



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

# **Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Bakalářská práce

## **Analýza mikroprostředí vybrané firmy**

Vypracoval: Jan Milan

Vedoucí práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

České Budějovice 2015

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma „Analýza mikroprostředí vybrané firmy“ vypracoval samostatně, za použití vybrané literatury, kterou uvádím v seznamu odborné literatury.

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

V Českých Budějovicích dne

.....  
Jan Milan

### **Poděkování**

Děkuji vedoucí práce Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za odborné vedení, poskytnutí cenných rad a trpělivosti při zpracování bakalářské práce.

Současně děkuji analyzované firmě a jejím zaměstnancům, kteří mi poskytli potřebné informace, díky kterým mohla tato práce vzniknout.

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

Jméno a příjmení: **Jan MILAN**  
Osobní číslo: **E13902**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Analýza mikroprostředí vybrané firmy**  
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

**Zásady pro vypracování:**

**Cíl práce:**

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy mikroprostředí pro vybranou firmu a na základě zjištěné situace navrhnout případná zlepšení.

**Metodický postup:**

1. Studium odborné literatury
2. Jednání ve firmě
3. Provedení analýzy mikroprostředí firmy
4. Vyhodnocení analýzy

**Rámcová osnova:**

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metody. 4. Charakteristika firmy. 5. Analýza mikroprostředí firmy. 6. Zhodnocení analýzy. 7. Návrhy na řešení. 8. Závěr. 6. Seznam literatury. 7. Přílohy. 8. Summary.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

Boučková, J. a kol. (2003). *Marketing*. Praha: C. H. Beck  
Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing  
Kotler, P. (2003). *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press  
Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong. (2007). *Moderní marketing*.  
Praha: Grada Publishing  
Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marie Švarcová, Ph.D.**  
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2015**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studená 19 370 01  
370 01 České Budějovice

  
Ing. Vítězslav VOJTKO, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 10. února 2015

## Obsah

1 Úvod .....	8
2 Literární rešerše.....	9
2.1 Definice marketingu .....	9
2.2 Význam marketingu.....	9
2.3 Základní pojmy marketingu .....	9
2.3.1 Potřeby, přání a poptávka .....	10
2.3.2 Výrobky, služby a jiné produkty.....	10
2.3.3 Hodnota pro zákazníka .....	11
2.3.4 Směna, transakce a vztahy .....	11
2.3.5 Trhy.....	12
2.3.6 Marketing a obchodníci.....	12
2.4 Marketingové prostředí.....	12
2.4.1 Makroprostředí.....	14
2.4.2 Mikroprostředí .....	16
2.5 Analýza prostředí.....	21
2. 5. 1 Analýza makroprostředí.....	21
2. 5. 2 Analýza mikroprostředí .....	21
2. 6 Výstupy z ekonomicko-finanční analýzy.....	27
3 Cíl a metodika práce .....	31
3.1 Cíl práce .....	31
3. 2 Metodika.....	31
4 Charakteristika firmy .....	32
4. 1 Charakteristika odvětví.....	32
4.1.1 Počet podnikatelských subjektů ve výrobě potravinářských výrobků a výroby nápojů .....	33
4. 1. 2 Vybrané ukazatele konkurenceschopnosti potravinářských výrobků.....	34
4. 1. 3 Zahraniční obchod .....	35
4. 2 Charakteristika firmy Záruba food a.s. ....	36
4. 2. 1 Základní údaje společnosti .....	37
4. 2. 2 Organizační struktura společnosti .....	38
4. 2. 3 Struktura výrobního sortimentu.....	39

5 Řešení a výsledky.....	44
5. 1 Mikroprostředí.....	44
5.1.1 Charakteristika mikroprostředí firmy Záruba food a.s. ....	44
5. 2 Analýza mikroprostředí .....	52
5.2.1 Potencionální noví konkurenti .....	52
5.2.2 Konkurenti v odvětví .....	52
5.2.3 Substituční výrobky .....	54
5.2.4 Odběratelé.....	54
5.2.5 Dodavatelé .....	59
5. 3 Výsledky.....	65
5. 4 Návrh případných změn .....	66
6 Závěr .....	68
7 Summary.....	69
8 Použité zdroje.....	70
8.1 Tištěné zdroje .....	70
8.2 Internetové zdroje.....	71
9 Seznam tabulek, obrázků a grafů .....	77

# 1 Úvod

V dnešní době je marketing nepostradatelnou součástí činnosti všech podniků zajišťujících výrobní, prodejní a jiné činnosti. Protože v současné době nestačí jen vyrábět a prodávat kvalitní produkty nebo nabízet potřebné služby, firmy také musejí zákazníky o svých kvalitách informovat, snažit se je udržet a dále šířit dobré renomé společnosti. Marketing neslouží jen ke komunikaci se zákazníky, ale snaží se odhalovat jejich přání a potřeby, které napomáhají společnosti pružně reagovat a upravovat svou nabídku. Dále je pak marketing využíván pro vybírání dodavatelů a poznávání konkurence. Je účinný při zjišťování silných stránek společnosti a pomáhá při identifikaci nejlepší marketingové strategie, která zlepší podniku postavení na trhu.

Působení marketingu a jeho aktivní zapojení do činností firmy mě přesvědčil k volbě tématu této bakalářské práce. Tématem mé práce je „Analýza mikroprostředí vybrané firmy“.

Firmou, kterou jsem se rozhodl analyzovat, je Záruba food a.s. v Českých Budějovicích. Jedná se o významnou společnost v Jihočeském kraji a také jejich ochota pro poskytování informací pro mou bakalářskou práci byly důvodem, proč jsem si tuto firmu vybral.

Firma Záruba food a.s. se zabývá výrobou majonéz a tatarských omáček. Spotřeba těchto výrobků je v České republice nejvyšší z celé Evropy, proto se mi toto odvětví zdá atraktivní.

Tato práce by měla pomoci analyzovat prostředí firmy Záruba food a.s., která se svou dlouholetou tradicí řadí mezi významné výrobce. Blíže se budu zabývat prostředím v potravinářském průmyslu, analýzou odběratelů a dodavatelů, vlastní výrobou firmy a jejím postavením na trhu.



## 2 Literární rešerše

### 2.1 Definice marketingu

Podstatu marketingu se snaží vystihnout různé definice. Diametrální rozdíl v jeho pojetí je však vidět mezi sociálním a manažerským přístupem.

Sociální marketing poukazuje na jeho roli ve společnosti a říká, že úlohou marketingu je poskytovat vyšší životní standart. Philip Kotler uvádí ve své sociální definici toto: „*Marketing je společenský proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.*” (Kotler, 1997)

V manažerských definicích bývá marketing vnímán jako umění prodávat produkty. Je však nutné pochopit, že prodej není nejdůležitější částí marketingu. Podstatné je porozumět přáním a potřebám zákazníků a najít způsob, jak tyto potřeby uspokojit a přitom dosáhnout zisku. K tomu je nezbytné využívat velké množství marketingových nástrojů.

Americká marketingová asociace uvedla následující definici marketingu: „*Marketing (management) je proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojí cíle jednotlivců a organizací.*” (Kotler, 2001). Podle této definice zahrnuje marketing analýzy, plánování, implementaci a kontrolu. Proto ho můžeme chápat jako umění a vědu výběru cílových trhů, získávání a udržování rostoucího počtu zákazníků pomocí vytváření a dodávání vysoké spotřebitelské hodnoty.

### 2.2 Význam marketingu

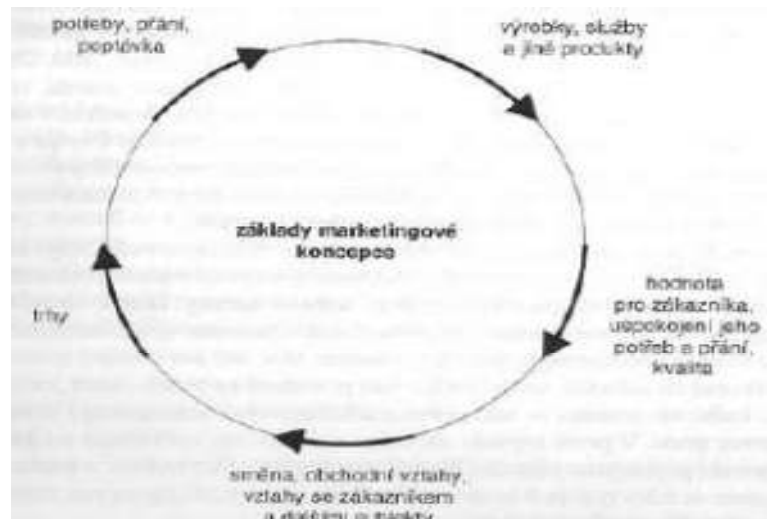
Dále Kotler (1997) uvádí, že marketing je využíván v každé zemi s rozvinutým tržním hospodářstvím, kde se vyskytuje velké množství producentů i spotřebitelů zboží a služeb. Výroba však sama o sobě bohatství země nevytváří, bohatství země pochází až z prodeje zboží a poskytování služeb.

### 2.3 Základní pojmy marketingu

Definice marketingu, kterou uvádí Kotler (1997), spočívá na následujících základních pojmech: potřeby, přání a touhy, poptávka, výrobky, služby, zkušenosti,

hodnoty pro zákazníka, uspokojení a kvalita, směna, transakce a marketingové vztahy. Tyto pojmy jsou znázorněny na obrázku 1, který ukazuje, jak jsou jednotlivé prvky marketingové koncepce propojeny a jak na sebe vzájemně navazují.

Obrázek 1: Základní marketingové koncepce



Zdroj: Kotler, Armstrong (2004)

### 2.3.1 Potřeby, přání a poptávka

Potřeby se dají definovat jako pocit nedostatku. Tyto pocity nedostatku člověka motivují ke spotřebnímu chování, které uspokojí jejich potřeby. V různých společnostech jsou potřeby různé a také u jednotlivých lidí se odlišují. Všichni však máme základní fyziologické potřeby, které souvisejí s přežitím.

Přání můžeme vnímat jako touhu po uspokojení specifické potřeby. Lidských přání je v porovnání s potřebami mnoho a jsou neustále formovány společenskými silami a institucemi. S ohledem na své touhy a přání i na vlastní zdroje žádají lidé výrobky s vlastnostmi, které je maximálně uspokojí. Pokud je přání podloženo kupní silou stává se tak poptávkou.

Základem vytváření marketingových strategií je dokonalé porozumění potřebám zákazníků, jejich přáním i požadavkům či jejich poptávce.

### 2.3.2 Výrobky, služby a jiné produkty

Kotler (1997) říká, že výrobky jsou vyráběny za účelem uspokojení lidských potřeb a požadavků. V marketingu můžeme výrobkem chápat cokoliv, co může být nabídnuto v procesu směny se záměrem uspokojení potřeby či požadavku zákazníka. Výrobky mohou být buď hmotného či nehmotného charakteru.

Význam fyzických výrobků spočívá v tom, že prostřednictvím jejich užívání uspokojujeme naše požadavky.

Produkty nehmotného charakteru můžeme označit jako služby. Můžeme tedy říci, že služby mohou být poskytovány prostřednictvím fyzických předmětů a jednak jako statky nehmotné - myšlenky, nápady.

### **2.3.3 Hodnota pro zákazníka**

Kotler (1997) uvádí, že hodnota produktu může být vnímána jako rozdíl mezi uspokojením, které získá zákazník jeho vlastnictvím a užíváním, a náklady, které bude muset vynaložit na jeho získání. Zákazník však musí zvažovat hodnotu výrobku a jeho cenu před tím, než uskuteční volbu, protože vysoké náklady znamenají, že se bude muset vzdát více ostatních věcí.

Zákazník je současně schopen posoudit přínosy a hodnotu nabídky, která je pro různé zákazníky různá. Spokojenost zákazníka je tedy dána mírou naplnění očekávání, která je spojená s tím, jak zákazník vnímá a hodnotí zakoupený produkt.

Vliv na funkci výrobku či poskytnutí služby má kvalita. Kvalita je úzce spjata s hodnotou pro zákazníka a s uspokojením jeho potřeb. Můžeme jí definovat jako absenci vad a nedostatků u výrobků či služeb.

### **2.3.4 Směna, transakce a vztahy**

Jak uvádí Kotler (1997), směna je aktem získávání žádoucího výrobku od někoho nabídnutím něčeho jiného na oplátku. Směna je pojmem, který tvoří základ marketingu. K uskutečnění směny je nutno splnit těchto pět podmínek:

- musí být alespoň dvě strany
- každá strana má něco, co by mohlo mít hodnotu pro druhou stranu
- každá strana je schopná komunikace a dodání
- každá strana má svobodu přijmout nebo odmítnout nabídku
- každá strana se domnívá, že je odpovídající anebo žádoucí jednat s druhou stranou

Pokud dojde k dohodě, říkáme, že se uskutečňuje transakce. Transakce může být peněžní, kdy jednou z hodnot jsou peníze či naturální transakce, kde se mění zboží za zboží, zboží za službu nebo služba za službu. Aby docházelo k úspěšným transakcím, je nutné vybudovat dlouhodobé, důvěrné vztahy se zákazníky, dodavateli, distributory a obchodníky. Výsledkem je marketingová síť, která se skládá ze společností a firem, s nimiž jsou vytvořeny solidní a spolehlivé obchodní vztahy.

### **2.3.5 Trhy**

Dle Kotlera (1997) se trh skládá ze všech potencionálních zákazníků sdílejících zvláštní potřebu nebo požadavek, kteří by mohli být ochotni a schopni se zúčastnit směny, aby uspokojili tuto potřebu či požadavek. Rozlišujeme pět základních typů trhů:

- vládní trhy
- trhy výrobců
- trhy zdrojů
- spotřebitelské trhy
- trhy obchodních zprostředkovatelů

### **2.3.6 Marketing a obchodníci**

Marketing je chápán jako lidská činnost, která je uskutečňována ve vztahu k trhu, kde je žádoucí realizovat směny s cílem uspokojení lidských potřeb a požadavků.

Pokud se jedna ze stran snaží o směnu aktivněji než druhá strana, označujeme první stranu obchodníkem a druhou stranu zákazníkem. Obchodníkem je tedy ten, kdo hledá něco potřebného, někoho jiného a je ochoten nabídnout ve směně něco s hodnotou.

## **2.4 Marketingové prostředí**

Firmy se nacházejí v určitém prostředí, které na ně působí a do jisté míry i ovlivňuje. Na firmu má vliv mnoho faktorů, které přicházejí zevnitř firmy, z bezprostředního okolí a z prostředí, které firma nemůže ovlivnit. Toto prostředí označujeme prostředím marketingovým.

Kotler s Armstrongem (2004) říkají, že marketingové prostředí firmy je složeno z vnějších faktorů, které mají vliv na realizaci marketingových aktivit zaměřených na cílové zákazníky. Vytvářejí jak příležitosti, tak i rizika. Pro úspěch firmy je nutné neustále vnější prostředí analyzovat a reagovat na jeho vývoj.

Horáková (2003) uvádí, že podnik jako živý ekonomický organismus nemůže existovat osamoceně. Prostředí, které ho obklopuje, na podnikový organismus působí a ovlivňuje jeho reakce. Jedná se o řadu činitelů z vnějšího světa, které svým působením představují jak přínosy, tak i výstrahy nebo obojí. Autorka dále uvádí, že ovlivňují volbu výrobků, které budou na trhu podnikem nabízeny, na ceny, které může pro výrobky stanovit, na distribuční cesty, které použije k přemístění výrobků ke spotřebitelům a také na způsob komunikace se zákazníky. Prostředí má vliv i na volbu

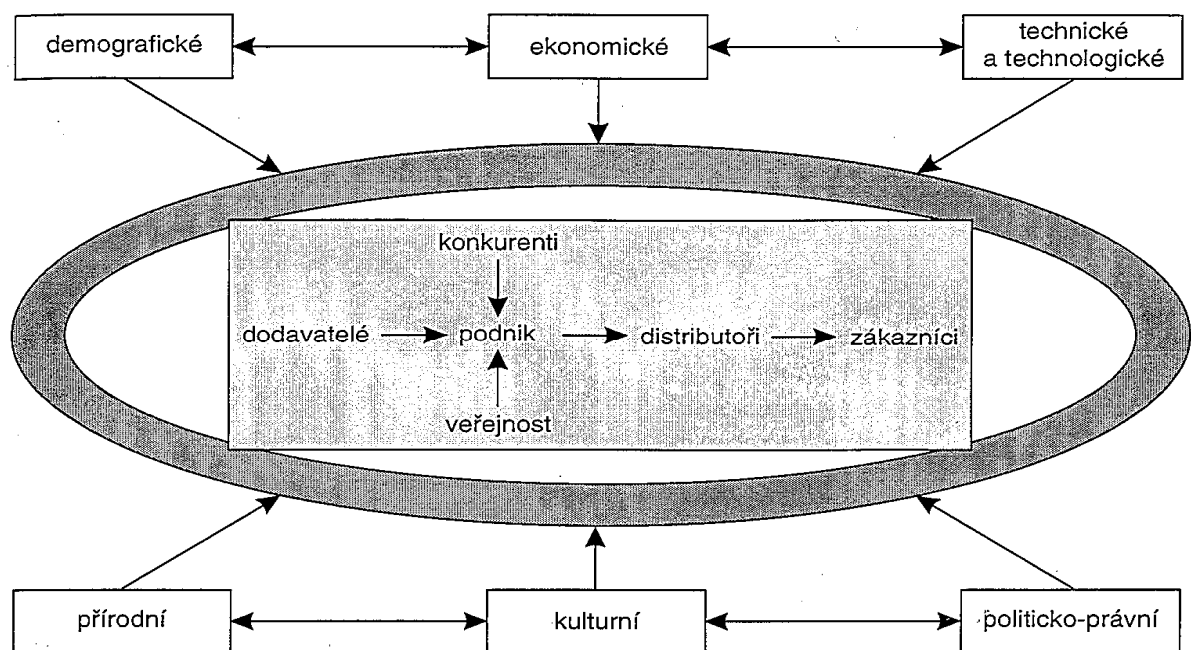
marketingových cílů a výběr strategií. Marketingové managementy kategorizují prostředí podle jeho chování následovně:

- stálé
- mírně dynamické
- dynamické
- turbulentní
- turbulentní se vzrůstajícím podílem změn

Současné prostředí, ve kterém se podniky pohybují, se neustále mění, a proto je nutné být flexibilnější a být schopný rychle reagovat na změny.

Marketingové prostředí podniku se vyskytuje ve dvou úrovních: jako makroprostředí a mikroprostředí. Jako celek zobrazuje marketingové prostředí viz. obrázek 2.

Obrázek 2: Marketingové prostředí



Zdroj: Horáková (2003)

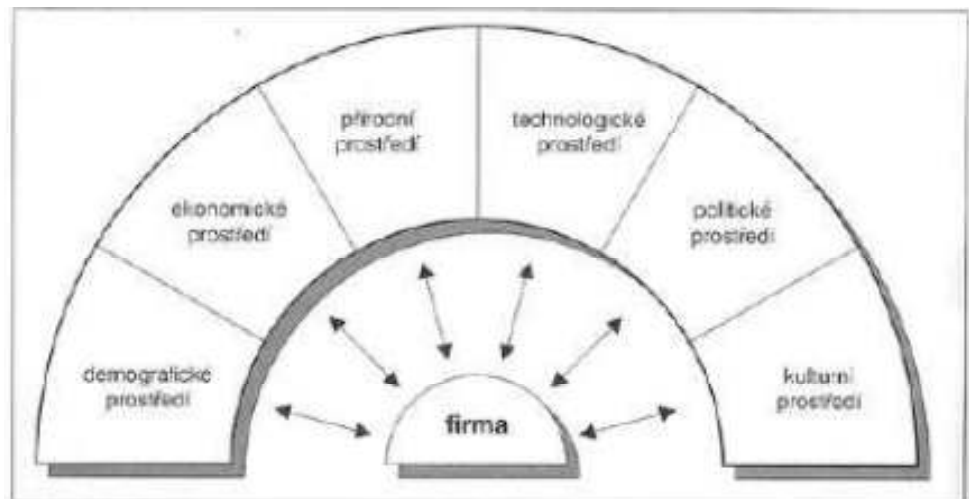
Dle Boučková a kolektiv (2003) je marketingové prostředí tvořeno mnoha faktory, které jsou často vzájemně závislé. Tyto faktory jsou charakterizovány značným stupněm nejistoty a jsou zpravidla velice dynamické, z hlediska jejich vývoje. Mají velký vliv na současný stav podniku i na jeho další vývoj. Je tedy důležité, má-li být organizace úspěšná, analyzovat tyto faktory, poznat jejich směr působení a využívat je k přizpůsobení svého chování jak současnému, tak i očekávanému vývoji prostředí, v němž existuje.

Jak již bylo zmíněno, marketingové prostředí dělíme do dvou úrovní, na mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí zahrnuje podnik a jeho nejbližší okolí, se kterým je v kontaktu. Makroprostředí je tvořeno širším okolím podniku a vnějšími vlivy, které na podnik a jeho okolí působí.

### 2.4.1 Makroprostředí

Kotler s Armstrongem (2004) označují makroprostředí jako součást vnější prostředí, ve kterém se firma pohybuje a které nemůže ovlivnit. Faktory, ze kterých se skládá, mohou firmě nabídnout nové příležitosti, ale mohou ji i ohrozit. Makroprostředí tvoří šest základních faktorů: demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, technologické prostředí, politické prostředí a kulturní prostředí.

Obrázek 3: Marketingové makroprostředí firmy



Zdroj: Kotler, Armstrong (2004)

Horáková (2003) uvádí, že makroprostředí tvoří širší prostředí podniku a do jisté míry určuje podnikům, co a jak mohou či nemohou provozovat. Mimo dosah podnikové kontroly se vyskytují makroelementy, které ovlivňují postavení i chování podniku. Působí na výrobní a obchodní úspěchy či neúspěchy podniku a na efektivnost jeho podnikatelských aktivit. Jedná se o ekonomické činitele, demografické činitele, politickou situaci i její předpokládaný vývoj a legislativní podmínky a kulturní a sociální podmínky.

#### Demografické prostředí

Demografické faktory jsou spojené s populací a zvyklostmi v rámci společnosti. Může se jednat o počet obyvatelstva, věkovou strukturu, velikost rodin, velikost

*domácností, hustoty osídlení, rozdělení příjmů a majetku, vzdělání či etnického složení.* Tyto faktory je možno poměrně spolehlivě statisticky předvídat a mají výrazný vliv na velikost a povahu poptávky většiny druhů produktů. Jde o důležité prostředí pro marketing, protože spotřebitelé, kteří tvoří jednotlivé trhy, jsou také skupinami lidí.

Kotler (1998) uvádí, že je v demografickém prostředí velký důraz kladen především na lidi, kteří vytvářejí trh. Manažeři se zaměřují zejména na demografii populace, jako jsou zájmy, potřeby, nové technologie a trendy.

### **Ekonomické prostředí**

V ekonomickém prostředí se vyskytují činitelé, kteří ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Jde zejména o příjmy spotřebitelů, cenovou výši, výši úspor nebo úvěrů. Je nutné, aby si obchodníci byli vědomi hlavních trendů v příjmech obyvatelstva a změn ve struktuře jejich výdajů.

McCarthy, Perreault (1995) uvádějí, že na ekonomické prostředí má vliv vzájemné působení dvou či více činitelů, které přiřazujeme do makroekonomického prostředí. Ovlivňují například *národní důchod, ekonomický růst a inflaci*. Ke změnám v ekonomickém prostředí může docházet poměrně rychle, což často vyžaduje i změny v marketingové strategii.

### **Přírodní prostředí**

Boučková a kol. (2003) uvádějí, že jde o *přírodní a ekologické faktory*, které zahrnují *všechny přírodní zdroje*, jenž vstupují do výrobního procesu.

Kotler s Armstrongem (2004) rozdělují problematiku životního prostředí do třech trendů: *nedostatek surovin, znečištění a úloha vlády při ochraně životního prostředí*. Ubývání přírodních zdrojů, rostoucí náklady na energii, zvyšující se hladina znečištění životního prostředí a měnící se legislativní opatření představují nejen potencionální hrozby, ale i nové příležitosti.

### **Technologické prostředí**

Kotler s Armstrongem (2004) uvádějí, že je technologické prostředí v současné době zřejmě nejrychleji se měnícím faktorem. Každý podnikatel by měl pozorně sledovat následující trendy v technologii: zrychlující se tempo technologických změn, neomezené příležitosti pro inovace, změny ve výdajích na výzkum a vývoj a rostoucí regulaci technologických změn.

## Politické prostředí a legislativa

Na marketingová rozhodnutí velice významně působí vývoj politického a legislativního prostředí. To obsahuje zákony, vládní organizace a nátlakové skupiny, které omezují a mají vliv na různé organizace a jednotlivce. Někdy mohou zákony vytvářet pro organizace nové příležitosti.

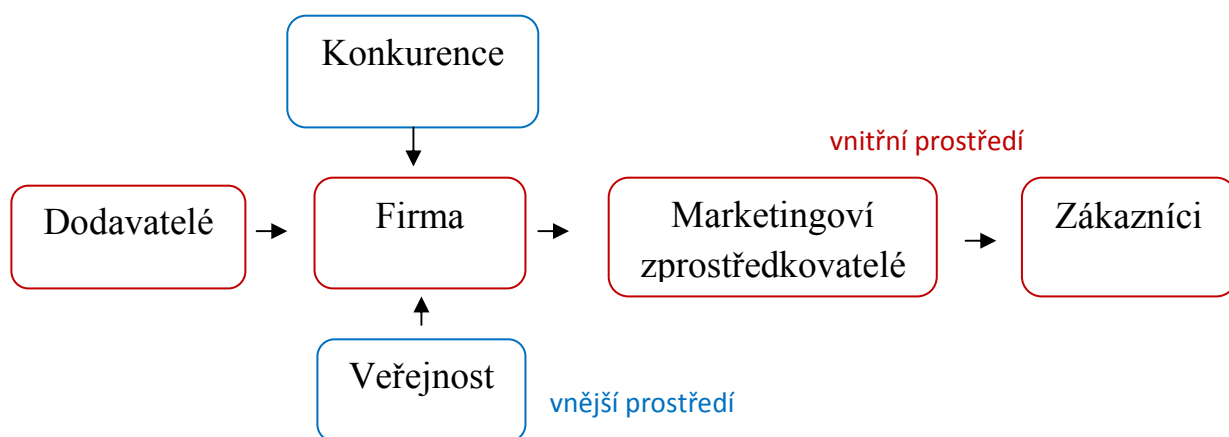
## Společenské prostředí

Jak uvádí Kotler s Armstrongem (2004) kulturní prostředí se skládá z faktorů, které ovlivňují základní společenské hodnoty, jejich vnímání, preference a chování společnosti. Některé základní hodnoty a názory jsou v lidech velmi zakořeněny, většinou děděné z generace na generaci, jsou stálé a je těžké je měnit. Základní hodnoty jsou upevňovány školstvím, církvemi, podnikáním i státními institucemi a posilují konkrétní postoje a chování člověka v každodenním životě.

### 2.4.2 Mikroprostředí

Dle Kotlera (2004) mikroprostředí tvoří faktory, které bezprostředně souvisejí s možnostmi firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Jedná se o firemní prostředí, dodavatele, firmy poskytující služby, charakter cílového trhu, konkurenci a vztahy k veřejnosti.

Obrázek 4: Mikroprostředí



Zdroj: Vlastní zpracování

Podle Hesková a kol. (2003) je mikroprostředí tvořeno „*oborovým okolím podniku*“ a podnik na něj může mít v různé míře vliv. Jeho součástí jsou ty nejbližší subjekty, se kterými je podnik v kontaktu a jež působí na schopnost podniku obsluhovat své trhy. K hlavním účastníkům patří samotný podnik, jeho zákazníci, dodavatelé, marketingové zprostředkovatelé, konkurence podniku a veřejnost.



Jak uvádí Horáková (2003) podnik se musí se svým mikroprostředím vyrovnat, protože se jedná o nejbezprostřednější okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. K úspěchu je nutné mikroprostředí pochopit a porozumět roli, která zde podniku náleží. Tyto role v mikroprostředí závisí především na výši zdrojů, na schopnostech a možnostech výroby vyvíjet, vyrábět a prodávat, a to podle potřeb zákazníků a zároveň se reprodukovat a rozvíjet jako podnik. Kromě podniku do mikroprostředí dále náleží dodavatelé, distribuční mezičlánky, zákazníci, konkurence a veřejnost.

## Podnik

Pokud budeme hodnotit roli podniku v rámci marketingového mikroprostředí je nutno zmínit, že pokud je podnik považován za živý a neustále se vyvíjející organismus, pak i jeho existence a vývoj, jako každého jiného organismu, jsou závislé na souhře všech jeho orgánů a jejich správné funkci. Zahrnuje například vrcholový management, finanční oddělení, účetní oddělení, nákupní oddělení nebo oddělení výroby. Všechna uvedená oddělení působí na činnost marketingových pracovníků. Podnikový marketing ovšem musí brát v úvahu možnosti výroby, finanční, technické a další podmínky, které v daném období ovlivňují daný podnik a do jisté míry určují meze, v nichž by se firma měla pohybovat.

Obrázek 5: Vnitrofiremní prostředí



Zdroj: Kotler, Armstrong (2004)

Kotler a Armstrong (2004) uvádějí, že při přípravě marketingových plánů je nezbytné brát v úvahu vnitrofiremní prostředí. Vnitrofiremní prostředí se skládá ze skupin (viz. obr. 5). Vrcholový management určuje globální cíle, strategie a politiky

firmy. Marketingové oddělení musí úzce spolupracovat i s ostatními odděleními firmy. Jedním z úkolů marketingového oddělení je zajistit, aby všechny složky měly na mysli užitek zákazníka a aby docházelo ke spolupráci s cílem uspokojit jeho přání a potřeby.

### **Dodavatelé**

Kotler (1997) uvádí, že dodavatelé jsou obchodní firmy nebo jednotlivci, kteří poskytují potřebné zdroje pro společnost i jejich konkurenty, aby byli schopni vyrábět zboží nebo poskytovat služby. Při rozhodování o volbě vhodného dodavatele je důležité vybrat nejvýhodnější kombinaci kvality, spolehlivosti dodávek, platebních podmínek, záruční doby a nízké ceny. Marketingoví manažeři musejí sledovat změny v dodavatelském prostředí, protože mohou významně ovlivňovat marketingové činnosti firmy.

### **Distribuční mezičlánky**

Jedná se o zprostředkovatelské firmy, které pomáhají společnosti při prodeji a distribuci zboží k cílovým zákazníkům. Řadíme mezi ně *zprostředkovatele*, firmy *pro fyzickou distribuci*, agentury pro obchodní služby a propagaci a finanční zprostředkovatelé.

Zprostředkovatelé jsou obchodní firmy, které pomáhají vyhledat zákazníky, nebo s nimi uzavřít obchod. Můžeme je rozdělit do dvou skupin a to na zprostředkovatelské agenty a obchodní zprostředkovatele.

Firmy pro fyzickou distribuci zajišťují skladování zboží a pomáhají při jeho přepravě na místo určení.

Do agentur pro obchodní služby můžeme zahrnout firmy zabývající se marketingovým výzkumem, reklamní agentury, firmy sdělovacích prostředků či marketingové poradenské firmy. Jejich služby jsou nápomocné společnosti při vyhledávání a vyhodnocování trhů a při zavádění a propagování výrobků na cílových trzích.

Prostřednictvím finančních zprostředkovatelů je možné financovat nebo jistit finanční rizika spojená s nákupem a prodejem zboží. Zahrnují banky, úvěrové společnosti a další firmy. (Kotler, 1997)

## Zákazníci

Zákazníky je možno označit za jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí. Dle Kotlera (1998) je důležité, aby společnost důkladně sledovala trhy svých zákazníků. Cílové trhy rozdělil na šest základních typů:

- **spotřebitelský trh** - zde vystupují jednotlivci a domácnosti, nakupující zboží nebo služby pro osobní potřebu
- **průmyslový trh** - slouží k nákupu zboží a služeb určených k dalšímu zpracování nebo pro potřeby výrobního procesu jiných firem
- **trh obchodních mezičlánků** - je určen k nákupu služeb a zboží za účelem dalšího prodeje se ziskem
- **institucionální trh** - tvoří ho školy, nemocnice, pečovatelské domy, vězení a další instituce, které poskytují zboží a služby lidem v jejich péči
- **trh státních zakázek** - je tvořen vládními institucemi, které kupují služby a zboží za účelem vyprodukovat veřejnou službu nebo přesunout službu a zboží potřebným lidem
- **mezinárodní trh** - je složen z kupujících, kteří jsou v zahraničí a mezi něž patří spotřebitelé, průmysloví výrobci, mezičlánky a vlády

## Konkurence

Jak uvádí Grosová (2004) k nejdůležitějším schopnostem marketingově orientovaných firem je pochopit konkurenci a predikovat její akce. Konkurenční prostředí je to nejdynamičtější, ve kterém firma působí. Pro marketingová rozhodnutí je tedy nutné pochopit povahu konkurence na trzích, na kterých podnik operuje, chování a strategie konkrétních konkurentů, pečlivě analyzovat konkurenční produkty a snažit se o získání konkurenční výhody.

Chce-li být firma úspěšná, musí dle Kotlera (2004) uspokojovat přání a potřeby zákazníků lépe, než jejich konkurence. Obvykle soupeří firma na trhu s velkým množstvím konkurentů. Je nutné každého konkurenta identifikovat, sledovat a porazit ho lepší taktikou.

Podle Kotlerova (1998) rozdělení konkurence na čtyři úrovně konkurence podle nahraditelnosti výrobku rozeznáváme tyto typy:

- **konkurence značek** - za konkurenci jsou považovány ty firmy, které nabízejí podobné výrobky za podobné ceny a to stejným zákazníkům

- **odvětvová konkurence** - odvětvová konkurence vzniká tehdy, pokud firma považuje za své konkurenty výrobce stejné třídy výrobků
- **konkurence forem** - jako konkurence jsou vnímány všechny firmy, které poskytují stejnou službu
- **konkurence rodu** - za konkurenci jsou považovány všechny ostatní firmy, které soupeří o stejné zákaznickovi peníze

Kotler dále uvádí rozdělení podle počtu prodejců a stupně diferenciací. Znovu rozlišuje čtyři různé typy odvětví, které dělí podle jejich struktury:

- **ryzí monopolie** - o monopol se jedná, pokud jen jedna firma nabízí určitý produkt v jedné zemi či oblasti
- **oligopolie** - několik velkých firem v rámci jednoho odvětví nabízí výrobky, které mohou být značně diferencované i standardizované. Oligopol může být ryzí či diferencovaný.
- **monopolistická konkurence** - představuje mnoho konkurentů, přičemž je každý z nich schopen odlišit své nabídky od ostatních
- **dokonalá konkurence** - je tvořena mnoha konkurenty, kteří nabízejí v podstatě stejný výrobek a služby

## Veřejnost

Kotler (2007) charakterizuje veřejnost jako skupinu, která má skutečný nebo potencionální zájem i vliv na schopnost společnosti dosahovat svých cílů, přičemž může toto dosahování cílů usnadnit či ztížit. Autor dále rozlišuje několik významných skupin veřejnosti:

- **finanční instituce** - mají vliv na schopnost získávání finančních prostředků
- **média** - je nutné, aby si společnost pěstovala dobré jméno i u hromadných sdělovacích prostředků - noviny, časopisy, rozhlasové a televizní stanice
- **vládní instituce** - je nezbytné brát v úvahu vládní rozhodnutí, zákony a nařízení
- **občanské iniciativy** - marketingová rozhodnutí firmy se mohou stát středem pozornosti spotřebitelských organizací, ekologických skupin, menšin a jiných zájmových skupin
- **místní komunita a občané** - na každou společnost působí její sousedství, občané a místní organizace

- **širší veřejnost** - společnost musí vnímat postoje široké veřejnosti vůči svým produktům a aktivitám
- **zaměstnanci** - zahrnujeme sem dělníky, manažery, brigádníky i představenstvo společnosti. Pokud vnímají zaměstnanci svou firmu pozitivně, mohou své pozitivní pocity přenášet i na širší veřejnost.

## 2.5 Analýza prostředí

Pro zhodnocení současné pozice podniku na trhu se používá analýza prostředí. Výstupy z analýz makroprostředí a mikroprostředí se stávají podkladem pro swot analýzu. Větší pozornost je věnována analýze mikroprostředí, jelikož je předmětem této práce.

### 2. 5. 1 Analýza makroprostředí

Kotler (2001) uvádí, že úspěšné firmy věnují velkou pozornost interním i externím stránkám svého podnikání. Vědí, že marketingové prostředí se neustále mění a vytváří nejen nové příležitosti, ale i hrozby. Proto u těchto úspěšných firem dochází k nepřetržitému sledování vnějšího prostředí a přizpůsobování se jeho charakteru. Mnoho firem však nevnímá změnu jako příležitost. Změny často ignorují nebo jim nevěnují pozornost, dokud není pozdě.

### 2. 5. 2 Analýza mikroprostředí

Napomáhá k identifikování silných a slabých stránek podniku a k volbě vhodné podnikové strategie. Část analýzy, která se věnuje blízkému okolí firmy, identifikuje hrozby, které na nás mají v odvětví vliv.

Světlík (2005) uvádí, že podnik je při své činnosti a rozhodování ovlivňován prostředím, ve kterém působí. Každý z faktorů, který na podnik působí, ho ovlivňuje jiným způsobem. Avšak sílu těchto vlivů není snadné předpovídat a odhadnout.

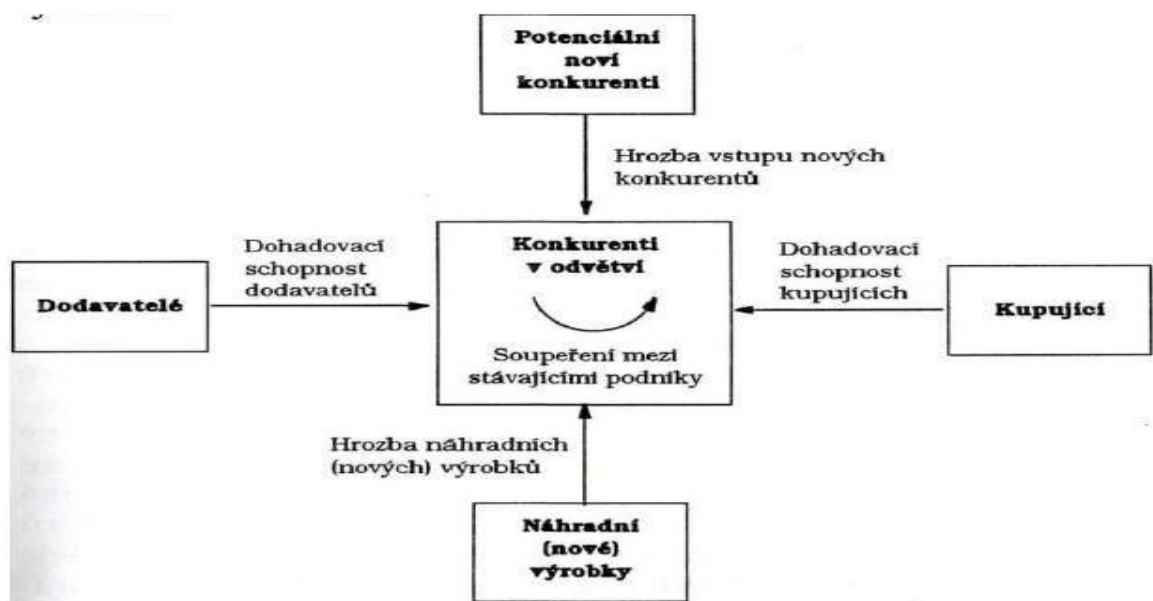
### Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je jedním z nejoblíbenějších modelů používaných k analýze mikroprostředí. Tento model je pojmenován po svém autorovi, americkém ekonomovi a profesorovi na Harvard Business School, Michaeli E. Porterovi.

Jak Porter (1994) uvádí, cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je objevit v odvětví takové postavení, kdy bude podnik nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Úroveň konkurence v odvětví záleží na pěti základních konkurenčních silách:

- konkurenti v odvětví
- dodavatelé
- odběratelé
- substituty
- potenciaální nově vstupující firmy

Obrázek 6: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Porter (1997)

Společné působení těchto pěti sil stanoví potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu.

Grosová (2004) uvádí, že konkurence uvnitř odvětví nemusí vždy představovat vážné problémy při plnění základních podnikatelských cílů, zisku a růstu, v daném odvětví jako celku. Cenové páky mohou často vést k poklesu zisku všech členů oboru, kdežto konkurování prostřednictvím reklamy může zvýšit poptávku a prospět téměř všem firmám v odvětví.

### **Ohrožení ze strany nově vstupujících firem**

Dle Portera (1997) firmy, které nově vstupují do odvětví, přinášejí novou kapacitu, touhu získat podíl na trhu a mnohdy značné zdroje. Hrozba vstupu nových

fírem do odvětví je závislá na překážkách vstupu, které v odvětví existují v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může nově vstupující firma očekávat. Pokud jsou překážky vstupu vysoké, nebo když nový účastník předvídá silnou reakci od již zavedených konkurentů, je hrozba nových vstupů malá. Bariéry vstupu Porter řadí takto:

- **úspory z rozsahu** - nutí nově vstupující účastníky, aby buď vstoupili na trh s velkým rozsahem výroby a riskovali ostrou reakci ze strany stávajících firem, anebo s malým rozsahem produkce, a pocítili tak cenové znevýhodnění
- **diferenciace produktu** - jedná se zřejmě o nejdůležitější vstupní překážku. Diferenciací produktu totiž chápeme, že zavedené firmy mají své zavedené značky a důvěra zákazníků vyplývající z minulé reklamy, servisu zákazníkům, rozdílnosti v produkci nebo z toho, že byly v odvětví mezi prvními.
- **kapitálová náročnost** - potřeba investovat velké finanční částky jako podmínka konkurenceschopnosti znamená vstupní překážku, především pokud je nezbytné investovat do riskantní a nenávratné počáteční reklamy nebo do výzkumu a vývoje. Kapitál může být využit nejen na nákup výrobních zařízení, ale také na získání důvěry zákazníka, na nákup zásob nebo na krytí počátečních ztrát.
- **přechodné náklady** - jsou jednorázové náklady kupujícího, které vynaloží při změně dodavatele. Jsou-li tyto přechodné náklady vysoké, musejí nově vstupující pro přesvědčení zákazníků nabídnout významné zlepšení v ceně nebo kvalitě výrobků.
- **přístup k distribučním kanálům** - další překážkou vstupu pro nově vstupující může být i potřeba zajistit distribuci vlastní produkce. Můžou nastat případy, kdy bude přístup k distribučním kanálům obtížný vzhledem k již zavedeným firmám. Někdy je tato bariéra vstupu tak vysoká, že je nová firma přinucena vytvořit zcela nový distribuční kanál.
- **nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu** - firmy, které jsou na trhu již zavedené mohou mít oproti nově vstupujícím firmám nákladové zvýhodnění bez ohledu na jejich velikost. Faktory, které představují rozhodující výhody mohou být například výhodná poloha, výhodný přístup k surovinám či vládní subvence.
- **vládní politika** - pomocí různých nástrojů, jako jsou udělování licencí nebo přístup k surovinám, může docházet k limitování či úplnému uzavření vstupu do odvětví

## **Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty**

Při soupeření konkurentů v odvětví jsou často dle Portera (1997) používány nejrůznější metody, jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. Ve většině odvětví mají konkurenční kroky jedné firmy viditelný efekt na soupeřící partnery a mohou způsobit snahu o kompenzaci nebo odvetu. Z toho vyplývá, že firmy jsou na sobě vzájemně závislé. Atraktivita odvětví je dána několika faktory:

- **počet a velikost konkurentů** - pokud je na trhu méně konkurentů, jedná se o vysokou koncentraci s vysokou mírou konkurence a naopak vysoký počet konkurentů znamená nízký stupeň koncentrace s nižší mírou konkurence
- **míra růstu odvětví** - rychlý růst odvětví poskytuje firmám příležitosti ke zlepšení svých výsledků za přítomnosti menší rivality mezi konkurenty
- **diferenciace produktů** - pokud výrobci nabízející výrobky či služby s odlišnou produkcí nedochází k tak velkému konkurenčnímu boji
- **výstupní bariéry z odvětví** - jsou-li výstupní překážky vysoké, nadbytečná kapacita z odvětví nezmizí a firmy, které v soupeření prohrávají, se nevzdávají a vzhledem k jejich slabému postavení se uchylují ke krajním praktikám. V důsledku tohoto může docházet k trvale nízké ziskovosti odvětví.
- **struktura nákladů** - vysoké fixní náklady vytvářejí velký tlak na všechny firmy, což má často za následek cenovou konkurenci

Horáková (2003) uvádí, že konkurenční postavení odpovídá v podstatě míře uspokojení zákazníka určitým výrobkem nebo službou na určitém trhu. Pro šetření konkurenčního postavení podniku je potřeba vypracovat seznam faktorů, které měří konkurenční sílu. Dalším krokem je posouzení šetřeného podniku a významných konkurentů podle zvolených faktorů. Na závěr je nutné výrazně interpretovat výsledné hodnoty. Možným způsobem pro šetření konkurenčního postavení je vlastní hodnocení faktorů bez použití vah (viz. obr. 6). Součet odhadovaných hodnot, přidělených jednotlivým faktorům, představuje celkový odhad konkurenční síly. Získané poznatky jsou významné pro volbu marketingových strategií.



Tabulka 1: Proces hodnocení konkurenta

Klíčové faktory pro hodnocení	Šetřený podnik	Konkurenti			
		1	2	3	4
1. Kvalita výrobku	8	8	7	7	5
2. Image podniku	6	7	5	6	5
3. Design výrobku	7	7	6	7	4
4. Užitá technologie	5	6	4	5	4
5. Finanční situace podniku	6	6	6	6	5
6. Reklama	7	8	5	5	4
7. Distribuční cesty	6	7	4	5	5
8. .	6	9	8	4	5
9. .	4	5	6	6	4
10. .	3	5	4	3	4
	<b>58</b>	<b>68</b>	<b>55</b>	<b>54</b>	<b>45</b>

hodnotící stupnice: 1 = nejnižší hodnocení,  
10 = nejvyšší hodnocení

Zdroj: Horáková (2003)

### Tlak ze strany náhradních výrobků - substitutů

Porter (1997) uvádí, že všechny firmy v odvětví soupeří v širším smyslu s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituty omezují potencionální výnosy v odvětví tím, že stanovují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví účtovat se ziskem. Autor také představuje tři rozhodující činitele pro ohrožení ze strany substitutů:

- relativní výše cen docílených substituty
- náklady přechodu z výrobku na substitut
- ochota kupujících přejít na nový výrobek

Kotler (1998) doplňuje, že je v zájmu firmy sledovat vývoj cen substitučních výrobků. Pokud konkurenční společnosti, které produkují substituční výrobky, dosáhnou technologické výhody, ceny a zisky obvykle rychle klesají.

Tichá, Hron (2002) souhlasí s tím, že čím jednodušší je zaměnit stávající produkty za substituty, tím se stává odvětví méně atraktivním. Také uvádějí, že ze strategického hlediska jsou nejvýznamnější ty substituty, které poskytují lepší uspokojení potřeb pomocí technologických inovací stávajících výrobků a ty, které jsou vyráběny v odvětvích s vyššími zisky.

### Vyjednávací vliv odběratelů

Dle Kotlera (2001) se stává segment nepřitažlivým, pokud jsou v něm zákazníci s vysokou nebo rostoucí kupní silou. Pokoušejí se stlačovat ceny, požadují kvalitnější

výrobky a služby. Svým chováním dohánějí konkurenty k vzájemným střetům a snižují tak efektivitu podnikání. Kompetence zákazníků je tím větší, čím více jsou koncentrování a organizováni. Když cena produktů představuje značnou část jejich výdajů, mohou se snadněji uchýlit k použití substitučních výrobků, jsou-li citliví na ceny a mohou tak mít značný vliv na podnikání dodavatelů. K ochraně firmy proti jejich nadměrné kompetenci může pomoci výběr takových zákazníků, jejichž síla pro vyjednávání je poměrně malá, a kteří nemají ani dostatek sil přejít ke konkurenci. Mnohem lepší obranou je včas poskytnout špičkovou nabídku, kterou ani silní zákazníci nebudou schopni odmítnout.

Porter (1997) představuje tyto rozhodující činitele pro dohadovací síly kupujících:

- koncentrace kupujících v porovnání s koncentrací firem
- objem nákupů odběratelů
- náklady přechodu u kupujících proti nákladům přechodu u firem
- informovanost kupujících
- schopnost spolupráce s prodávajícími
- substituty
- schopnost prosadit své

Autor dále uvádí rozhodující činitele pro citlivost na ceny:

- cena v porovnání s celkovými náklady
- rozdíly ve výrobcích
- dopad na kvalitu a výkon
- zisky kupujících
- motivace těch, kteří rozhodují

### **Vyjednávací vliv dodavatelů**

Dle Kotlera (2001) se stává segment nepřitažlivým, pokud mohou dodavatelé zvyšovat ceny nebo omezovat objem dodávek. Síla dodavatelů je tím větší, čím jsou koncentrovanější nebo organizovanější, je-li málo substitutů, jsou-li dodávky pro odběratele významné, zda-li je změna dodavatelů finančně nákladná a jsou-li dodavatelé schopni získat snadno jiné odběratele. Účinným opatřením pro obranu je vybudování integračních vztahů s dodavateli a spoléhání se na větší množství dodavatelů.

Porter (1994) uvádí podmínky, které posilují postavení dodavatele:

- **nabídka je ovládána malým počtem firem** - mají rozhodující vliv na cenu, kvalitu a termíny
- **nemusí čelit jiným substitučním produktům** - má-li dodavatelem nabízené zboží speciální vlastnosti, které konkurence není schopna zajistit
- **odvětví není důležitým zákazníkem pro dodavatele** - pokud dané odvětví nemá pro dodavatele významný podíl na jejich prodeji, jsou dodavatelé náchylní k vyvíjení tlaku
- **dodavatelův produkt je důležitým vstupem do odvětví** - u odběratele je takový vstup důležitý pro jeho úspěšnost nebo kvalitu dodávaného zboží. Pokud není daný produkt skladovatelný nebo odběratel nemá dostatečnou skladovací kapacitu, je vliv dodavatele ještě větší.
- **skupina dodavatelů má diferenciovanou produkci** - mají-li dodavatelé rozdílnou produkci, není v možnostech odběratele stavět dodavatele navzájem proti sobě
- **dodavatelé představují hrozbu perspektivní integrací** - jedná se o situaci, ve které je odvětví zabraňováno ve zlepšení nákupních podmínek

## 2. 6 Výstupy z ekonomicko-finanční analýzy

Dle Synka (2003) lze ekonomickou analýzu chápat jako sledování určitého ekonomického celku, jeho rozklad na dílčí složky a jejich detailnější zkoumání a hodnocení s cílem stanovení způsobů jejich zlepšení a jejich opětovnou skladbu do upraveného celku, a to za účelem zlepšení jeho fungování a zvýšení výkonnosti. Ekonomickou analýzu může použít v podnicích, závodech, ale i dalších vnitropodnikových útvarech.

Valach a kol. (1999) zmiňují, že finanční analýza poskytuje úplný obraz o hospodaření a finanční situaci podniku, o jeho silných a slabých stránkách, nebezpečích, trendech a celkové kvalitě hospodaření. Významnými prvky takto pojaté ekonomické analýzy jsou hodnocení a návrhy na zlepšení současného stavu. Ekonomickou analýzu je možné rozdělit do dvou částí, na analýzu finanční a analýzu kvalitativní.

Z pohledu finanční analýzy, na kterou se především zaměřují Veber a kol. (2000), jsou podstatné výpočty ukazatelů, které mají dobrou vypovídající schopnost vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě.

Dle Knápková, Pavelková (2010) pomáhá finanční analýza k celkovému zhodnocení finanční situace podniku. Zkoumá, zda je podnik ziskový, má vyhovující kapitálové složení, účelně využívá svá aktiva nebo schopnost včasného splácení závazků. Vytváří možnost porovnávat minulé období se současným, plánované výsledky se skutečnými. Finanční analýza také mimo jiné zahrnuje poměrové ukazatele, které se člení do těchto základních skupin:

- **Ukazatelé rentability** - měří celkovou efektivitu řízení podniku, poskytují informace o tom, jestli je efektivnější pracovat s vlastním nebo cizím kapitálem. Mezi základní poměrové ukazatele řadíme:
  - rentabilita aktiv
  - rentabilita vlastního kapitálu
  - rentabilita tržeb
  - rentabilita nákladů
  - rentabilita dlouhodobého kapitálu
- **Ukazatelé likvidity** - poskytují informace o tom, jak rychle je podnik schopen splácet své krátkodobé závazky. Mezi nejpoužívanější ukazatele likvidity patří:
  - Běžná likvidita - informuje o tom, kolikrát je firma schopna uspokojit své krátkodobé věřitele. Doporučené rozmezí je 1,8 - 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

- Pohotová likvidita - znázorňuje okamžitou platební schopnost, zásoby výrobků a materiálu do této likvidity nejsou zhrnuty, protože nemusí být vůbec přeměnitelné na peněžní prostředky. Za optimální hodnotu můžeme považovat rozmezí 1 - 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

- Hotovostní likvidita - chápeme ji jako všechny pohotové platební prostředky na běžném nebo jiném účtu, v pokladně, šeky, atd. Doporučená hodnota ukazatele je 0,2 - 0,5.

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

- **Ukazatele aktivity** - dávají informace podniku o tom, jak efektivně hospodaří se svými aktivy, tj. například majetkem, zásobami, pohledávkami. Mezi ukazatele aktivity patří:

- Obrat celkových aktiv - poskytuje informaci o tom, kolikrát se obrátí celková aktiva za rok. Doporučená hodnota je větší než 1.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

- Obrat zásob - udává, kolikrát se každá položka zásob prodá a opět naskladní.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

- Doba obratu zásob - zaznamenává rychlost/dobu s jakou společnost průměrně prodává své zásoby.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360}$$

- Doba splatnosti pohledávek - podává informaci o tom, za jak dlouhou dobu zaplatí zákazník za odebrané zboží či poskytnuté služby.

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}/360}$$

- Doba splatnosti krátkodobých závazků - jedná se o dobu, která uplyne do uhrazení krátkodobých závazků.

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}/360}$$

- **Ukazatelé zadluženosti** - jejich úkolem je sledovat optimální poměr mezi vlastními a cizími zdroji. Cizí zdroje mohou pro podnik představovat riziko, že se stane zadluženým, ale také není vhodné zakládat podnik jen z vlastních zdrojů a to z důvodu snížení výnosnosti vloženého kapitálu. Mezi ukazatele zadluženosti patří:

- Celková zadluženost - představuje, jak velký podíl cizích zdrojů kryje celkový majetek.

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{Celkové cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}}$$

- Zadluženost vlastního kapitálu - charakterizuje vztah cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Cizí zdroje by neměly dosáhnout jeden a půl násobku hodnoty vlastního jmění. Optimální situace je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního kapitálu.

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

- Úrokové krytí - jedná se o ukazatel, který poskytuje informace o tom, jak je podnik schopen hradit úroky ze svého hospodářského výsledku.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

## **3 Cíl a metodika práce**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce na téma „Analýza mikroprostředí vybrané společnosti“ je posouzení postavení vybrané společnosti se zaměřením na specifika daného odvětví na českém trhu a navržení eventuálních možností na zlepšení. Analýza bude provedena dle Porterova modelu pěti sil, který se zaměřuje na oblast zákazníků, dodavatelů, konkurence a substitutů. Výstupem Porterovy analýzy by mělo být rozpoznání potenciálních hrozeb, kterým může podnik čelit nebo také příležitostí, které mohou být využity k odstranění působících hrozeb. Zároveň bude provedeno ekonomicko-finanční zhodnocení společnosti za použití vybraných a poměrových ukazatelů. Také bude stručně charakterizována vybraná firma.

### **3.2 Metodika**

Teoretická část byla vypracována za použití odborné literatury, která byla zapůjčena v Jihočeské vědecké knihovně v Českých Budějovicích a z internetu. V této části je upřesněno vymezení a vysvětlení základních důležitých pojmů, které se vztahují k oblasti marketingu a analýze vnějšího a vnitřního prostředí firmy.

Praktická část je věnována historii a charakteristice společnosti Záruba food a.s. Největší část zisků firmy je tvořena prodejem majonéz a tatarských omáček, z tohoto důvodu je analýza zaměřena na tyto výrobky. Poté bude provedena analýza mikroprostředí vybrané společnosti dle Porterova modelu pěti sil a ekonomicko-finanční hodnocení. Důležité informace související s uvedenou analýzou byly získávány z vnitropodnikových materiálů společnosti, které firma poskytla, anebo byly přístupné na portálu [www.justice.cz](http://www.justice.cz), formou osobních rozhovorů se zaměstnanci a z internetových serverů zabývajících se statistikou průmyslu. Údaje k provedení finanční analýzy byly použity z výkazů účetní závěrky za roky 2007 až 2013. Další důležité informace jsem čerpal také z webových stránek společnosti.

## 4 Charakteristika firmy

Pro analýzu mikroprostředí považuji za důležité charakterizovat odvětví, ve kterém tato společnost působí na trhu.

### 4. 1 Charakteristika odvětví

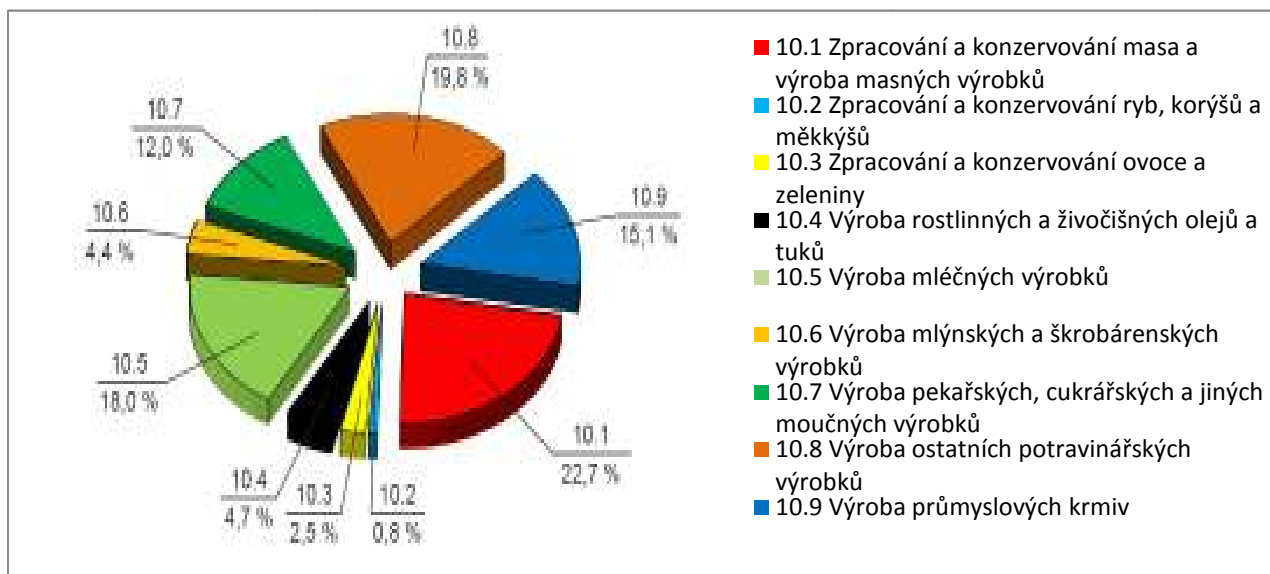
V České republice, stejně tak jako v celé EU, je výroba potravin významným odvětvím zpracovatelského průmyslu. Potravinářská výroba je důležitá především zabezpečením výživy obyvatelstva - výrobou a prodejem zdravotně nezávadných, bezpečných a kvalitních potravin. Některé potravinářské firmy mají přímou vazbu na zemědělskou prvovýrobu, jiné se zabývají až vyšší fází zpracování agrárních produktů. Firemní struktura výrobců potravin je obsáhlá a různorodá jak co do vlastnických a právních forem, tak také co do jejich velikosti. Oddíl výroby potravinářských výrobků a výroby nápojů pro svou produkci využívá také vstupy z dalších průmyslových oddílů a skupin, jako je potravinářské strojírenství, průmysl produkující obaly, pohonné hmoty a energie aj. V roce 2013, se výroba potravin, nápojů a tabákových výrobků v ČR podílela na hrubé přidané hodnotě v základních b.c. 2,44 %, stejně jako v roce 2012. Na zaměstnanosti v ČR se tento oddíl podílel 2,73 % (2013), což je meziročně méně, neboť v roce 2012 tento podíl činil 2,75 %. Podobně jako v EU, tak i v ČR je tento sektor významným zaměstnavatelem.

V roce 2013 probíhala propagace prodeje potravinářských výrobků na celostátní úrovni s využitím národní značky KLASA, která je známa širší veřejnosti. Byl využit také systém kvality s označením „Regionální potravina“, který se v jednotlivých krajích věnoval především na propagaci jedinečné produkce od malých a středních podnikatelů. Za účelem podpory české produkce se uplatňovala též značka Český výrobek – garantováno Potravinářskou komorou ČR. Výrobky, které jsou označeny touto garancí, využívají v požadované výši domácí agrární suroviny.

Výroba potravinářských výrobků a výroba nápojů podle systému CZ-NACE je z oborového hlediska velmi členitá, protože zpracovává mnohé agrární komodity. Jedná se o agrární komodity rostlinného, tak i živočišného původu a uspokojuje různé cílové skupiny spotřebitelů.



Graf 1: Podíly skupin CZ-NACE 10 na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2013



Zdroj: Panorama potravinářského průmyslu 2013

Z grafu 1 je zřejmé, že z hlediska produkční výkonnosti bylo v uvedeném roce 2013, obdobně jako v roce 2012, pět klíčových skupin výrob s podílem nad 10 %. Jsou to sestupně: CZ-NACE 10.1 Výroba, zpracování a konzervování masa a výroba masných výrobků, 10.8 Výroba ostatních potravinářských výrobků, 10.5 Výroba mléčných výrobků, 10.9 Výroba průmyslových krmiv a 10.7 Výroba pekařských, cukrářských, a jiných moučných výrobků. Podíly ostatních výrob byly na tržbách za prodej již nižší, dohromady představovaly zhruba 12,4 % z této struktury, což znamená meziročně snížení výkonnosti těchto dalších výrob o 3,2 p.b.

#### 4.1.1 Počet podnikatelských subjektů ve výrobě potravinářských výrobků a výroby nápojů

Počet podnikatelských subjektů ve výrobě potravinářských výrobků a výroby nápojů v roce 2013 zaznamenává trend rozšiřování podnikatelské báze u výroby potravinářských výrobků. Jedná se o souvislost se zvýšením firem u skupin výroby pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků, zpracování a konzervování masa a výroby masných výrobků. V těchto skupinách jsou zakládány menší podnikatelské subjekty, které mají za cíl především produkci specialit a tradičního sortimentu výrobků spojených s příslušným regionem.

Tabulka 2: Počet podniků v rámci CZ-NACE 10 v letech 2007 - 2013

CZ-NACE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
10.1	1 057	1 198	1 240	1 440	1 691	1 718	2 127
10.2	24	20	21	22	22	24	24
10.3	216	140	140	166	162	145	115
10.4	20	20	23	24	21	19	17
10.5	188	159	165	207	199	188	156
10.6	147	130	146	159	178	207	253
10.7	2 666	2 311	2 548	2 712	2 974	2 972	3 544
10.8	992	1 096	1 151	1 401	1 442	1 630	1 360
10.9	249	243	280	377	410	402	435
<b>10</b>	<b>5 559</b>	<b>5 317</b>	<b>5 714</b>	<b>6 508</b>	<b>7 099</b>	<b>7 305</b>	<b>8 031</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z panorama potravinářského průmyslu 2013

#### 4. 1. 2 Vybrané ukazatele konkurenceschopnosti potravinářských výrobků

Základní produkční charakteristiky za CZ-NACE 10 uvádí tabulky 3 a 4. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2013 zaznamenaly jen mírný nárůst o 0,8 %. Významnější meziroční růst v roce 2013 dosáhly především skupiny výroby průmyslových krmiv, výroby mléčných výrobků a výroby rostlinných a živočišných olejů a tuků. Výrazného propadu u tohoto ukazatele dosáhly skupiny výroby pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků a výroby ostatních potravinářských výrobků.

Tabulka 3: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2007 - 2013 (tis. Kč)

CZ-NACE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>10</b>	231873065	227097979	213370523	210322823	221372930	226255026	228088456

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z panorama potravinářského průmyslu 2013

Tabulka 4: Účetní přidaná hodnota v letech 2007 - 2013 (tis. Kč)

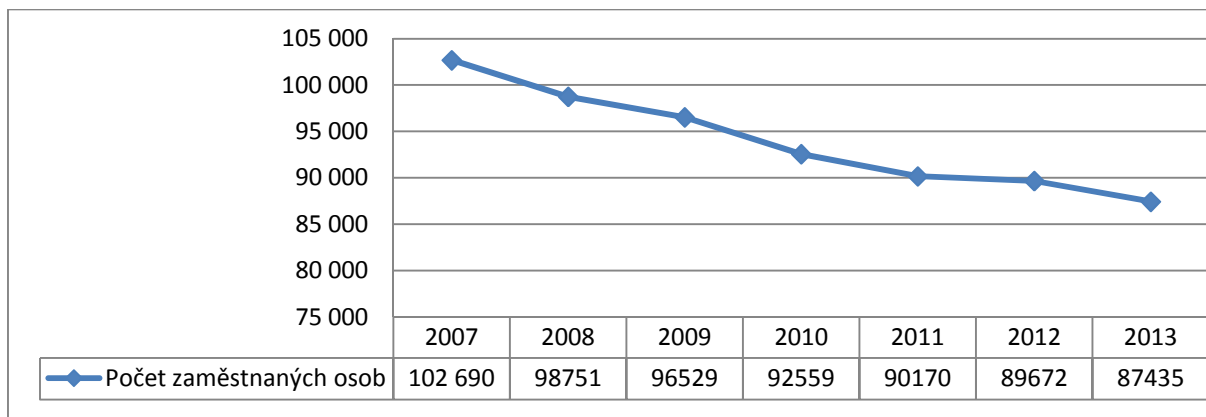
CZ-NACE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>10</b>	59428705	48151990	53039624	49783848	50367926	48017522	46692890

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z panorama potravinářského průmyslu 2013

U vývoje zaměstnanosti, který uvádí graf 2, se projevuje v letech 2007 – 2013 trend ve snižování počtu zaměstnaných osob. Zmíněný trend nastal u všech potravinářských skupin. V hodnoceném roce 2013 z tohoto trendu vybočuje výroba mlýnských

a škrobářenských výrobků, výroba mléčných výrobků, výroba rostlinných a živočišných olejů a tuků, kde došlo k určitému oživení.

Graf 2: Počet zaměstnaných osob v letech 2007 - 2013 CZ-NACE 10



Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z panorama potravinářského průmyslu 2013

#### 4. 1. 3 Zahraniční obchod

Tabulka 5: Zahraniční obchod s výrobky CZ-NACE 10 v letech 2012 – 2013

Zahraniční obchod s výrobky/ v mil. Kč	2012		2013	
	Dovoz	Vývoz	Dovoz	Vývoz
CZ-NACE 10	116 294,0	88 254,7	123 747,3	95 600,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z panorama potravinářského průmyslu 2013

Z teritoriálního pohledu patřily k hlavním vývozním destinacím u potravin v roce 2013 země sousedící s ČR, které jsou členy EU. Největší podíl vývozu směřoval na Slovensko s podílem 29 %. Druhým vývozním státem se stalo Německo s 15 % a třetí vývozní zemí se stalo Polsko s podílem 12 %.

Graf 3: Vývozní teritoria v roce 2013 - CZ-NACE 10



Zdroj: Panorama potravinářského průmyslu 2013

Z hlediska dovozu do České republiky z teritoriálního pohledu připadl u potravinářských výrobků v roce 2013 největší podíl na Německo s 28 %. Následuje Polsko s podílem 19 % a třetí v pořadí je Slovensko s podílem 8 %.

Graf 4: Dovožní teritoria v roce 2013 - CZ-NACE 10



Zdroj: Panorama potravinářského průmyslu 2013

## 4. 2 Charakteristika firmy Záruba food a.s.

Firma Záruba food a.s. sídlí v Českých Budějovicích v Jihočeském kraji. Jedná se o tradičního jihočeského výrobce majonéz, tatarských omáček, lahůdek, pochutin a vaječných polotovarů.

Historie podniku začíná v sedmdesátých letech, kdy byly vybudovány první objekty bývalého státního podniku, který byl zaměřen na třídění a prodej vajec. Tento podnik se následně rozšířil o výrobu majonéz, tatarských omáček a soubor vaječných polotovarů. Dnešní podoby dosáhl po privatizaci v roce 1992, kdy došlo k dokončení výstavby velkokapacitních skladovacích chladírenských a mrazírenských prostor. Po privatizaci byla postupně změněna právní forma společnosti z fyzické osoby na společnost s ručením omezeným (1994) a poté na akciovou společnost (1996). V těchto letech došlo také k získání prvních velkých zakázek. Jednou z nich byla státní zakázka pro dodávání potravin pro Armádu České republiky. Dalším významným milníkem v historii firmy Záruba food a.s. je rok 2006, kdy se stává pro rakouskou firmu Frisch&Frost, výrobce mražených bramborových výrobků a sladkých specialit, zástupcem pro Českou republiku. V následujících letech se stává zástupcem pro Českou republiku pro holandskou firmu Egga food a lotyšskou firmu Balticovo.

Zkušenosti, které firma získala z více než 30-ti leté výroby spolu s inovací výrobků a technologií, při udržení tradičních receptur zajišťují společnosti pevné místo

na trhu těchto výrobků. Známkou toho, že firma Záruba food a. s. dělá svou práci správně a že je úspěšná, jsou mnohá získaná ocenění:

- 1999 – ocenění zlatý Embax-Print za obal na majonézu a tatarskou omáčku ve skle
- 1999 – ocenění Obal roku za skleničky MAJO 185, 245 a 325 ml
- 2004 – ocenění Klasa – Zárubova jogurtová majonéza a Zárubova jihočeská majonéza
- 2006 – ocenění Klasa – Zárubova jihočeská tatarka a Zárubova jihočeská tatarka s feferony
- 2006 – ocenění jako nejlepší dodavatel v oblasti kvality za rok 2006 pro společnost Tesco

V současné době má společnost jeden výrobní závod a zaměstnává 45 pracovníků.

#### **4. 2. 1 Základní údaje společnosti**

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeného u Krajského soudu v Českých Budějovicích, oddíl B, vložka 796. Datum zápisu a vzniku společnosti byl 23. září 1996.

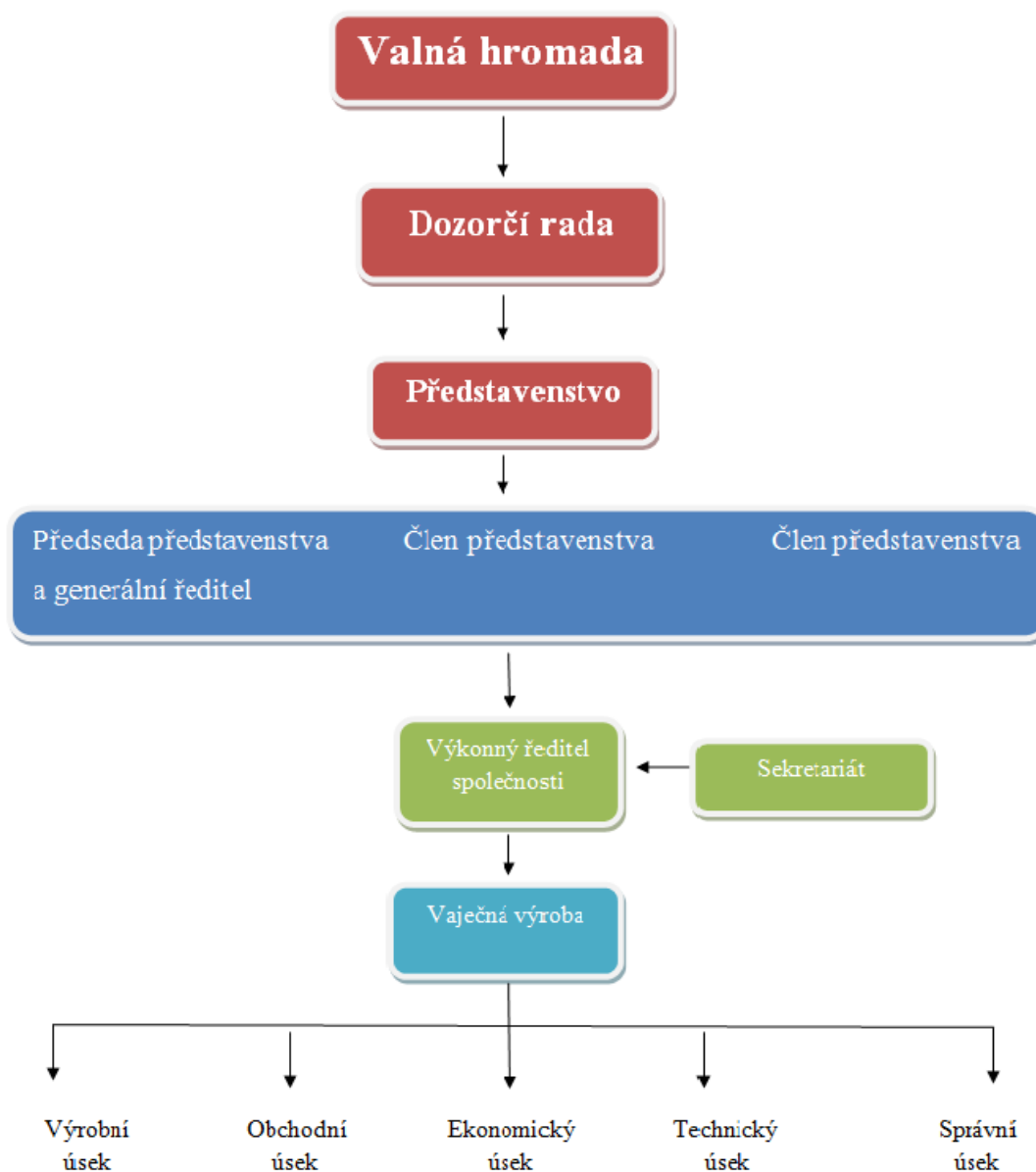
Obchodní firma:	Záruba Food a.s.
Sídlo:	Vrbenská 27, 370 21 České Budějovice
Identifikační číslo:	25154371
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	Výroba potravinářských výrobků Balící činnost Velkoobchod Maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny Mlékárenství Realitní činnost Silniční motorová doprava nákladní Zasílatelství Hostinská činnost
Telefon:	387 411 996
Fax:	387 411 839

Web: [www.zarubafood.cz](http://www.zarubafood.cz)  
 Počet zaměstnanců: 45  
 Základní kapitál: 160 734 000,- Kč  
 Akcie: 160 734 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000, 00 Kč

#### 4. 2. 2 Organizační struktura společnosti

Úspěšné zavedení strategie podniku je podmíněno správným výběrem organizační struktury a řídicího systému. Jedině tehdy lze očekávat, že se podaří dosáhnout stanovených strategických cílů.

Obrázek 7: Organizační struktura Záruba food a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výroční zprávy Záruba food a.s. za rok 2013

## 4. 2. 3 Struktura výrobního sortimentu

Výrobní sortiment lze rozdělit do několika skupin:

### 1. Majonézy

Pro výrobu majonéz je využíváno klasické receptury. Je použit tekutý pasterizovaný vaječný žloutek, řepkový olej, ocet, sůl, voda, přísady a koření. K výrobě je využíváno nejmodernějších technologií. Jako finální balení je používáno sklo, plastová vanička durofol, jednoporcový sáček, kbelík nebo karton. Datum spotřeby se odvíjí od typu použitého obalu, pohybuje se v rozmezí 2 - 7 měsíců. Firma Záruba food a.s. má v nabídce pro maloobchod tyto majonézy:

#### Zárubova majonéza

Tato majonéza je hustá, mírně nakyslá nažloutlé nebo bílé barvy, která se vyrábí z kvalitního řepkové oleje a žloutků. Je oceněna značkou Klasa a je bezlepková.

Balení: Sklo, PVC vanička, Dvousáčkové balení

Hmotnost: 225 ml, 100 ml, 2x50 ml

Výživové hodnoty na 100g	
Bílkoviny	1,7 g
Energetická hodnota (kJ/ kcal)	2638/628 kJ/ kcal
Sacharidy	5,9 g
z toho cukry	4,8 g
Tuky	67,8 g
z toho nasycené mastné kyseliny	5,8 g
Sůl	1 g



#### Zárubova majonéza s jogurtem

Majonéza z řady majonéz s jogurtem je bezlepková a je vhodná především pro výrobu salátů, dipů a pomazánek. Tato majonéza je oceněna značkou Klasa.

Balení: Sklo, Dvousáčkové balení

Hmotnost: 225 ml, 2x50 ml

Výživové hodnoty na 100g	
Bílkoviny	2,2 g
Energetická hodnota (kJ/ kcal)	1507/359 kJ/ kcal
Sacharidy	7 g
z toho cukry	3,8 g
Tuky	36,5 g
z toho nasycené mastné kyseliny	3,1 g
Sůl	1,5 g



Firma Záruba food a.s. má v nabídce pro food servis tyto majonézy:

### **Zárubova majonéza GASTRO**

Balení ve formě 5kg a 10kg kyblíku je vhodné především pro lahůdkářské firmy, školy, nemocnice a další potravinové provozy, dále potom pro výrobu salátů, dipů a pomazánek. Tato majonéza je bezlepková.

Balení: Plastový kbelík

Hmotnost: 5 kg, 10 kg

Výživové hodnoty na 100g	
Bílkoviny	1,7 g
Energetická hodnota (kJ/ kcal)	2638/628 kJ/ kcal
Sacharidy	5,9 g
z toho cukry	4,8 g
Tuky	67,8 g
z toho nasycené mastné kyseliny	5,8 g
Sůl	1 g



Majonézy balené v kartonu nabízené v rámci food servis:

- *Budějovická základní majonéza*
- *Jihočeská základní majonéza*
- *Majonéza výrobní*
- *Lahůdková majonéza*
- *Majonéza speciál*
- *Majonéza Barbeque*
- *Majonéza s petrželí*
- *Majonéza s bylinkami*
- *Majonéza Jogurtové tzatziki*
- *Majonéza s jogurtem*
- *Majonéza s křenem*

### 2. Tatarské omáčky

Tatarská omáčka je ochucená majonéza s nižším obsahem oleje. Jsou vyrobené z pasterované vaječné hmoty. Kvalitního rostlinného oleje, octa, soli, cukru, sterilované zeleniny, škrobu, koření a konzervantů. Jako finální balení je využíváno sklo, plastová



vanička durofol, jednorpcový sáček, kbelík či karton. Datum spotřeby je závislé na typu obalu, je v rozmezí od 2 do 5 měsíců.

Firma Záruba food a.s. má v nabídce pro maloobchod tyto tatarské omáčky:

### Zárubová tatarka

Tatarská omáčka se stala nedílnou součástí veškerých smažených pokrmů, a to především pro své chuťové kvality a konzistenci, která je oproti klasické majonéze řidší. Tato tatarka je bezlepková a je oceněna značkou Klasa.

Balení: Sklo, PVC vanička, Dvousáčkové balení

Hmotnost: 225 ml, 100 ml, 2x50 ml

Výživové hodnoty na 100g	
Bílkoviny	1,9 g
Energetická hodnota (kJ/ kcal)	1741/415 kJ/ kcal
Sacharidy	10 g
z toho cukry	7,8 g
Tuky	41,6 g
z toho nasycené mastné kyseliny	3,6 g
Sůl	1,3 g



### Zárubova tatarka s feferony

Tato tatarka je ochucena feferonkami, díky nimž se stává pikantní.

Balení: Dvousáčkové balení

Hmotnost: 2x50 ml

Výživové hodnoty na 100g	
Bílkoviny	0,7 g
Energetická hodnota (kJ/ kcal)	1731/412 kJ/ kcal
Sacharidy	8,2 g
z toho cukry	4,6 g
Tuky	43 g
z toho nasycené mastné kyseliny	2,7 g
Sůl	1,2 g



Firma Záruba food a.s. má v nabídce pro food servis tyto tatarské omáčky:

### **Zárubova tatarka GASTRO**

Balení 10kg a 5kg ve formě plastového kbelíku je určeno zejména pro výrobní a gastroprovozy. Balení 1 300 ml ve formě plastové tuby je určeno zejména pro nákupní řetězce a gastroprovozy. Tato tatarka je bezlepková.

Balení: Plastový kbelík, Plastová tuba

Hmotnost: 10 kg, 5kg, 1 300 ml

Výživové hodnoty na 100g	
Bílkoviny	1,9 g
Energetická hodnota (kJ/ kcal)	1741/415 kJ/ kcal
Sacharidy	10 g
z toho cukry	7,8 g
Tuky	41,6 g
z toho nasycené mastné kyseliny	3,6 g
Sůl	1,3 g



### 3. Vaječné produkty

Všechny vaječné polotovary jsou vyráběny z čerstvých vajec veterinárně sledovaných chovů slepic. Veškeré produkty této skupiny jsou pod přísným hygienickým a veterinárním dozorem. Ve výrobě funguje přísný systém vnitřní kontroly, na kterém se podílí vlastní laboratoř. Produkty jsou dvakrát pasterované. Vyrábí vaječný žloutek slazený a solený, bílek slazený, vaječnou melanž slazenou a pekařskou. Od náplně 4,3kg do 5kg se používá plechový obal. Datum spotřeby se pohybuje v rozmezí 3 - 4 měsíců. U výrobků balených do plastových obalů je datum spotřeby nižší, pohybuje se od 14 do 28 dní.

Firma Záruba food a.s. má v nabídce pro food servis tyto vaječné produkty:

- *Vařená vejce loupaná v nálevu*
- *Vařená vejce loupaná*
- *Vaječný bílek vařený*
- *Vaječná melanž 10l box*
- *Vaječná melanž tekutá PET 10 a 5 l*
- *Vaječná melanž tekutá 5 l l*
- *Vaječný bílek tekutý 5 a 1 l*

- *Vaječný žloutek tekutý 5 a 1 l*
- *Vaječná melanž čistá pasterovaná*
- *Vaječná melanž tekutá tank*
- *Vaječná melanž pekařská*
- *Vaječná melanž slazená 48%*
- *Vaječný žloutek solený 6%*
- *Mražená vaječná melanž*
- *Mražený vaječný bílek*
- *Sušená vaječná melanž, žloutek a bílek*

Jako ostatní sortiment firma Záruba food a.s. nabízí:

- *Vejsce čerstvá L 360 ks*
- *Vejsce čerstvá M 360 ks, 10 ks, 6 ks*
- *Olej řepkový*
- *Ocet 10 l*
- *Ocet*
- *Kečup*
- *Hořčice plnotučná*
- *Eidam 30% - blok*
- *Hermelín nestandart*
- *Výrobní salám*

### **Označení Klasa**

Již od roku 2003 je značka KLASA udělována ministrem zemědělství. Dostanou ji jen ty nejkvalitnější potravinářské a zemědělské výrobky. Umístěné logo KLASA na obalech výrobků pomáhá zákazníkům v orientaci při jejich nákupu. Díky tomuto označení mají zákazníci jistotu, že vybrali správně.

Obrázek 8: Označení Klasa



Zdroj: Internetové stránky Klasa - národní značka kvality

# 5 Řešení a výsledky

## 5. 1 Mikroprostředí

### 5.1.1 Charakteristika mikroprostředí firmy Záruba food a.s.

Statutární orgán společnosti Záruba food a.s. je složen z dvou členů: Petr Hrdlička a Miroslav Záruba, kteří jednají za společnost. Statutárním orgánem firmy je její představenstvo. Představenstvo zastupuje firmu vůči třetím osobám, před soudy a před jinými orgány. Za představenstvo jedná každý jeho člen samostatně. Podepisování za společnost se provádí tak, že k napsanému, otištěnému nebo jinak zobrazenému obchodnímu jménu společnosti připojí svůj podpis buď předseda nebo pověřený člen představenstva. Podepisování za firmu je omezeno tak, že pokud obchodní případ přesáhne částku 1 000 000 Kč, připojí svůj podpis předseda představenstva samostatně nebo další dva členové představenstva společně.

V rámci dlouhodobého plánu rozvoje společnosti došlo v roce 2013 k realizaci modernizace technického úseku. Výrobní zařízení BTK 10 bylo doplněno o nové elektronické zařízení pro přesnou detekci a řízení fotobuněk při odvinu hliníkových folií. Míchací zařízení UM 130 bylo vybaveno novým řídicím systémem SIMATIC S5. Došlo k rozšíření sálu pro stáčení vaječných hmot a rekonstrukci chladírenského komplexu. Tato opatření vedla k snížení nákladů na elektrické energie a vody.

Nejdůležitějším odvětvím výroby je výroba majonéz a tatarských omáček. Vlastní vývoj a následné zavedení do výroby vytváří portfolio více než 50 výrobků. K zajištění kvality výroby a zdravotní nezávadnosti výrobků jsou všichni zaměstnanci výroby pravidelně školení v dodržování pravidel HACCP, správné výrobní a hygienické praxe. Firma v současné době zaměstnává 45 pracovníků a má certifikovaný systém řízení jakosti ISO 22000:2006, IFS Food na vyšší úrovni.

#### **HACCP**

Zkratka anglického Hazard Analysis and Critical Points, v překladu znamená analýza nebezpečí a kritické kontrolní body. Jedná se o preventivní přístup k zajištění bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti potravin. Systém HACCP je určen k ovládnání biologických, chemických nebo fyzikálních činitelů, které působí na potravinu a mohou

poruší její nezávadnost. Současná legislativa nařizuje zavedení systému HACCP všem provozovatelům potravinářských podniků.

## **ISO 22000**

Jedná se o mezinárodní normu ČSN EN ISO 22000:2006 „Systémy managementu bezpečnosti potravin – Požadavky na organizaci v potravinovém řetězci“. Tato norma je uzpůsobena pro organizace v potravinovém řetězci, které chtějí garantovat svým zákazníkům, že jejich produkty jsou vyrobeny s nadstandardními požadavky na bezpečnost potravin.

## **Certifikace IFS**

Jedná se o mezinárodní potravinářskou normu pro zajištění kvality a pro bezpečnost potravin pro vlastní obchodní značky. Napomáhá a usnadňuje jednotnou kontrolu bezpečnosti potravin a úroveň kvality producentů. Norma může být použita pro všechny stupně výroby, které navazují na zemědělskou produkci a ve kterých jsou zpracovávány potraviny.

Obchodníci z Rakouska, Polska, Španělska a Švýcarska normu IFS podporují a používají ji jako svou normu pro bezpečnost potravin. Je cílena na organizace, které vyrábí a zpracovávají potraviny. Standard IFS Food byl vytvořen z požadavků německých a francouzských obchodních řetězců jako všeobecný standard na bezpečnost potravin v obchodních řetězcích. IFS Food je určeno společností, které zpracovávají potraviny a nebalené produkty.

## **Vybrané ukazatele finanční analýzy**

### Tržby

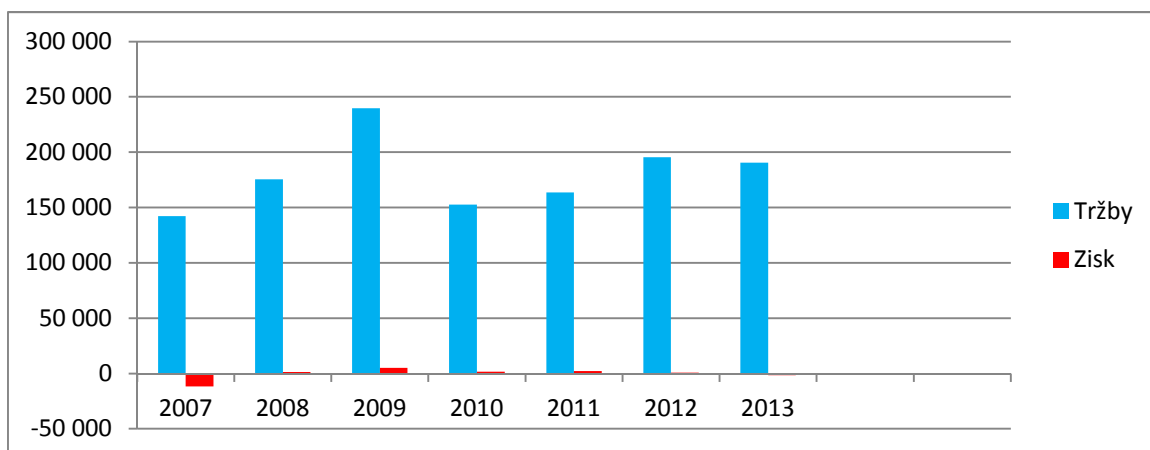
Tržby a zisky za předchozí roky znázorňuje následující tabulka a graf:

Tabulka 6: Tržby a zisky firmy Záruba food a.s za roky 2007 - 2013 ( v celých tisících Kč)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby	142 247	175 385	239 557	152 536	163 600	195 391	190 627
Zisk po zdanění	- 11 790	1 402	5 098	1 699	2 131	739	- 1 435

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výroční zprávy firmy Záruba food a.s. 2007 - 2013

Graf 5: Tržby a zisky firmy Záruba food a.s. za roky 2007 - 2013



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výroční zprávy firmy Záruba food a.s. 2007 - 2013

V letech 2005 - 2008 došlo k nejsilnější konjunktuře české ekonomiky v novodobé historii. Měla za následek rychlý růst bohatství českých domácností a ovlivnila růst tržeb firmy v roce 2009. V roce 2010 tržby firmy prudce klesly v souvislosti s americkou úvěrovou krizí. V roce 2013 dosáhla firma Záruba food a.s. tržeb ve výši 190 627 tis Kč. Oproti roku 2012 jejich tržby poklesly o 2, 44%. Ztráta po zdanění činila 1 435 tis Kč. Pokles tržeb a následná vykázaná ztráta je důsledkem poklesu pohledávek a vysokými náklady na modernizaci.

### Ukazatelé likvidity

Informují nás o tom, jak si firma stojí ve vztahu ke svým krátkodobým závazkům.

Tabulka 7: Ukazatelé likvidity ( v celých tisících Kč)

Pomocné údaje	2013	2012	2011
Krátkodobé závazky	26 243	29 716	29 825
Oběžná aktiva	36 951	33 208	33 579
Zásoby	13 049	14 480	14 295
Finanční majetek	1 368	122	183
<b>Výpočet ukazatelů</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Běžná likvidita	1, 40	1,11	1,12
Pohotová likvidita	0, 91	0, 63	0, 64
Hotovostní likvidita	0, 05	0, 00	0, 00

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výroční zprávy firmy Záruba food a.s. 2011, 2012, 2013

Doporučené hodnoty, kterých by měla běžná likvidita dosahovat jsou 1,8 - 2,5. Těchto hodnot nebylo v žádném ze sledovaných období dosaženo. To mohlo mít za následek zhoršené uspokojování závazků společnosti. Pohotová likvidita má optimálně dosahovat hodnot v rozmezí od 1 - 1,5 a těchto hodnot nebylo opět dosaženo v žádném ze sledovaných období. Bohužel i výsledky ukazatele hotovostní likvidity jsou špatné a svědčí o velmi nízké aktuální hodnotě peněžních prostředků. V souhrnném výsledku podaly ukazatelé likvidity výmluvné informace, že společnost má příliš nízkou peněžní likviditu.

### Ukazatelé aktivity

Podávají informace o tom, jak podnik používá svá aktiva, kterými disponuje.

Tabulka 8: Ukazatelé aktivity ( v celých tisících Kč)

Pomocné údaje	2013	2012	2011
Tržby	190 627	195 391	163 600
Celková aktiva	160 078	172 846	174 287
Zásoby	13 049	14 480	14 295
Pohledávky	22 534	18 606	19 101
Krátkodobé závazky	26 243	29 716	29 825
Výpočet ukazatelů	2013	2012	2011
Obrat celkových aktiv	1, 19	1, 13	0, 93
Obrat zásob	14, 60	13, 49	11, 44
Doba obratu zásob	24, 64	26, 67	31, 45
Doba inkasa pohledávek	42, 55	34, 28	42, 03
Doba splatnosti KZ	49, 56	54, 75	65, 62

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výroční zprávy firmy Záruba food a.s. 2011, 2012, 2013

Obrat celkových aktiv má zvyšující se tendenci. Jejich hodnota se stále přibližuje optimální hodnotě, která je dána 1. Můžeme tedy říci, že podnik disponuje s dostatkem produktivních aktiv. Doba obratu zásob se pohybuje v rozmezí od 24, 64 do 31, 45 dnů. Nízká doba obratu zásob představuje vyšší riziko z nedostatku zásob a opačná hodnota

znamená, že podnik má v zásobách uloženo velké množství kapitálu. Doba splatnosti pohledávek se pohybuje v přijatelném časovém rozmezí, kde velkou roli hrají spolehliví odběratelé s dobrou platební morálkou. Doba splatnosti krátkodobých závazků se zkracuje, to svědčí o dobré stále se zlepšující platební morálce firmy.

### Ukazatelé zadluženosti

Poskytuje informace o tom, jaké má firma úvěrové zatížení.

Tabulka 9: Ukazatelé zadluženosti ( v celých tisících Kč)

Pomocné údaje	2013	2012	2011
Cizí zdroje	47 569	47 826	49 904
Celková aktiva	160 078	172 846	174 287
Vlastní kapitál	112 136	124 436	123 698
EBIT	487	2 604	3 762
Nákladové úroky	948	1 741	1 474
Výpočet ukazatelů	2013	2012	2011
Celková zadluženost	29, 71	27, 66	28, 63
Zadluženost vlastního kapitálu	0, 42	0, 38	0, 40
Úrokové krytí	0, 51	1, 49	2, 55

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výroční zprávy firmy Záruba food a.s. 2011, 2012, 2013

Ukazatel celkové zadluženosti poskytuje informaci o tom, do jaké výše podnik využívá cizí zdroje. Ve sledovaném období se využití cizích zdrojů téměř nemění. Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu dosahuje nízkých hodnot. Vyplývá z toho tedy, že firma Záruba food a.s. využívá ke svému financování vlastní kapitál. Hodnoty ukazatele úrokového krytí jsou velmi nízké a poukazují na téměř neschopnost platit náklady spojené s využíváním cizího kapitálu.

### **Zákazníci**

Veškeré aktivity společnosti jsou cíleně rozvíjeny s jednoznačnou prioritou, kterou je zacílení na zákazníka. Heslo „Všechno co děláme, řídíte vy“ je pro vedení společnosti live-motto. Firma Záruba food a.s. působí především na tuzemském trhu.

Hlavními odběrateli výrobků jsou:

- obchodní řetězce



- pekařství
- výroby lahůdek
- velkoobchody

V maloobchodní části jsou významné dodávky privátních značek ARO a HORECA pro firmy Makro a Metro. Dále jsou důležité výroba a dodávky privátních značek pro Globus a Tesco.

V oblasti food servisu je dominantní spolupráce s firmou Lahůdky Cajthaml, pro kterou jsou výhradním dodavatelem majonéz. Dalšími významnými odběrateli jsou firma Crocodile či Lahůdky Palma, kde se dosahuje až desetimilionových obrátů.

## **Veřejnost**

Pro firmu Záruba food a.s. je vnímání veřejností důležitým aspektem. Je pravidelným účastníkem potravinářských veletrhů a účastní se i veletrhu v rámci expozice národní značky Klasa. Do podvědomí veřejnosti se dostává i pomocí drobných reklamních předmětů jako jsou propisky, stolní kalendáře, osobní diáře a tašky. Upozorňuje na sebe i reklamou na nákladních autech, kde je možné shlédnout sortiment majonéz a tatarok pro spotřebitele. Na internetových stránkách jsou uvedeny veškeré informace o firmě, její historii, sortiment a služby, které nabízí. Jsou zde uvedeny i mnohé zajímavosti o firmě, užitečné recepty a soutěže o výrobky firmy. Tyto kroky napomáhají k získávání nových kontaktů a potencionálních zákazníků. V důsledku těchto aktivit došlo v roce 2014 k získání zvláštní ceny od poroty v rámci udělování cen Český Goodwill pro podnikatele a společnosti, kterých si lidé váží.

## **Konkurence**

Z pohledu mezinárodní konkurence a mezinárodního srovnání je trh v České republice nepříliš velký. Hlavní roli v potravinářském průmyslu v produkci majonéz a tatarských omáček hrají velké společnosti jako např. Hellmann's či Boneco. Střední a menší výrobci se snaží na trhu prosadit novými druhy ochucených majonéz. Jako příklad lze uvést majonézu s jogurtem, kterou jako jedinou na trhu vyrábí firma Záruba food a.s. s přídavkem skutečného jogurtu, kdežto konkurence používá pouze jogurtové aroma. Hlavními prodejními aspekty majonéz a tatarských omáček jsou chuť, vůně, konzistence, barva a samozřejmě cena. Dále detailněji uvedu nejvýznamnější konkurenty.

## Hellmann's

Historie značky Hellmann's začíná v roce 1905 v New Yorku. Popularita této značky rostla a dostala se tak do celého světa. V roce 1932 byla odkoupena firmou Best foods. V roce 2000 převzala tehdy již nadnárodní firmu Best Foods britská národní korporace Unilever, která má jedno z předních míst nejen v potravinářském průmyslu. K českým spotřebitelům se výrobky Hellmann's dostali v roce 1992, kdy firma Best Foods koupila od tehdejších státních Drubežářských závodů výrobní závod v Zábřehu na Moravě a začala tam vyrábět majonézu a tatarskou omáčku Hellmann's. V současné době je Hellmann's nejprodávanější značkou majonézy, tatarské omáčky a dresinků v České republice. Zaujímají přes 50% trhu.

V nabídce značky Hellman's jsou tyto majonézy a tatarské omáčky:

- Hellman's majonéza original
- Hellman's majonéza porcovaná
- Hellman's majonéza light
- Hellman's majonéza yofresh
- Hellman's majonéza delikátní
- Hellman's majonéza na bagety
- Hellman's majonéza s příchutí česneku
- Hellman's majonéza s karamelizovanou cibulkou
- Hellman's tatarská omáčka original
- Hellman's tatarská omáčka porcovaná
- Hellman's tatarská omáčka light
- Hellman's tatarská omáčka na bagety

Tabulka 10: Tržby a zisky firmy Unilever ČR, spol. s.r.o. za roky 2011 - 2013 ( v celých tisících Kč)

Rok	2011	2012	2013
Tržby	4 646 010	4 278 396	4 350 542
Zisk po zdanění	104 403	129 967	84 407

Zdroj: Výroční zprávy firmy Unilever ČR, spol. s.r.o. 2011, 2012, 2013

## Boneco a.s.

Tradice výrobků uváděných pod značkou Boneco sahá do začátku 90. let 20. století. Nejvýznamnějším výrobkem v sortimentu firmy je tradiční klasická majonéza Majolka®. Název Majolka® je opatřen ochrannou známkou vydanou Úřadem průmyslového vlastnictví. Vybrané výrobky jsou značeny značkou Klasa, Regionální

potravina či Český výrobek - garantováno Potravinářskou komorou. Společnost také získala certifikát BIO a certifikaci IFS. Jedním ze sloganů firmy je „...tak chutná kvalita...“, čímž upozorňují na nadstandardní kvalitu výrobků z hlediska receptur, ale také i vysoké úrovně výroby z hlediska bezpečnosti a standardnosti. Mají i vlastní vývojové centrum, kde vznikají nové výrobky a technologie. V nabídce firmy Boneco a.s. jsou tyto majonézy a tatarské omáčky:

- Majolka® - klasická majonéza
- Majolka® jogurtové tzatziki
- Majolka® olivová
- Majolka® salsa
- Majolka® wasabi
- Majolka® exklusive
- Tatarská omáčka
- Tatarská omáčka s feferony

Tabulka 11: Tržby a zisky firmy Boneco a.s. za roky 2011 - 2013 ( v celých tisících Kč)

Rok	2011	2012	2013
Tržby	435 568	429 697	476 839
Zisk po zdanění	13 911	- 4 305	2 290

Zdroj: Výroční zprávy firmy Boneco a.s. 2011, 2012, 2013

### Spak foods s.r.o.

Tato rakouská společnost vznikla v roce 1990. Její historie však sahá až do roku 1935. Jedná se tedy o rodinný podnik s dlouholetou tradicí. Výrobní závod v České republice mají na Šumavě v Sušici. Firma Spak food s.r.o. dodává své výrobky do malých obchodů, ale i do velkých hypermarketů. Daří se jí i na mezinárodních trzích západní i východní Evropy. Jsou držiteli certifikátu IFS. V nabídce společnosti Spak food s.r.o. jsou tyto majonézy a tatarské omáčky:

- Spak majonéza
- Spak majonéza bez konzervantů
- Spak majonéza light
- Spak tatarská omáčka
- Spak tatarská omáčka bez konzervantů
- Spak tatarská omáčka pikant
- Spak tatarská omáčka pikant bez konzervantů

Tabulka 12: Tržby a zisky firmy Spak foods s.r.o. za roky 2011 - 2013 ( v celých tisících Kč)

Rok	2011	2012	2013
Tržby	419 601	384 194	392 094
Zisk po zdanění	- 19 352	- 5 933	4 541

Zdroj: Výroční zprávy firmy Spak foods s.r.o. 2011, 2012, 2013

### Agricol s.r.o.

Tato společnost zahájila svou činnost v roce 1992 a sídlo firmy má v Poličce ve východních Čechách. Zaměření firmy je na zpracování vajec a mléka. Důležitou komoditou v nabídce společnosti jsou majonézové výrobky, kterých firma vyprodukuje ve výši 400 t měsíčně. Je držitelem certifikátu HACCP. V nabídce firmy Agricol s.r.o. jsou tyto majonézy a tatarské omáčky:

- Majonéza Poličanka tradiční česká
- Tatarská omáčka
- Tatarská omáčka s feferony
- Tatarská omáčka na bagety

## **5. 2 Analýza mikroprostředí**

### **5.2.1 Potencionální noví konkurenti**

Mezi významné bariéry znesnadňující vstup do odvětví je vysoká kapitálová náročnost, související s výrobní technologií, ale také se zavedením technologií splňující normy a standardy EU. V rámci konkurenceschopnosti můžeme považovat za jednu z hlavních překážek vstupu pro nově přicházející firmy kapitálovou náročnost. Prvotní investice se očekávají v řádech milionů korun. Další bariéry vstupu může představovat „diferenciace“ produktu nebo legislativa. „Diferenciace“ produktu tkví v tom, že zavedené firmy mají své již zavedené výrobky a značky, které lidé dobře znají a jsou jim věrní. Legislativa na odvětví působí prostřednictvím určování standardů jakosti, značení a balení majonéz a tatarských omáček. Český trh je v rámci střední Evropy největším konzumentem majonéz a tatarských omáček.

### **5.2.2 Konkurenti v odvětví**

Mezi stávajícími konkurenty je intenzita soupeření velmi vysoká. I přes stále rostoucí a vyvíjející se konkurenční prostředí, je na českém trhu již několik let nejprodávanější značkou majonéz a tatarských omáček Helmman's společnosti Unilever. Společnost Unilever je největším prodejcem potravin na světě a díky své

velikosti provádí masivní televizní reklamu, často vyhlašuje soutěže a uplatňuje také podporu v místě prodeje.

Velký tržní podíl drží firma Boneco a.s. Tato společnost má rozsáhlé obchodní oddělení a bohatý sortiment výrobků pod registrovanou značkou Majolka®, která se úspěšně vryla do podvědomí zákazníků. Upozorňují na sebe prostřednictvím soutěží, receptů a také aktivitou na sociálních sítích.

Dalším významným hráčem na domácím trhu je Spak foods s.r.o. s rozvinutým sortimentem výrobků a dlouholetou tradicí. Tato společnost v současnosti razí agresivní strategii a plánuje dále expandovat.

O zbylý trh se dělí například společnost Agricol s.r.o., která razí agresivní cenovou strategii. Dále pak menší a střední výrobci, mezi něž patří například Neli a.s. či Delimax a.s.

Situaci na trhu ovlivňují stále populárnější takzvané privátní značky, které se dají objevit v každém supermarketu. Jedná se o zboží, na jehož obalu není uvedeno jméno výrobce, ale pouze název firmy, pro niž bylo vyrobeno. Jsou to například obchodní řetězce Albert (Euro shopper), Billa (Clever) či Makro (Aro). Privátní značky představují do určité míry problém pro všechny značkové výrobce. Tyto produkty jsou levnější, protože nevyžadují velké výdaje na vývoj ani na marketing. Jejich kvalita je však zpochybnitelná.

Tabulka 13: Tabulka hodnocení konkurentů

Klíčové faktory pro hodnocení	Šetřený podnik	Konkurenti		
	Záruba food a.s.	Hellmann's	Boneco a.s.	Spak foods s.r.o.
1. Kvalita výrobku	7	8	9	7
2. Image podniku	7	9	8	7
3. Design výrobku	9	7	7	5
4. Užitá technologie	7	9	7	8
5. Finanční situace podniku	5	10	7	7
6. Reklama	5	10	7	6
7. Distribuční cesty	5	8	6	7
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>61</b>	<b>51</b>	<b>47</b>

Hodnotící stupnice: 1 = nejnižší hodnocení

10 = nejvyšší hodnocení

Zdroj: Vlastní výzkum

### 5.2.3 Substituční výrobky

Za substituční výrobky majonéz a tatarských omáček lze považovat kečupy, hořčice, salátové dresinky či omáčky k masům. Tyto substituty jsou na českém trhu snadno dostupné a jejich nabídka je široká. Mnoho výrobců majonéz a tatarských omáček, především větší společnosti, nabízejí ve svém portfoliu zároveň tyto již zmíněné substituty. Například značka Hellmann's nabízí pět druhů kečupů, dva druhy hořčic, pět druhů salátových dresinků a pět druhů omáček k masu. V současné době je u spotřebitelů nastolen trend zdravého životního stylu, do kterého příliš nezapadá konzumace majonéz či tatarských omáček. Proto dochází k omezení spotřeby nebo k domácí výrobě z čerstvých ingrediencí a biopotravin. Cestou pro vegany, kteří se vzdávají konzumace masa, vajec a mléčných výrobků je možnost nahradit majonézu a tatarskou omáčku sojanézou či tofunézou. Tyto výrobky již nejsou běžně dostupné a je možné je zakoupit ve specializovaných prodejnách nebo na internetu.

Tabulka 14: Hodnocení substitutů

Klíčové faktory pro hodnocení	Substituty				
	Kečup	Hořčice	Salátové dresinky	Omáčky k masům	Domácí výroba
1. Relativní hodnota/cena	střední	střední	střední	střední	vysoká
2. Náklady přechodu na daný substitut	nízké	nízké	nízké	nízké	střední
3. Dotupnost substitutu	vysoká	vysoká	vysoká	vysoká	vysoká

Zdroj: Vlastní výzkum na základě údajů z ČSÚ

### 5.2.4 Odběratelé

Firma Záruba food a.s. dělí své odběratele do čtyř cílových skupin. Následující text je zaměřen na odběratele, kteří odebírají majonézy a tatarské omáčky. Odběratelé ostatních výrobků firmy jsou uvedeni v příloze 1.

První, v současné době nejdůležitější a jistě i v budoucnu významnou skupinou s největší pravděpodobností prodeje společnosti jsou obchodní řetězce. Spolupráce s těmito odběrateli je velice složitá, jelikož jejich vyjednávací síla je vysoká. Tlak je především kladen na koncovou cenu produktu. S tímto typem společností jsou uzavírány dlouhodobé smlouvy.

### **Tesco Stores ČR a.s.**

Společnost Tesco je jeden z největších maloobchodníků a českým zákazníkům poskytuje širokou škálu zboží a služeb prostřednictvím široké sítě obchodů nejrůznějších formátů a první online obchod s potravinami a dalším zbožím. V článku zveřejněném 5.3.2015 na webových stránkách České televize v ekonomické rubrice je uvedeno, že se obchodní řetězec Tesco potýká v současné době se ztrátou, která činí již čtyři miliardy korun. Dále se spekuluje o možném stažení řetězce z tuzemského trhu.

### **Globus ČR k.s.**

V roce 1996 vstoupil Globus na český trh coby vůbec první hypermarket. V současné době má v České republice 15 poboček. Ve fiskálním roce 2013/2014 dosáhl Globus v Česku zisku 207 milionů korun. Meziročně tak zaznamenal nárůst o třetinu.

### **Makro Cash & Carry ČR s.r.o**

V České republice patří do sítě Makro Cash & Carry ČR třináct velkoobchodních center. Všechna mají celkovou plochu přibližně 15.000 m<sup>2</sup>. Tato centra jsou zaměřena na velkoobchodní prodej širokého sortimentu potravinářského i nepotravinářského spotřebního zboží registrovaným podnikatelům, obchodníkům a dalším subjektům jako jsou nemocnice, školy, orgány státní správy apod. Vysoká obrátka zboží, provozní výkonnost, omezený počet prodejen, vyspělá logistika a přímé nákupy ve velkých objemech umožňují Makru Cash & Carry ČR prodávat zboží za nejvýhodnější velkoobchodní ceny. Skupina Metro group, do které patří také česká síť Makro Cash & Carry ČR zaznamenala v roce 2014 pozitivní vývoj hospodaření a růst prodeje o 1,3 %.

### **Penny Market s.r.o**

Společnost Penny Market s.r.o. působí na českém trhu od roku 1997 a zaměstnává více než 7 tisíc zaměstnanců. V České republice je více než 350 prodejen Penny Market. Nabízejí především české značky, zboží od českých výrobců nebo podle daného regionu zařazují regionální speciality. Z výroční zprávy společnosti za rok 2013 vyplývá, že klesl zisk o desetinu na 294 milionů korun.

Tabulka 15: Tabulka hodnocení odběratelů - obchodní řetězce

Klíčové faktory pro hodnocení	Odběratelé			
	Tesco Stores ČR a.s.	Globus ČR k.s.	Makro Cash & Carry ČR s.r.o	Penny Market s.r.o
1. Objem nákupů	7	6	9	7
2. Platební morálka zákazníků	5	6	7	6
3. Finanční zdraví zákazníků	3	8	7	9
4. Image zákazníka	6	8	8	8
<b>Celkem</b>	<b>21</b>	<b>28</b>	<b>31</b>	<b>30</b>

Hodnotící stupnice: 1 = nejnižší hodnocení

10 = nejvyšší hodnocení

Zdroj: Vlastní výzkum

Další skupinou odběratelů jsou pekárny. Řadí se hned za cílovou skupinu obchodní řetězce. Nejvíce odebírají vaječné žloutky slazené a solené, bílek slazený, vaječnou melanž slazenou a pekařskou.

#### **Pekárna Srnín s.r.o.**

Pekárna Srnín s.r.o. se nachází v Českém Krumlově. Zaměstnávají okolo 200 pracovníků. Nabízejí široký sortiment výrobků. Zásobují přes 500 stálých odběratelů čerstvého pečiva jak v okrese Český Krumlov, tak i v okrese České Budějovice. Jejich výrobky se prodávají i za hranicemi našeho státu.

#### **PZP Merlin s.r.o**

Společnost PZP Merlin byla založena v roce 1991 a začala podnikat v pohostinství a potravinářství. Mají statut Chráněná dílna. Firma PZP Merlin s.r.o. je vedena jako výrobce kvalitních českých produktů bez chemických přísad, vyráběných převážně z českých surovin, českými zaměstnanci. Jsou držiteli certifikace IFS a získali ocenění značky Klasa.



Tabulka 16: Tabulka hodnocení odběratelů - pekárny

Klíčové faktory pro hodnocení	Odběratelé	
	Pekárna Srnín s.r.o.	PZP Merlin s.r.o
1. Objem nákupů	5	6
2. Platební morálka zákazníků	6	7
3. Finanční zdraví zákazníků	7	7
4. Image zákazníka	6	5
<b>Celkem</b>	<b>24</b>	<b>25</b>

Hodnotící stupnice: 1 = nejnižší hodnocení

10 = nejvyšší hodnocení

Zdroj: Vlastní výzkum

Třetí skupinou odběratelů jsou výrobci lahůdek. Tito odběratelé odebírají produkty v baleních po 5kg či 10kg, které jsou v plastových kbelících nebo balené v kartonu. Zástupci této skupiny jsou největšími odběrateli z nabídky ostatního sortimentu, kde firma Záruba food a.s. nabízí výrobky nezbytné pro výrobu lahůdek.

### **Crocodile ČR s.r.o.**

Firma působí na trhu sendvičů ve střední a východní Evropě již po dobu 23 let. Těší se dobré pověsti a patří mezi největší evropské výrobce sendvičů. Hlavní výrobní závod mají v Žiželicích nad Cidlinou, zbylé distribuční centra jsou v Praze, Brně, Vídni a Budapešti. Jsou držiteli certifikací BRC a IFS. Celkově zaměstnávají přes 700 lidí.

### **Delika lahůdky s.r.o**

Společnost Delika byla založena v roce 1992 a patří mezi nejvýznamnější výrobce lahůdek a studené kuchyně v České republice. Jejich produkty je možné najít na pultech velkých mezinárodních řetězců, velkoobchodních sítí a také na prodejnách nezávislého trhu. Mají zavedený systém HACCP, certifikát systému řízení jakosti ISO 9001:2000 a certifikát dle standartu BRC.

### **Lahůdky Palma s.r.o.**

Historie firmy sahá do roku 1993, kdy byla založena. Zaměstnávají přes 150 zaměstnanců. Nabízejí širokou škálu z řad uzenin, obložených chlebičků, obložených mís či salátů. Jsou držiteli certifikátů HACCP a IFS.

### **Lahůdky Cajthaml s.r.o**

Jedná se o rodinnou firmu, která vznikla v roce 1992. Jedná se o významného výrobce lahůdek a cukrářských výrobků v České republice. Jsou držiteli certifikace HACCP a IFS. Mají přes 200 zaměstnanců, kteří jsou pravidelně proškolení.

Tabulka 17: Tabulka hodnocení odběratelů - výrobci lahůdek

Klíčové faktory pro hodnocení	Odběratelé			
	Crocodile ČR s.r.o.	Delika lahůdky s.r.o	Lahůdky Palma s.r.o.	Lahůdky Cajthaml s.r.o
1. Objem nákupů	9	6	9	7
2. Platební morálka zákazníků	7	7	7	7
3. Finanční zdraví zákazníků	8	7	8	6
4. Image zákazníka	9	7	7	6
<b>Celkem</b>	<b>33</b>	<b>27</b>	<b>31</b>	<b>26</b>

Hodnotící stupnice: 1 = nejnižší hodnocení

10 = nejvyšší hodnocení

Zdroj: Vlastní výzkum

Poslední skupinou odběratelů jsou velkoobchody, které nejčastěji odebírají výrobky z nabídky food servis.

### **Madeta a.s.**

Firma s více jak stoletou tradicí. Mají pět samostatných závodů, které jsou všechny v Jihočeském kraji. Nabízejí přes 250 druhů výrobků. Jsou největším zpracovatelem mléka v České republice. Přibližně čtvrtina jejich produkce putuje do zahraničí.

### **Essa, s.r.o.**

Společnost ESSA, spol. s r.o. byla založena v roce 1990 jako obchodní firma, jejíž hlavní obchodní komoditou byly potraviny. Výrobky pod značkou ESSA lze proto najít též na Slovensku, Slovinsku, Maďarsku, Polsku, Chorvatsku, Litvě, Lotyšsku a Estonsku. Společnost ESSA, spol. s r. o. má certifikovaný systém jakosti IFS.

Tabulka 18: Tabulka hodnocení odběratelů - velkoobchody

Klíčové faktory pro hodnocení	Odběratelé	
	Madeta a.s.	Essa, s.r.o.
1. Objem nákupů	3	5
2. Platební morálka zákazníků	7	7
3. Finanční zdraví zákazníků	7	8
4. Image zákazníka	9	8
<b>Celkem</b>	<b>26</b>	<b>28</b>

Hodnotící stupnice: 1 = nejnižší hodnocení

10 = nejvyšší hodnocení

Zdroj: Vlastní výzkum

Firma segmentuje své odběratele do skupin podle jejich typu. V rámci této segmentace bych se zaměřil na oslovení nových subjektů ze segmentu pekáren, které zažívají trend rozšiřování po celé České republice. Jako nového možného odběratele bych doporučil rychle se rozrůstající síť pekáren *Náš grunt s.r.o.*

Další možností jsou provozovatelé rychlého občerstvení. Významným a velice oblíbeným řetězcem rychlého občerstvení v Jihočeském kraji je *Hladový vokno*. Nabízejí široký sortiment baget a hamburgerů.

K zajímavému zjištění jsem dospěl v menze Jihočeské univerzity, kde jsem objevil produkty firmy Záruba food a.s., proto stojí za uvážení nabídnout výrobky firmy provozovatelům jídelen.

### **Náš grunt s.r.o.**

Jedná se o ryze českou firmu s českým kapitálem. V roce 2010 otevřela svůj první kamenný obchod farmářských potravin. Jsou zaměřeni na prodej tradičních českých potravin od malých a středních tuzemských výrobců a farmářů. V roce 2015 mají již 32 prodejen po celé České republice a těší se oblibě mezi zákazníky.

### **5.2.5 Dodavatelé**

Následující text je zaměřen na dodavatele strategických surovin nutných pro výrobu majonéz a tatarských omáček. Dodavatelé ostatních surovin jsou uvedeni v příloze 2.

Suroviny pro výrobu jsou odebírány od prověřených domácích i zahraničních dodavatelů. Dodané suroviny podléhají vstupní kontrole a v případě vaječných produktů dochází navíc ke kontrole KVS. Dodavateli vajec nebo vaječné melanže pro následné

zpracování jsou výhradně veterinárně sledované chovy. Pravidelně jsou prováděny kontroly a audity u všech dodavatelů surovin. Mezi strategické suroviny se řadí vejce a řepkový olej.

### Vejce

V předchozích letech zaznamenala tato komodita velké cenové výkyvy. Od roku 2013 však tyto výkyvy nezaznamenává a rozdíly v ceně mezi letním a zimním obdobím byly minimální. Průměrná obchodní cena v červenci v roce 2013 v České republice byla 1,77 Kč/ks. Z hlediska zahraničního obchodu ČR se dovoz vajec ve skořápce a vaječné hmoty v roce 2013 proti roku předchozímu zvýšil. Vývoz těchto komodit v roce 2013 oproti roku předchozímu se snížil.

Důležitým dodavatelem *tekutých vaječných polotovarů a vařených skořápkových vajec* pro firmu Záruba food a.s. je *společnost z Lotyšska Balticovo*. Významným dodavatelem melanže, žloutku, bílku a sušené vaječné hmoty je *italská firma Eurovo*.

### ***Dodavatelé sušených vaječných žloutků:***

#### **SKM Europe B.V.**

Tato firma má své sídlo v holandském Utrechtu. Zabývají se skladováním a dovozem vajec a vaječných výrobků. Zákazníky mají v Evropě, Asii a v Japonsku. Každoročně vyprodukují přes 6 500 tun sušených vajec. Jejich zaměstnanci jsou pravidelně vzděláváni a pracují ve špičkových laboratořích, které se řídí systémem HACCP. Veškeré vaječné výrobky jsou certifikovány pro ISO 22000, BRC, IFS a halal. Důraz kladou i na enviromentární politiku a za tyto snahy získali již mnoho mezinárodních ocenění.

#### **Bouwhuis Enthoven B.V.**

Jedná se o firmu z Holandska s dlouholetou tradicí se sídlem v Raalte. Svým zákazníkům nabízejí ucelený sortiment vaječných produktů, u kterých je kvalita a důvěra podložena dvěma certifikovanými výrobními závody. Zaměřují se především na výrobu sušených vaječných bílků a žloutků, které nabízejí v mnoha speciálních variantách. Jejich podnikání je založeno na základních principech zaměřených na bezúhonnost, spolehlivost a dlouhodobé obchodní vztahy. Zaměstnanci jsou vyškoleni a bezpečnost jejich produktů a procesů je pravidelně kontrolována nezávislými třetími stranami, včetně zavedeného systému HACCP a certifikace BRC.

## Eurovo

Eurovo je rodinnou firmou s dlouholetou tradicí, která má sídlo v italském městečku Imola. V současné době se jedná o jednoho z největších evropských výrobců vajec a vaječných produktů. Mají osm výrobních závodů v Itálii, dva ve Francii a po jednom výrobním závodě v Polsku a Španělsku. Suroviny odebírají od certifikovaných dodavatelů a zpracovávají je vyškolení zaměstnanci. Jsou držiteli certifikací ISO 9001, HACCP, BRC, IFS, BIO, Kosher, Halal a KAT. Skrze environmentální politiku následují cestu udržitelnosti životního prostředí. Prostřednictvím své mezinárodní sítě členských asociací se angažují v charitě a především v projektech podporujících lidská práva, vzdělání a informovanost po celém světě.

## Mavela a.s. Dynín

Akciová společnost Mavela Dynín je významným prvovýrobcem drůbežářských výrobků a chovatelem vepřů v České republice. Nabízí živou jatečnou drůbež, jatečné vepře a v neposlední řadě také konzumní vejce. Všechny jejich výrobky jsou vyráběny pouze na území Jihočeského kraje. Zaměstnávají vyškolený personál a jsou členy Českomoravské drůbežářské unie. Jejich roční produkce činí více jak 30 milionů kusů vajec. Technologie chovných hal splňuje nejnovější požadavky směrnice Rady Evropy č. 1999 / 74 / EC pro obohacené klecové systémy.

Tabulka 19: Tabulka hodnocení dodavatelů sušených vaječných žloutků

Klíčové faktory pro hodnocení	Dodavatelé			
	SKM Europe BV	Bouwhuis Enthoven B.V.	Eurovo	Mavela a.s. Dynín
1. Kvalita	8	7	9	7
2. Cena	6	6	7	9
3. Termín dodání	7	7	8	9
4. Certifikace systémem řízení jakosti	9	7	10	5
5. Image dodavatele	8	7	10	3
6. Spolehlivost	8	8	9	7
7. Vzdálenost dodavatele	4	4	6	10
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>46</b>	<b>59</b>	<b>50</b>

Hodnotící stupnice: 1 = nejnižší hodnocení

10 = nejvyšší hodnocení

Zdroj: Vlastní výzkum

V rámci analýzy dodavatelů sušených vaječných žloutků navrhuji možnost oslovení nového dodavatele, kterým jsou Velkopavlovické drůbežářské závody a.s.

### **Velkopavlovické drůbežářské závody a.s.**

Akciová společnost Velkopavlovické drůbežářské závody, a.s. byla založena v roce 1999 a navazuje na dlouholetou tradici zpracování vajec ve Velkých Pavlovicích. Provoz je schválen Státní veterinární správou České republiky. Společnost je držitelem certifikátu IFS a má certifikován systém kritických bodů ve výrobě HACCP. Společnost vyrábí široký sortiment sušených a tekutých vaječných výrobků pro další potravinářskou výrobu. Sušené vaječné žloutky dodává v papírovém pytli s PE vložkou o hmotnosti 15kg.

### ***Dodavatelé tekutých žloutků a skořápkových vajec:***

#### **Agropodnik Hodonín**

Agropodnik Hodonín, a. s. vznikl v roce 1992. Skládá se ze čtyř závodů, ze kterých jediný v Ratíškovicích je zaměřen svou činností na produkci vajec. Uskutečňují výrobu a prodej vaječné melanže, bílku a žloutku pasterované nebo nepasterované v malo i velko spotřebitelském balení. Jejich roční výroba a prodej činí 45 milionů kusů vajec.

#### **MTD Ústrašice**

Jedná se o státní podnik, který se nachází v Ústrašicích v Jihočeském kraji. Primárním posláním podniku je na základě pověření Ministerstva zemědělství provádění testů kontroly užitkovosti drůbeže v souladu se zákonem č. 154/2000 Sb. o šlechtění, plemenitbě a evidenci hospodářských zvířat. Mezi další činnosti podniku patří produkce násadových vajec drůbeže, jednodenních a rozkrmených mláďat drůbeže, výroba drůbežího masa a konzumních vajec.

#### **Balticovo**

Balticovo je společností z Lotyšska, která má více než 40 let zkušeností v oblasti produkce vajec a vaječných výrobků. Řízení kvality společnosti se provádí v každé fázi výroby. Balticovo má vlastní akreditované laboratoře, kontrolu surovin a kvalitu výrobků. Proces výroby funguje na základě získaných certifikátů HACCP a ISO 9001: 2000, ISO 22000: 2005, BRC a IFS Food. 40% své produkce prodá v pobaltských

zemích, zbytek exportuje především do České republiky, Německa, Polska, Švédska, Finska, Dánska a na Slovensko. Za rok vyprodukuje přes 600 milionů vajec.

Tabulka 20: Tabulka hodnocení dodavatelů tekutých žloutků a skořápkových vajec

Klíčové faktory pro hodnocení	Dodavatelé		
	Agropodnik Hodonín	MTD Ústrašice	Balticovo
1. Kvalita	7	9	9
2. Cena	8	8	5
3. Termín dodání	8	8	6
4. Certifikace systémem řízení jakosti	6	7	10
5. Image dodavatele	6	7	10
6. Spolehlivost	7	8	9
7. Vzdálenost dodavatele	8	10	3
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>59</b>	<b>52</b>

Hodnotící stupnice: 1 = nejnižší hodnocení

10 = nejvyšší hodnocení

Zdroj: Vlastní výzkum

V rámci analýzy dodavatelů tekutých žloutků a skořápkových vajec navrhuji možnost oslovení nového dodavatele, kterým je Drůbežárna Vejprnice spol. s.r.o.

### **Drůbežárna Vejprnice spol. s.r.o.**

Tato společnost působí na českém trhu již od roku 1992 a zabývá se chovem drůbeže, hospodařením na zemědělské půdě a výrobou čerstvých konzumních vajec a vaječných hmot. Jsou členem koncernu Agrofert. Jejich motto je zodpovědná práce a kvalitní výrobek zaručují spokojeného zákazníka. Chov drůbeže, výroba vajec a vaječných směsí je pod stálou kontrolou veterinární správy a hygieny. Tyto výrobky jsou distribuovány upravenými auty společností po celé ČR. Podstupují pravidelné audity celoevropsky uznávaných norem ISO. V oblasti marketingu je společnost zařazena na seznam výrobců pro vývoz do EU a je jí přidělena značka CZ.

### Řepkový olej

Tato surovina v první polovině roku 2013 zaznamenala vzestup, ale v druhé polovině mírný pokles. Tento jev byl ovlivněn nadstandartní sklizní řepkového

semínka. Největším dodavatelem řepkového oleje pro firmu Záruba food a.s. je společnost Comagrin a.s.

### ***Dodavatelé řepkového oleje:***

#### **Comagrin a.s.**

Comagrin a.s. je tradingová společnost zaměřená na zemědělské komodity, obchodující především v rámci Evropské unie. Sídlo mají v Praze. Jsou držiteli certifikátů ISO 9001:2008, GMP + a ISCC. Usilují o pověst spolehlivých a stabilních obchodníků.

#### **Glencore Grain Czech s.r.o.**

Glencore je švýcarský komoditní kolos. Zpracovávají minerály, kovy a zemědělské produkty. Výrobní závod v České republice je zaměřen na oblast zpracování olejnin a výroby rostlinných olejů. Splňují nejvyšší standardy kvality a bezpečnosti v celém jejich provozu.

Tabulka 21: Tabulka hodnocení dodavatelů řepkového oleje

Klíčové faktory pro hodnocení	Dodavatelé	
	Comagrin a.s.	Glencore Grain Czech s.r.o.
1. Kvalita	7	9
2. Cena	8	6
3. Termín dodání	7	7
4. Certifikace systémem řízení jakosti	7	7
5. Image dodavatele	7	9
6. Spolehlivost	7	8
7. Vzdálenost dodavatele	10	10
<b>Celkem</b>	<b>53</b>	<b>56</b>

Hodnotící stupnice: 1 = nejnižší hodnocení

10 = nejvyšší hodnocení

Zdroj: Vlastní výzkum

V rámci analýzy dodavatelů řepkového oleje navrhuji možnost oslovení nového dodavatele, kterým je Agropodnik Jihlava.



## **Agropodnik Jihlava**

Tato společnost se zabývá lisováním olejnatých rostlin výhradně řepky olejné s cílem efektivního využití technologie s maximální využitelností. Nabízejí vysoce kvalitní surový řepkový olej pro použití v oblasti potravinářského i dopravního využití.

## **5. 3 Výsledky**

### **Mikroprostředí**

Z pohledu zákazníka se společnost soustředí především na tuzemský trh. Nejdůležitější skupinou odběratelů jsou obchodní řetězce. Významným odběratelem z této skupiny je maloobchodní společnost Tesco stores ČR a.s., která se v současné době potýká s poklesem tržeb a vykazuje ztrátu. Vážně se tedy spekuluje o stažení společnosti z České i Slovenské republiky. Případný odchod tohoto významného odběratele z tuzemského trhu a zrušení smlouvy tedy představuje velké riziko v podobě poklesu výroby a snížení tržeb.

Pro zajištění všech nároků souvisejících se standardy ISO a HAACP a audity významných odběratelů byla provedena řada technických změn a vylepšení. Výsledkem modernizace je zvýšení kvality pracovního prostředí, mikrobiální čistoty provozu a zlepšení logistiky.

Kladně se dá hodnotit pozitivní vnímání společnosti zákazníky a jejich podpora, která se projevila v rámci udělování cen Český Goodwill pro podnikatele a společnosti, kterých si lidé váží. Za významné se dá také považovat označení vybraných výrobků národní značkou kvality Klasa.

Z pohledu konkurence je situace na českém trhu již několik let neměnná. Trh ovládá především společnost Unilever se světoznámou značkou Hellmann's, která zaujímá přes 50% trhu. Za největšího konkurenta společnosti Záruba Food a.s. lze však považovat společnost Spak foods s.r.o., která má také výrobní závod v Jihočeském kraji a jejich strategie je expanzivní.

Růst bohatství českých domácností v letech 2005 - 2008 napomohl firmě k dosažení tržeb ve výši 239 557 tis. Kč v roce 2009. V následujících letech došlo k poklesu tržeb vlivem americké úvěrové krize. Po období americké úvěrové krize, která ovlivnila veškerá odvětví průmyslu a obchodu, se tržby společnosti začaly postupně zvyšovat. Velký nárůst se projevil hlavně mezi roky 2011-2012, kdy došlo k navýšení tržeb cca. 30 mil. Kč. Tyto hospodářské výsledky společnosti byly ovlivněny vyšším

objemem prodeje vlastního sortimentu a sortimentu vyráběného pro ostatní obchodní řetězce.

Ukazatelé aktivity poukazují na správně fungující systém, kdy doba splácení pohledávek je kratší než doba splatnosti závazků. V opačném případě by mohlo dojít k finančnímu narušení rovnováhy firmy.

Hodnoty běžné a pohotovostní likvidity se postupem let přibližují k dosažení optimálních hodnot.

U ukazatelů zadluženosti se situace oproti minulým rokům zvyšuje. Protože celková zadluženost stoupá, snižuje se tak společnosti schopnost pokrývat své náklady spojené s využitím úvěru výhodněji.

### **Analýza mikroprostředí**

Po zpracování analýzy dle Porterova modelu lze říci, že situace na českém trhu je již několik let neměnná a vstup nových konkurentů je nepravděpodobný. Pro zavedené značky může do jisté míry představovat ohrožení rozvoj privátních značek maloobchodníků, které si mohou získat své zákazníky především nízkou cenou. Stále více prosazovaný trend zdravého životního stylu a vysoká dostupnost substitučních výrobků, mohou výrazně ohrozit prodeje majonéz a tatarských omáček. Požadavky odběratelů na kvalitu a cenu výrobků jsou vysoké, zároveň mají velkou vyjednávací sílu. Firma člení své odběratele do čtyř skupin podle jejich typu. Dodavatelé strategických surovin jsou spolehliví, jedná se o velké mezinárodní společnosti, které však ve většině případů nesídlí v České republice. S tím jsou spojené vysoké náklady na dopravu. Pozitivní zprávou jsou ceny strategických surovin nutných k výrobě majonéz a tatarských omáček, které se ustálily.

## **5. 4 Návrh případných změn**

Z uskutečněných analýz mikroprostředí vyplynulo několik možností ke zlepšení situace na současném trhu.

Není pochyb o tom, že firma Záruba food a.s. vyrábí kvalitní výrobky. Důkazem toho je například označení výrobků národní značkou kvality Klasa, avšak stále zaostává za trojicí nejznámějších producentů majonézy a tatarských omáček v České republice. Jejich síla tkví především ve větším množství finančních prostředků a s tím spojené reklamě. Přestože firma Záruba food a.s. disponuje menšími finančními prostředky, stálo by dle mého názoru za uvážení investovat do reklamy, která není dostačující. Mezi

formy reklamy, které by mohly být úspěšné, navrhuji krátký reklamní spot v regionální televizi Jihočeská televize. Dále se může jednat o reklamní sdělení v rozhlase, tisku či billboardy umístěné na atraktivním místě. Tyto reklamní prostředky je nejvhodnější použít v období Vánoc a Velikonoc, kdy dochází k největší spotřebě majonéz a tatarských omáček.

Nejvýznamnější skupinou odběratelů firmy jsou obchodní řetězce, na kterých je do jisté míry závislá. Tato závislost představuje riziko. Snížení rizika vidím v současném trendu navyšování podnikatelských subjektů, především pekáren, kde se otevírá příležitost k navázání nových odběratelsko-dodavatelských vztahů. Vhodným potencionálním odběratelem by mohla být rychle se rozrůstající síť pekáren Náš grunt.

Analýzou jsem zjistil, že největší dodavatelé strategických surovin nutných k výrobě majonéz a tatarských omáček nesídlí v České republice. To má za následek vysoké náklady na dopravu produktů. Za účelem snížení nákladů na dopravu a současně podporu českých producentů navrhuji k oslovení Velkopavlovické drůbežářské závody a.s., Drůbežárnu Vejprnice spol. s.r.o. a Agropodnik Jihlava.

Firma Záruba food a.s. by také měla reagovat na změny na trhu. V současné době je populární trend zdravého životního stylu a zdravých potravin. Proto by bylo vhodné, aby firma zařadila do svého sortimentu výrobky se sníženým obsahem tuků tzv. light produkty. Sortimentní rozšíření nabídky firmy by bylo vhodné rozšířit o omáčky k masům. Obliba omáček k masům je na vzestupu, především na trzích západní Evropy. Zařazení těchto výrobků do nabídky firmy by umožňovalo snadnější proniknutí na zahraniční trhy.

## 6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení analýzy mikroprostředí společnosti Záruba food a.s., která se zabývá výrobou majonéz a tatarských omáček. Tato analýza sloužila jako podklad pro návrhy na zlepšení prosperity a prostředí společnosti.

Teoretická část bakalářské práce se zabývá vývojem a charakteristikou marketingu, dále marketingovým prostředím a především pak funkcí Porterova modelu pěti sil, dle kterého byla tato analýza mikroprostředí vypracována. Tyto teoretické informace byly čerpány z odborné literatury a článků.

V praktické části práce jsem využil informace získané od managementu společnosti, které mi pomohly k podrobnému popisu firmy Záruba food a.s., k finanční analýze a analýze pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Pro vypracování ekonomické analýzy byla využita metoda poměrových ukazatelů, kde jsem se zaměřil na období roku 2007 až 2013. Na základě provedených analýz se má doporučení soustředí především na oblast reklamy a rozšíření nabízených produktů. Zejména se jedná o omáčky k masům, které se těší oblibě na západních trzích Evropy.

Firma Záruba food a.s. je českým tradičním výrobcem majonéz a tatarských omáček s dlouholetou tradicí. Mnoho získaných ocenění svědčí o kvalitě jejich výrobků a mělo by to být impulzem pro další rozvoj a zkvalitňování výrobků.

## 7 Summary

The main objective of my bachelor thesis is to conduct an analysis of the micro-environment of the Záruba food a.s. company in České Budějovice. I decided to carry out this analysis by means of the Five Forces Porter model.

The Záruba food a.s. company currently concentrates on the domestic market. The most important group of customers consists of retail chains. However, cooperating with these customers is relatively complicated, due to their high bargaining power. I positively evaluate the favourable perception of the company by customers, which is supported by a number of awards and recognition. The Spak foods s.r.o. company, which also possesses a manufacturing plant in South Bohemia, can be considered one of the largest competitors of the Záruba food a.s. company. The strategy of this company is its further expansion.

Based on the above analysis, my recommendations are focused mainly on advertising and expansion of products offered, especially in the range of sauces for meat, which are popular on West European markets. My opinion is that in future, Záruba food a.s. will supply the Czech and foreign markets with its products, and its incidence on foreign markets will be expanded and its popularity with customers will increase.

### KEYWORDS

Porter's five forces model, microenvironment, customers, competitors, suppliers, distribution channels.

## 8 Použité zdroje

### 8.1 Tištěné zdroje

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003, xvii, 432 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002, 165 s. ISBN 80-7080-505-6.

HESKOVÁ, Marie. *Marketing*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003, 189 s. ISBN 80-7040-620-8.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3. dopl. a upr. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997, 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001, 719 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza : plánování : využití : kontrola*. 9. přeprac. vyd. Praha: Grada, 1998, 710 s. ISBN 80-7169-600-5.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

MCCARTHY, E a William D PERREAULT. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 510 s. ISBN 80-85605-29-5.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 15, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1997, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 466 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0515-x.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Credit, 2002, 235 s. ISBN 80-213-0922-9.

VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

## **8.2 Internetové zdroje**

AGRICOL S.R.O. [online].2015 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: [www.agricol.cz](http://www.agricol.cz)

Agropodnik Hodonín. [online]. 2012 - 2015. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.ap-hodonin.cz/>

Agropodnik Jihlava. [online]. 2012 -2015. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.agropodnikjihlava.cz/>

Balticovo. [online]. 2015. vyd. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.balticovo.lv/en/>

BONECO A.S. [online]. 2015 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.boneco.cz/>

Bouwhuis Enthoven B.V. [online]. 2015. vyd. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.bouwhuis-enthoven.com/en/>

Comagrin a.s. [online]. 2015. vyd. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.comagrin.cz/en/>

CQS - SDRUŽENÍ PRO CERTIFIKACI SYTÉMŮ JAKOSTI. ČSN EN ISO 22000:2006 - *Management bezpečnosti potravin* [online]. 2015 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-220002006-Management-bezpecnosti-potravin.html>

Crocodile ČR s.r.o. [online]. 2009 - 2015. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.crocodile.cz/>

CZECHTRADE. *Česká republika důvěřuje chuti Spaku* [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://sanceprofirmy.cz/sluzby-2014/informacni-servis/novinky/ceska-republika-duveruje-chuti-spaku-19551/>

ČESKÁ TELEVIZE. *Ztráta Tesco ČR už je čtyři miliardy. Zváží odchod?* [online]. 2015 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/303687-ztrata-tesco-cr-uz-je-ctyri-miliardy-zvazi-odchod/>



ČESKÝ GOODWILL. *ZÁRUBA FOOD A.S. - PAN MIROSLAV ZÁRUBA* [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.cesky-goodwill.cz/nominace/159/zaruba-food-a-s-pan-miroslav-zaruba/>

Delika lahůdky s.r.o. [online]. 2010 - 2015. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.delikalahudky.cz/>

DETAIL. *ZÁRUBA FOOD a.s.* [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.detail.cz/firma/25154371-zaruba-food-as-vrbenska-481-27-ceske-budejovice/>

Drůbežárna Vejprnice spol. s.r.o. [online]. 2008 - 2015. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.sl-vejprnice.cz/>

Essa, s.r.o. [online]. 2015. vyd. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.essa.eu/>

Eurovo. [online]. 2012 - 2015. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.uovo.it/>

EUROZPRÁVY. *Test tatarských omáček: Které jsou ošizené a která jasně vyhrála?* [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://domaci.eurozpravy.cz/zivot/98922-test-tatarskych-omacek-ktere-jsou-osizene-a-ktera-jasne-vyhrala/>

Glencore Grain Czech s.r.o. [online]. 2015. vyd. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.glencore.com/>

Globus ČR k.s. [online]. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <https://www.globus.cz/>

Globus zvýšil v Česku zisk o třetinu na 207 milionů korun. AKTUÁLNĚ.CZ. [online]. 26. 2.2015. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/globus-zvysil-v-cesku-zisk-o-tretinu-na-207-milionu/r~10f61e36bdc411e486b9002590604f2e/>

HAACP - CZ.EU. *Co je to HACCP a koho se týká* [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.haccp-cz.eu/coje.html>

HELLMANN'S. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.hellmanns.cz/>

IFS - INTERNATIONAL FEATURED STANDARTS. *Co je International Food Standard (IFS)?* [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.ifs-certification.com/index.php/en/faq-en?faqlan=cs>

KLASA - NÁRODNÍ ZNAČKA KVALITY. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.eklasa.cz/>

Lahůdky Cajthaml s.r.o. [online]. 2015. vyd. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.lahudkycajthaml.cz/>

Lahůdky Palma s.r.o. [online]. 2010 - 2015. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.lahudky-palma.cz/>

Madeta a.s. [online]. 2015. vyd. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.madeta.cz/>

Makro Cash & Carry ČR s.r.o. [online]. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.makro.cz/>

Mavela a.s. Dynín. [online]. 2012 - 2015. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.mavela.cz/>

MTD Ústrašice. [online]. 2015. vyd. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.mtd-ustrasice.cz/>

Pekárna Srnín s.r.o. [online]. 1998 - 2015. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.pekarnasrnin.cz/>

Penny Market s.r.o. [online]. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: [http://www.penny.cz/Homepage/Homepage\\_Ne\\_12\\_4\\_/pe\\_Home.aspx](http://www.penny.cz/Homepage/Homepage_Ne_12_4_/pe_Home.aspx)

POTRAVINÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY. [online]. [cit. 2015-03-28].  
Dostupné z: <http://www.foodnet.cz/>

PZP Merlin s.r.o. [online]. 2015. vyd. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.cesky-bramborak.cz/>

RETAIL PLUS INFO. *U dressingů, kečupů a omáček má stále vyšší význam složení* [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.retailinfo.cz/magazin/%C4%8Dl%C3%A1nky/u-dressing%C5%AF-ke%C4%8Dup%C5%AF-om%C3%A1%C4%8Dek-m%C3%A1-st%C3%A1le-vy%C5%A1%C5%A1%C3%AD-v%C3%BDznam-slo%C5%BEen%C3%AD>

SKM Europe B.V. [online]. 2011 - 2015. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: [http://www.skmeegg.com/?page=skm\\_europe](http://www.skmeegg.com/?page=skm_europe)

SPAK FOOD S.R.O. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.spak.cz/>

STÁTNI ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. *Zpráva o trhu vajec* [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: [http://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa\\_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Ftis%2Fzpravy\\_o\\_trhu%2F07%2F1377778138175.pdf](http://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Ftis%2Fzpravy_o_trhu%2F07%2F1377778138175.pdf)

SVĚT POTRAVIN. *Testovali jsme majonézy* [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.svet-potravin.cz/clanek.aspx?id=3028>

Tesco stores ČR. [online]. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.itesco.cz/cs/>

Účetní uzávěrky firmy Boneco a.s. z let 2011 až 2013. Dostupné z: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

Účetní uzávěrky firmy Spak foods s.r.o. z let 2011 až 2013. Dostupné z: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

Účetní uzávěrky firmy Unilever ČR, spol. s.r.o. z let 2011 až 2013. Dostupné z: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

Účetní uzávěrky firmy Záruba Food a.s. z let 2007 až 2013. Dostupné z: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

UNILEVER ČR. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.unilever.cz/>

Velkopavlovické drůbežářské závody, a.s. [online]. 2007 - 2015. [cit. 2015-04-14].  
Dostupné z: <http://www.vpdz.cz/specifikace-vyrobku.html>

ZÁRUBA FOOD A.S. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://zarubafood.cz/>

Ztráta Tesco ČR už je čtyři miliardy. Zváží odchod?. ČT24. [online]. 5. 3. 2015. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/303687-ztrata-tesco-cr-uz-je-ctyri-miliardy-zvazi-odchod/>

## 9 Seznam tabulek, obrázků a grafů

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní marketingové koncepce	10
Obrázek 2: Marketingové prostředí	13
Obrázek 3: Marketingové makroprostředí firmy	14
Obrázek 4: Mikroprostředí	16
Obrázek 5: Vnitrofiremní prostředí	17
Obrázek 6: Porterův model pěti konkurenčních sil	22
Obrázek 7: Organizační struktura Záruba food a.s.	38
Obrázek 8: Označení Klasa	43

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Proces hodnocení konkurenta	25
Tabulka 2: Počet podniků v rámci CZ-NACE 10 v letech 2007 - 2013	34
Tabulka 3: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2007 - 2013	34
Tabulka 4: Účetní přidaná hodnota v letech 2007 - 2013 (tis. Kč)	34
Tabulka 5: Zahraněční obchod s výrobky CZ-NACE 10 v letech 2012 – 2013	35
Tabulka 6: Tržby a zisky firmy Záruba food a.s za roky 2007 - 2013	45
Tabulka 7: Ukazatelé likvidity ( v celých tisících Kč)	46
Tabulka 8: Ukazatelé aktivity ( v celých tisících Kč)	47
Tabulka 9: Ukazatelé zadluženosti ( v celých tisících Kč)	48
Tabulka 10: Tržby a zisky firmy Unilever ČR, spol. s.r.o. za roky 2011 - 2013	50
Tabulka 11: Tržby a zisky firmy Boneco a.s. za roky 2011 - 2013	51
Tabulka 12: Tržby a zisky firmy Spak foods s.r.o. za roky 2011 - 2013	52
Tabulka 13: Tabulka hodnocení konkurentů	53
Tabulka 14: Hodnocení substitutů	54
Tabulka 15: Tabulka hodnocení odběratelů - obchodní řetězce	56
Tabulka 16: Tabulka hodnocení odběratelů - pekárny	57
Tabulka 17: Tabulka hodnocení odběratelů - výrobci lahůdek	58
Tabulka 18: Tabulka hodnocení odběratelů - velkoobchody	59
Tabulka 19: Tabulka hodnocení dodavatelů sušených vaječných žloutků	61
Tabulka 20: Tabulka hodnocení dodavatelů tekutých žloutků a skořápkových vajec	63
Tabulka 21: Tabulka hodnocení dodavatelů řepkového oleje	64

## **Seznam grafů**

Graf 1: Podíly skupin CZ-NACE 10 na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2013	33
Graf 2: Počet zaměstnaných osob v letech 2007 - 2013 CZ-NACE 10	35
Graf 3: Teritoriální rozdělení zahraničního obchodu v roce 2013 - CZ-NACE	35
Graf 4: Dovožní teritoria v roce 2013 - CZ-NACE 10	36
Graf 5: Tržby a zisky firmy Záruba food a.s. za roky 2007 - 2013	46

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Seznam odběratelů

Příloha 2: Seznam dodavatelů

Příloha 1: Seznam odběratelů

Odběratel	Město	Typ odběratele
Lahůdky Cábů s.r.o	České Budějovice	Výrobna lahůdek
Crocodile ČR s.r.o.	Praha	Výrobna lahůdek
Bapa s.r.o	Letohrad	Výrobna lahůdek
Rollo České Budějovice s.r.o	České Budějovice	Výrobna lahůdek
Toto výroba lahůdek s.r.o	Česká Skalice	Výrobna lahůdek
COOP Terno	České Budějovice	Obch.řetězec
Tesco Stores ČR a.s.	Praha	Obch.řetězec
Globus ČR k.s.	Praha	Obch.řetězec
Penny Market s.r.o	Praha	Obch.řetězec
Makro Cash & Carry ČR s.r.o	Praha	Obch.řetězec
Coop Centrum družstvo jednota	České Budějovice	Obch.řetězec
Madeta a.s.	České Budějovice	Velkoobchod
Alimpex	Louny	Velkoobchod
Essa, s.r.o.	České Budějovice	Velkoobchod
Schubert partner a.s.	Praha	Velkoobchod
Hruška s.r.o.	Ostrava	Velkoobchod
Anna Alblová	Most	Velkoobchod
Pešek-Rambousek s.r.o	Slaný	Pekařství
Benea s.r.o.	Benešov	Pekařství
Pekárna Srnín s.r.o.	Český Krumlov	Pekařství
PZP Merlin s.r.o	Hlinsko v Čechách	Pekařství
Pekosa	Chodov u Karl.Varů	Pekařství

Příloha 2: Seznam dodavatelů

Název firmy	Dodávaná surovina
OKL Brzenec	Kvasný ocet lihový 10%, vinný ocet 10%
Zábranská s.r.o.	Cukr bílý krupice
Kerry	Dress 6030 C, hořčicová mayo, zeleninové aroma, emulze paprikáš risso, cuisine garlic, feferonka koření
Frujo a.s.	Zeleninová směs 5331, 6001, zeleninová směs speciál, paprika feferonky
Salt Peter	Jedlá sůl
Silesia Česká republika s.r.o.	Jogurtové aroma, křenové aroma
KUK Bohemia spol. s.r.o.	Sušený jogurt
Červenka Jiří	Česnek granulovaný, petržel list sušená, kopr sušený, paprika sladká
Dynín	Nepasterovaná tekutá vejce
Lyckeby culinar a.s.	Mayolys 066-N, paprika sladká, kopr sušený, pepř drcený, Maolys ZB 80- N, Mayolys 061-N, Mayolys GX 031-N
Raps - ČR s.r.o.	Pepřové aroma, smažená cibule
Assa spol. s.r.o.	Rajčatový protlak, kečup jemný, olivový olej, balzamico ocet
Univar Czech s.r.o.	Sorban draselný, kyselina citrónová monohydrát
Hages spol s.r.o.	Kyselina vinná, betakaroten
Drana s.r.o.	Česnek granulovaný, sušené mléko
Aiva CZ	Křen
Hobé	Ocet kvasný lihový