

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: M 4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský

**Analýza konkurenceschopnosti
vybraného podniku**



Vedoucí diplomové práce:
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D

Autor:
Lucie Máchalová

2006

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku, vypracovala zcela samostatně za přispění odborných konzultací s vedoucím práce, odborné literatury a podkladů, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích 28.4. 2006

.....

Lucie Máchalová

Děkuji doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, které mi při zpracování diplomové práce byly poskytnuty. Zároveň děkuji Květoslavu Skřečkovi za plnou podporu a poskytnutí informací a materiálů týkající se společnosti Madeta a.s.

Obsah

1. Úvod	5
2. Literární rešerše.....	7
2.1 Konkurenceschopnost.....	7
2.1.1 Konkurenti	8
2.1.2 Obecné konkurenční strategie.....	8
2.2 Konkurenční výhoda.....	14
2.2.1 Přístupy k tvorbě konkurenční výhody.....	14
2.2.2 Poziční přístup k tvorbě konkurenční výhody	15
2.2.3 Zdrojový přístup k tvorbě konkurenční výhody	17
2.3 Strategické řízení	21
2.4 Strategická analýza	24
2.4.1 Vnější prostředí.....	24
2.4.1.1 Makroprostředí podniku	24
2.4.1.2 Mikroprostředí podniku	26
2.4.2 SWOT analýza.....	37
3. Metodický postup.....	40
4. Praktická část.....	42
4.1 Charakteristika vybraného podniku	42
4.2 Struktura společnosti a její organizace	44
4.3 Mzdová politika	48
4.4 Výrobní program a zákazníci.....	49
5. Výsledky analýz.....	51
5.1 STEP analýza.....	51
5.2 Porterův model.....	54
5.3 Analýza konkurentů.....	56
5.4 SWOT analýza.....	56
5.5 Volba nejvhodnější strategie.....	61
6. Dotazníkové šetření.....	64
6.1 Struktura respondentů	64
6.2 Zpracování a analýza dat	65
7. Zhodnocení	72
8. Závěr	75

9. Resumé.....	77
10. Přehled použité literatury	78
11. Summary.....	79
12. Přílohy.....	80

1. Úvod

Ve světové ekonomice se již uskutečnilo mnoho změn, rostoucí moc Dálného východu na světových trzích, rozvoj Evropského sdružení volného obchodu s nespočtem zákazníků, deziluze státem řízených ekonomik a obrat hospodářství řízeného trhem, politické reformy ve východní Evropě, Jižní Africe a jinde, gigantický pokrok v technologii atd.

To všechno znamená, že starým mapám obchodních cest už nelze důvěřovat. Firmy se učí, že je těžké vybudovat si pověst a že je snadné ji ztratit. Firmy se stávají slepým vůči seismickým změnám na trzích, v konkurenci, v distribuci, médiích a technologiích, k nimž venku dochází. Hromadné trhy se tříští na mikrotrhy, mnohonásobné distribuční kanály nahrazují jednoduché kanály, zákazníci nakupují přímo prostřednictvím katalogů, televizního marketingu a internetu, cenové rabaty a zvyšování odbytu způsobují erozi věrnosti značce, konvenční reklamní média poskytují méně a stojí více. Tyto a další změny znamenají, že firmy musí znovu zkoumat a někdy zrušit samotné předpoklady, na nichž si vybudovaly svůj obchod.

Nakonec budou vítězit ty firmy, které nejlépe uspokojí své zákazníky. Je zvláštní odpovědností těch, kteří se zabývají prodejem, aby chápali potřeby a požadavky trhu a aby pomáhali svým firmám předkládat řešení, která získají souhlas zákazníků. Chytré firmy dnes neusilují pouze o prodej, dlouhodobě investují a uspokojují vzájemné vztahy se zákazníky, založené na dodávání kvality služeb a hodnoty.

Prací těch, kteří se zabývají trhem, je „myslet jako zákazník“ a vést firmy do rozvíjení nabídek, které jsou smysluplné a přitažlivé pro zákazníka.

Strategické řízení je proces, který se zabývá dlouhodobým směřováním podniku, stanovuje specifické výkonné cíle, vyvíjí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podniká konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí. Tedy i cílů plánů, které souvisí s konkurencí a konkurenceschopností. Základním smyslem je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelské činnosti. Cílem strategického řízení je

vytvoření jedinečných kvalit, které mají zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu. Tím si podnik zajistí dlouhodobě výhodnější pozici, která je známkou strategického úspěchu.

Cílem mé diplomové práce je na základě analýz a průzkumu trhu zmapovat konkurenční prostředí, zhodnotit konkurenceschopnost a navrhnout vhodnou strategii pro firmu Madeta a.s. Při podrobném zpracování analýz jako je STEP analýza, Analýza konkurentů, SWOT analýza Porterův model a také bude proveden průzkum trhu na základě dotazníkového šetření.

2. Literární rešerše

2.1 Konkurenceschopnost

Vytváření hodnoty je hlavním posláním manažerů a nejlepším prostředkem, jak toho dosáhnout, je budování konkurenční výhody. Má-li být podnik finančně úspěšný, musí alespoň v některých činnostech předčit své konkurenty, tzn. být konkurenceschopný.

Konkurenceschopnost je relativní pojem – vztahuje a poměřuje podnik jeho konkurenty. V ekonomickém slova smyslu je to schopnost podniku dosahovat ekonomické renty. Ekonomická renta je definována jako výnos přesahující množství, které by tytéž zdroje generovaly při nejlepším možném alternativním užití. Ve vztahu k charakteru zdrojů lze pak rozlišovat:

- Ekonomickou rentu podle Ricarda, která se vztahuje k vzácným zdrojům, tj. zdrojům, které jsou jen těžko napodobitelné konkurenty (např. jedinečné geografické umístění, dlouhodobá reputace podniku apod.).
- Ekonomickou rentu podle Schumperta, která se vztahuje k inovacím, v čase je kratší, protože inovace lze napodobit (**Tichá, Hron, 2005**).

Je třeba rozlišovat mezi ofenzivním a defenzivním pojetím vedení konkurenčního boje.

Ofenzivní pojetí konkurenčního boje znamená uchopení tzv. strategické iniciativy aktivně, podle svých představ a záměrů pro dosažení svých cílů, ovlivňuje (ex ante) vývoj marketingového prostředí. Svým tlakem na konkurenční firmy či vytvářením vhodných podmínek nutí tyto firmy k činnostem, které jim neumožní dosáhnout takových výsledků, jež by mohly ohrozit splnění cílů dané firmy.

Defenzivní konkurenčního boj je reakce firmy (ex post) na již existující skutečnosti na trhu, a to tak že daná firma je donucena pod tíhou vnějších, popř. i vnitřních sil reagovat na existující hrozby či příležitosti (**Bartes, 1997**).

2.1.1 Konkurenti

Konkurenti jsou různé firmy a organizace, se kterými společnosti soupeří o zákazníky a potřebné zdroje (například pracovní síly, suroviny a materiál a dokonce i celé organizace).

Za konzistentní konkurenty dané společnosti považujeme ty firmy a organizace, které produkují stejné nebo podobné produkty a služby. Za nekonzistentní konkurenty považujeme zřetelně odlišné podniky, které jsou zároveň vzájemně si konkurující organizace. Dynamika a charakter nekonzistentní konkurence se může projevovat různými formami a lze ji jen obtížně předpovídat a ovlivňovat. Přesto může konkurenční boj nabýt velké intenzity (**Donelly, 1997**).

2.1.2 Obecné konkurenční strategie

Nejlepší strategií pro danou firmu je bezesporu jedinečná konstrukce, která by odrážela všechny zvláštnosti jejího postavení. Pro vytvoření takového uhájitelného postavení z dlouhodobého hlediska a pro předstížení konkurentů v odvětví rozeznáváme tři vnitřně konzistentní obecné strategie.

Tři obecné strategie:

1. **prvenství v celkových nákladech;**
2. **diferenciace;**
3. **soustředění pozornosti.**

Někdy se mohou firmy rozhodnout pro sledování více než jednoho z uvedených přístupů. Efektivní využití kterékoli z těchto obecných strategií obvykle vyžaduje plné nasazení a podpůrná organizační opatření, jejichž účinek se při sledování více než jednoho hlavního cíle zeslabí. Obecné strategie jsou přístupy k předstížení konkurentů v odvětví; v některých odvětvích bude taková struktura, že všechny firmy mohou dosáhnout vysokých výnosů, zatímco v jiných může být úspěšnost jedné z obecných strategií podmínkou právě k dosažení přijatelných výnosů v absolutním smyslu slova.

1. Prvenství v celkových nákladech

Spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví pomocí funkčních opatření zaměřených na dosažení tohoto cíle. Prvenství v nákladech vyžaduje energicky zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování

nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum vývoj, služby, prodej, reklama atd.

Jakmile firma dosáhne nízkých nákladů, přináší jí to nadprůměrné výnosy v jejím odvětví bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil. Nízké náklady jí rovněž poskytují ochranu před soupeřením konkurentů, neboť její nižší náklady znamenají, že jí stále ještě zůstává zisk, zatímco její konkurenti ho obětovali na soupeření. Nízké náklady chrání firmu před vlivnými odběrateli, protože ti mohou stlačit ceny pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta. Nízké náklady přinášejí rovněž ochranu proti vlivným dodavatelům, a to tím, že skýtají větší pružnost vypořádat se s růstem vstupních nákladů. Faktory, jež vedou k dosažení pozice nízkých nákladů, obvykle zároveň přinášejí výrazné překážky vstupu z hlediska úspor z rozsahu nebo výhod nízkých nákladů. A konečně nízké náklady staví firmu do příznivého světla, pokud jde o substituty, ve srovnání s jejími konkurenty v odvětví. A tak chrání firmu proti působení všech pěti konkurenčních sil, protože veškeré handrkování může omezit zisk jen do úrovně dalšího nejúspěšnějšího konkurenta, a zcela logicky méně úspěšní konkurenti podlehnou konkurenčním tlakům jako první.

Dosáhnout této pozice často vyžaduje získat relativně vysoký podíl na trhu nebo jiné přednosti, jako je výhodný přístup k surovinám. Může to zcela dobře vyžadovat i zjednodušení konstrukce produktu, aby se usnadnila jeho výroba, udržení širokého spektra příbuzných produktů k rozložení nákladů a obslužení všech hlavních skupin odběratelů, aby bylo dosaženo potřebného objemu. Na druhé straně sledování strategie nízkých nákladů si může vyžádat velké počáteční kapitálové investice do technologického zařízení, agresivní tvorbou cen a rozběhové ztráty při získávání podílu na trhu. Velký podíl na trhu však obratem poskytuje možnosti úspor při nákupech, což dále snižuje náklady. Jakmile se jednou podaří dosáhnout postavení nízkých nákladů, přináší to velké ziskové rozpětí. Takto získané prostředky lze znovu reinvestovat do nového zařízení, aby bylo možné udržet vedoucí pozici. Tyto reinvestice se mohou zcela dobře stát podmínkou udržení pozice nízkých nákladů.

2. Diferenciace

Druhou obecnou strategií je diferencování produktu nebo služeb nabízených firmou, vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem: design nebo image značky, technologie,

vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť nebo jiné způsoby. V ideálním případě se firma odlišuje v několika ohledech najednou. Je třeba zdůraznit, že strategie diferenciaci neumožňuje firmě, aby ignorovala náklady, spíše je možné říci, že náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem.

Diferenciace, pokud se jí podaří dosáhnout, je životaschopnou strategií pro získání nadprůměrných výnosů v odvětví, neboť vytváří dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami, i když jiným způsobem, než je prvenství v nákladech. Diferenciace vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce, a tím i méně citliví vůči cenám. Rovněž zvyšuje ziskové rozpětí, což na druhé straně snižuje potřebu usilovat o postavení nízkých nákladů. Zákaznická věrnost a skutečnost, že případný konkurent musí překonat jedinečnost výrobku, vytváření vstupní překážky. Vyšší ziskové rozpětí, jež diferenciaci přináší. Umožňuje oslabit vliv dodavatelů a zcela jasně snižuje i vliv odběratelů, kteří postrádají srovnatelnou alternativu a jsou tak méně citliví na ceny. A konečně firma, která se tolik odlišuje, že získala věrnost svých zákazníků, je v lepším postavení ve vztahu k substitutům než její konkurenti. Dosažení diferenciaci může produkce někdy bránit v získání velkého podílu na trhu. Často to totiž znamená vytváření dojmu exkluzivity, který je neslučitelný s velkým podílem na trhu. Nicméně častěji platí, že dosažení diferenciaci v sobě zahrnuje kompromis či substituční vztah s prvenstvím v nákladech, zejména bylo-li diferenciaci dosaženo pomocí nevyhnutelně nákladných činností, jako jsou široký výzkum, propracovaný design produktu, vysoce kvalitní materiály či intenzivní podpora zákazníků. Ačkoliv zákazníci v odvětví budou uznávat převahu dané firmy, ne všichni budou ochotni nebo schopni platit požadované vyšší ceny. V jiných odvětvích nemusí být diferenciaci produkce nutně slučitelná s relativně nízkými náklady a cenami srovnatelnými s konkurencí.

3. Soustředění pozornosti

Poslední obecnou strategií je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Podobně jako u diferenciaci to může mít různé formy. Na rozdíl od strategií nízkých nákladů a diferenciaci, které se zaměřují na celé odvětví, je strategie soustředění pozornosti založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu a veškerá přijímaná funkční opatření musí mít toto na zřeteli. Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činností.

Výsledkem je, že firma buď dosáhne diferenciaci, neboť slouží svému cíli lépe než ostatní, nebo vykazuje při této činnosti nižší náklady, případně dosáhne obojího. Přestože strategie soustředění pozornosti nevede k nízkým nákladům či k diferenciaci celého trhu, dosahuje nicméně jedné nebo obou těchto pozic vůči zvolenému cíli. Rozdíly mezi třemi obecnými strategiemi jsou znázorněny ve schématu 1.

Schéma 1. - Tři obecné strategie

		Strategická výhoda	
		Jedinečnost chápána zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
Strategický cíl	V celém odvětví	Diferenciace	Prvenství v celkových nákladech
	Jen v určitém segmentu	Soustředění	pozornosti

Strategie soustředění pozornosti s sebou vždy nese určitá omezení, pokud jde o dosažení celkového podílu na trhu. Nezbytným důsledkem této strategie je kompromis mezi ziskovostí a objemem prodeje. Podobně jako u strategie diferenciaci produktu může, ale nemusí znamenat také kompromis s postavením daným celkovými náklady.

Uvážení uprostřed cesty

Tyto tři strategie jsou alternativními životaschopnými přístupy pro vypořádání se s konkurenčními silami. Firma, která není schopna rozvinout svoji strategii ani jedním ze tří naznačených směrů – firma, která „zůstala někde uprostřed“, je v extrémně špatném strategickém postavení. Tato firma postrádá podíl na trhu, kapitálové investice a rozhodnutí hrát o nízké náklady, chybí jí diferenciaci v rámci celého odvětví, která je nezbytná, máme – li se vyhnout nutnosti usilovat o postavení dané nízkými náklady, nebo soustředění pozornosti, jež by jí umožnilo dosáhnout odlišení či pozice nízkých nákladů v užší sféře.

Firma trčící uprostřed cesty má téměř jistotu, že dosáhne nízké ziskovosti. Buď ztratí velkoodběratele, kteří požadují nízké ceny, nebo se musí vzdát svého zisku, aby ji o obchod nepřipravily firmy s nižšími náklady. Ztrácí však rovněž obchody zahrnující vysoké rozpětí zisku – šlehačku – ve prospěch firem, které se soustředily na cíle s vysokým rozpětím nebo které dosáhly celkové diferenciaci. Firma, která trčí někde uprostřed, bude pravděpodobně trpět nedobrou vnitřní atmosférou, zmateným organizačním uspořádáním a špatným motivačním systémem (**Porter, 1994**).

Rizika obecných strategií

Při sledování obecných strategií v zásadě existují dvě rizika: za první, možnost neúspěchu úsilí o dosažení nebo udržení strategie; za druhé, možnost toho, že výhoda plynoucí ze strategie se bude s postupujícím vývojem v odvětví vytrácet. Při podrobnějším pohledu však tyto tři strategie slouží k vytyčení různých způsobů ochrany proti konkurenčním silám, a není proto divu, že obsahují různá rizika. Tato rizika je důležité objasnit, aby se zlepšily možnosti firmy správně si vybrat z těchto tří alternativ.

Rizika prvenství v celkových nákladech

Prvenství v nákladech klade na bedra firmy několik břemen. Má-li udržet své postavení, musí trvale investovat do moderního zařízení, nemilosrdně se zbavit zastaralých aktiv, vyhýbat se prudkému rozšíření výrobního spektra a pozorně sledovat technická zlepšení. Pokles nákladů nepřichází v žádném případě automaticky s růstem objemu ani úspory z rozsahu výroby se nedostávají samy od sebe, bez patřičné pozornosti.

Rizika:

- technologické změny znehodnocují minulé investice nebo znalosti;
- nízké náklady nových účastníků a následovníků na získání znalostí díky tomu, že dokáží imitovat nebo jsou schopni investovat do nejmodernějšího zařízení;
- neschopnost postihnout žádané změny produktu či marketingu z důvodu přílišné pozornosti věnované nákladům;

- nákladová inflace, která zužuje schopnost firmy zachovat dostatečnou cenovou odlišnost, aby kompenzovala pověst konkurentovy značky nebo jiné přístupy k diferenciaci.

Rizika diferenciaci

Diferenciaci rovněž zahrnuje řadu rizik:

- rozdíl v nákladech mezi konkurenty s nízkými náklady a firmami sledujícími strategii diferenciaci může být příliš velký, než aby zákazníci zachovali loajalitu vůči dané značce. Zákazníci mohou oželeť některé vlastnosti, služby nebo image produktu vyráběného firmami usilujícími o diferenciaci, aby dosáhli velkých úspor v nákladech;
- zákaznickova potřeba diferenciálního faktoru klesá. K tomu může dojít i v důsledku promyšlenějšího chování zákazníků;
- imitace snižuje úroveň diferenciaci, což je běžný případ, stává-li se odvětví vyspělejší.

První riziko je natolik závažné, že si vyžaduje další komentář. Firma může dosáhnout diferenciaci své produkce, avšak tato diferenciaci snese pouze určitý cenový rozdíl. Jestliže firma se strategií diferenciaci začne příliš zaostávat ve vývoji nákladů v důsledku technologických změn nebo pouze nedostatečné pozornosti věnované nákladům, mohou firmy s nízkými náklady podniknout významný útok.

Rizika soustředění pozornosti

Soustředění pozornosti zahrnuje jinou řadu rizik:

- rozdíl mezi konkurenty v celém spektru a firmami, které soustřeďují pozornost, se zvětší natolik, že eliminuje výhody v nákladech, které vyplývají ze sledování pouze úzkého cíle, nebo že kompenzuje diferenciaci dosaženou soustředěním pozornosti;
- rozdíly v žádaných produktech nebo službách mezi strategickým cílem a trhem jako takovým se zúží;
- konkurenti naleznou dílčí trhy uvnitř teritoria strategického cíle a zcela negují efekt soustředění pozornosti dané firmy (**Porter, 1994**).

2.2 Konkurenční výhoda

V praktickém životě je chování podniku vyjádřeno několika alternativními způsoby. Měření výsledného chování slouží k vyjádření konkurenční schopnosti podniku. Tvorba konkurenční výhody je odvozena z ekonomických teorií, zejména ekonomiky industriální organizace, ekonomické renty, zdrojového přístupu k podniku a dalších.

(Veber, 2000) tvrdí, že konkurenční výhoda znamená využít takových faktorů ve fungování organizace, které ji umožní vytvořit a udržet úspěšnou existenci.

2.2.1 Přístupy k tvorbě konkurenční výhody

Smyslem existence podniku je tvorba hodnoty, která uspokojí zájmy ve vztahu k podniku významných zájmových skupin. Skupin, které uplatňují určité zájmy ve vztahu k podniku, existuje celá řada. Účelově je lze rozdělit do dvou kategorií:

- **vlastníci** – vůči kterým má podnik fiskální závazky;
 - **ostatní zájmové skupiny** – vůči kterým má podnik společenské závazky.
1. Na jedné straně převažují argumenty, podle nichž je jedním úkolem managementu zhodnocování investic, tzn. že manažeři by se měli zaměřit na plnění finančních cílů a společenské problémy ponechat společenským institucím. S ohledem na skutečnost, že vlastníci podniku podstoupili určité riziko tím, že do podniku vložili své peníze, má tato argumentace logiku.
 2. Argumentace z druhé strany názorového spektra vychází z toho, že podnik se pohybuje ve společenském prostředí a má proto ve vztahu k tomuto prostředí jisté povinnosti. Zkušenosti ukazují, že pokud bude podnikový management v uspokojování potřeb výrazně preferovat pouze jednu zájmovou skupinu, (tzn. vlastníky generováním max. zisku), ostatní zájmové skupiny vyvinou tlak, kterým takové chování znemožní. Může to být bojkot, soudní procesy, iniciace vládních regulací, negativní kampaň atd.

Nejblíže k pravdě je kompromis mezi těmito dvěma vyhraněnými stanovisky. Zdá se nejpravděpodobnější, že naplňování finančních cílů podniku je předpokladem

k uspokojení potřeb ostatních zájmových skupin. Je třeba chápat, že tato stanoviska nejsou vůči sobě navzájem exkluzivní, ale že se často vzájemně doplňují.

V rámci strategického řízení si navzájem konkurují dva přístupy k tvorbě konkurenční výhody:

- **poziční**, podle něhož konkurenční výhoda vyplývá z jedinečné pozice podniku;
- **zdrojový**, podle něhož konkurenční výhoda vyplývá z jedinečných zdrojů podniku.

Podle současných výzkumů bude podnikatelský úspěch na počátku 21. století záviset na jedinečném souboru zdrojů a kompetencí, které podnik dokáže vytvořit. Tento soubor by však měl být vytvářen s ohledem na dynamiku odvětví, ve kterém podnik působí. Podnik je v tomto kontextu vnímán jako subjekt charakterizovaný jedinečnými zdroji a kompetencemi. Aktivita na trhu jsou pak hodnoceny z hlediska modelu industriální organizace a charakteristika zdrojů a kompetencí posuzována s využitím zdrojového přístupu k podniku. Efektivní kombinací těchto přístupů mohou podniky zvýšit svou konkurenceschopnost a dosáhnout nadnormálního zisku.

2.2.2 Poziční přístup k tvorbě konkurenční výhody

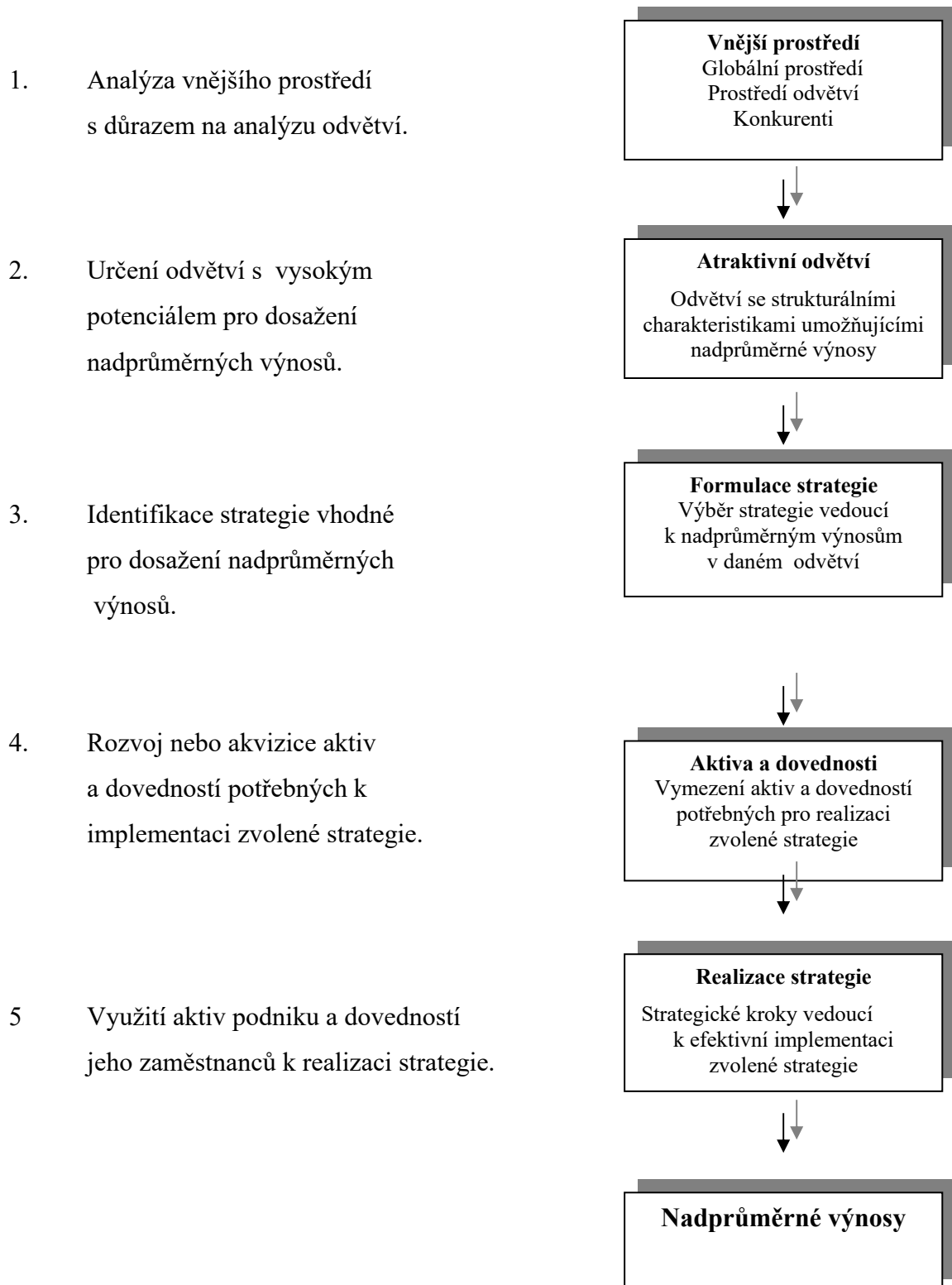
Tento přístup k tvorbě konkurenční výhody je teoreticky zakotven v ekonomice industriální (viz. schéma 2) organizace a vychází z následujících 4 předpokladů:

1. Vnější prostředí vytváří podmínky (svými tlaky a omezeními), které jsou určující pro strategie vedoucí k dosažení nadprůměrných výnosů.
2. Většina podniků v konkrétním odvětví (segmentu) kontroluje přibližně stejné strategicky významné zdroje a realizuje přibližně stejné strategie.
3. Zdroje potřebné k realizaci strategie jsou vysoce mobilní mezi jednotlivými podniky. Vzhledem k této mobilitě je případná zdrojová heterogenost podniků pouze krátkodobá.
4. Management podniku se chová racionálně a sleduje jako hlavní cíl maximalizaci zisku.

Konkurenceschopnost podniku je závislá na schopnosti nalézt atraktivní odvětví poskytující potenciál pro dosažení nadprůměrných výnosů a efektivní realizaci strategie

v tomto odvětví. Analytickým nástrojem umožňujícím tato významná strategická rozhodnutí je Porterův pětifaktorový model (Tichá, Hron, 2005).

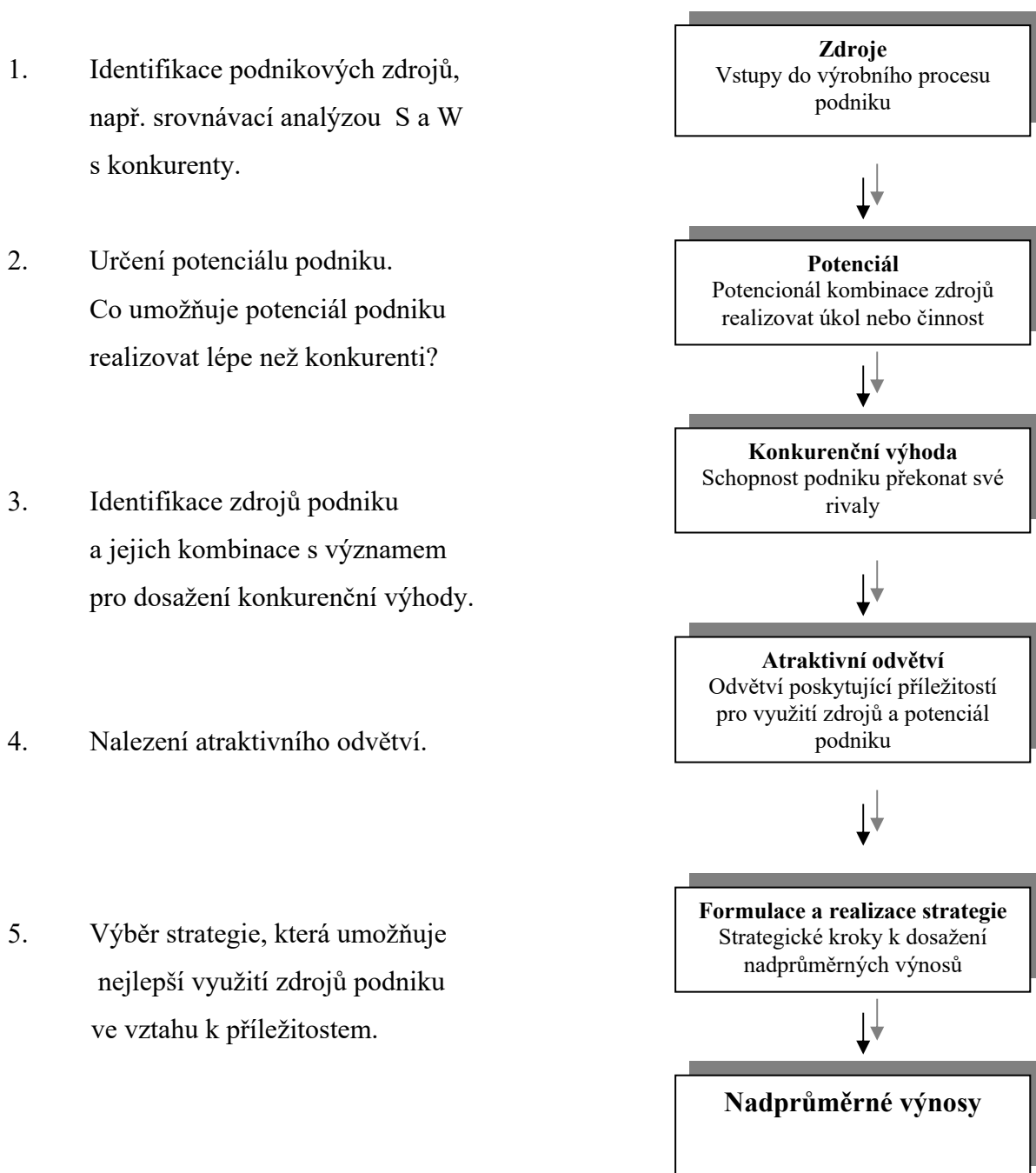
Schéma 2: Tvorby nadprůměrných výnosů vycházející z ekonomiky industriální organizace



2.2.3 Zdrojový přístup k tvorbě konkurenční výhody

Základem zdrojového přístupu konkurenční výhody je vnímání podniku jako jedinečného souboru zdrojů a kompetencí, na jejichž základě je definována strategie k co nejlepšímu využití příležitostí. Podle tohoto přístupu jsou rozdíly ve výsledcích jednotlivých podniků odvozeny primárně z rozdílů mezi jejich zdroji a kompetencemi a až druhotně ovlivněny strukturou odvětví – viz. schéma 2.

Schéma 2: Model tvorby nadprůměrných výnosů vycházející ze zdrojového přístupu k podniku



Předpoklady, na kterých je tento přístup postaven, jsou:

1. Podniky jsou v zásadě heterogenní.
2. Rozdíly mezi podnikovými zdroji a kompetencemi jsou v čase stabilní.
3. Rozdíly v podnikových zdrojích jsou v příčinném vztahu s rozdíly produkce.
4. Podniky se snaží zlepšovat své ekonomické výsledky.

Podnikové zdroje lze vymezit jako zásobu použitelných faktorů, které jsou vlastněny nebo kontrolovány podnikem. Zdroje jsou transformovány do konečných výrobků nebo služeb za použití široké škály dalších aktiv a mechanismů podniku jako jsou technologie, manažerské informační systémy (MIS), pobídkové systémy, vztahy mezi managementem podniku a jeho zaměstnanci a další. Zdroje se tedy skládají z materiálních aktiv (např. budovy, stroje a zařízení) a finančních aktiv, lidských zdrojů a know-how, které mohou být předmětem obchodu (např. patenty, licence) a dalších nehmotných zdrojů:

- kvalita výrobků;
- zkušenosti zaměstnanců;
- organizační učení;
- značka;
- reputace.

Významná část nehmotných zdrojů je generována vnitropodnikovými procesy a vyvíjí se prostřednictvím učení. Podnikové zdroje samy o sobě nebývají produktivní. Produktivní činnost vyžaduje koordinovanou spolupráci různých skupin zdrojů.

Kompetence naproti tomu reprezentují schopnosti podniku využít svých zdrojů – za použití organizačních procesů k požadovanému účelu. Jedná se o hmotné i nehmotné, na informacích založené procesy, které jsou pro podnik specifické a vyvíjí se v čase složitými interakcemi mezi podnikovými zdroji. Zatímco např. materiálové zdroje v čase buď zastarávají nebo se spotřebovávají, kompetence se užíváním a sdílením posilují a rozvíjejí. Nejsou-li využívány a chráněny, postupně mizí.

Narozdíl od zdrojů jsou kompetence založeny na tvorbě, ošetřování a výměně informací mezi lidmi. Existují však i kompetence, jejichž nositeli nejsou zaměstnanci podniku, a přesto jsou takto vnímány zákazníkem (řada značek může být příkladem). Kompetence jsou často vytvářeny v rámci funkcionálních oblastí nebo kombinací materiálových, lidských a technologických zdrojů na podnikové úrovni. Výsledkem těchto procesů pak může být vysoce spolehlivý servis, opakované inovace výrobků i procesů, pružnost ve výrobě, rychlá reakce na změny trhu, krátký cyklus vývoje výrobku, apod. Zatímco zdroje jsou základem podnikových kompetencí, kompetence jsou hlavní složkou konkurenční výhody.

Zdroje a kompetence, které mají mít význam při budování konkurenční výhody, musejí být:

- **hodnotné** tzn., že umožňují zužitkovat potenciál pozice podniku na trhu;
- **vzácné**, tzn., že konkurenti je mohou získat jen s obtížemi;
- pro konkurenty **nenapodobitelné**;
- **nesmějí mít** snadno dostupné **substituty**.

Strategicky významnou hnací silou se stává uplatnění těchto zdrojů napříč různými trhy a výrobky v kontrastu s dosavadním umístěním specifického výrobku na specifický trh. Zatímco výrobky a trhy jsou ve stále větší míře pomíjivé, zdroje mívají trvalejší charakter. Zdrojový přístup tedy poskytuje dlouhodobější perspektivu než poziční přístup a vodítko v čase nejistoty a rostoucí dynamiky konkurenčního prostředí.

Jedinečný přístup k hodnotným zdrojům je jedním ze způsobů, jak budovat trvalou konkurenční výhodu; zajistit si takovou jedinečnost není však vždy možné, jindy jsou konkurenti schopni tyto zdroje napodobit nebo nahradit. Ovšem ty podniky, které mají výjimečné znalosti, jsou obvykle schopny kombinovat a koordinovat využití svých zdrojů jedinečným způsobem, který zákazníkům nabízí vyšší hodnotu než nabízejí konkurenti. Z toho vyplývá, že výjimečné intelektuální zdroje umožňují podniku využívat lépe než konkurenti zdroje, které nemusejí být nutně jedinečné. V podniku stejně jako v ekonomice jako celku, jsou generátorem bohatství a hodnoty fyzický a intelektuální kapitál. Vzhledem ke změnám ve vnějším prostředí a ke změnám

kritérií, jimiž se měří úspěšnost, se intelektuální kapitál stává nejdůležitějším strategickým zdrojem. Intelektuální kapitál se skládá ze dvou složek:

- **lidský kapitál:** zahrnuje individuální dovednosti a znalosti získané vzděláváním, školením, tréninky, zkušenostmi a poznáváním;
- **znalostní kapitál:** zahrnuje zdokumentované znalosti dostupné v různých formách: odborné články, zprávy, knihy, patenty, software, apod.

Jiná dělicí čára, kterou lze mezi lidským a znalostním kapitálem vést, může být založena na rozlišení implicitních a explicitních znalostí s tím, že lidský kapitál bude zahrnovat především implicitní znalosti a znalostní kapitál ty explicitní.

Znalosti, zvláště specifické z hlediska konkrétního kontextu podniku, implicitní, zabudované do složitých organizačních postupů a procedur, rozvinuté v procesu získávání zkušeností, jsou obvykle jedinečné a těžko napodobitelné. Narozdíl od řady tradičních zdrojů je nelze koupit na trhu v hotové podobě k použití. Pokud chtějí konkurenti získat podobné znalosti, musí projít podobnými zkušenostmi: to však zabírá spoustu času a jediná možnost, jak akcelarovat tento proces, je zvýšit do této oblasti přísun investic. Dalším důvodem, proč jsou znalosti zdrojem trvalé konkurenční výhody, je skutečnost, že čím víc znalostí subjekt má, tím víc je schopen se učit. Příležitosti k učení jsou pro podnik, který má rozvinutou znalostní bázi, hodnotnější ve srovnání s konkurenty, kteří jsou na tom z hlediska znalostí hůř. Trvalost konkurenční výhody může být dále odvozena z toho, že nová znalost jedinečným způsobem doplňuje stávající a poskytuje tak příležitost k dosažení synergického efektu.

Konkurenční výhoda je tudíž založena na lepší znalosti ve srovnání s konkurenty kombinované časovými limity, které konkurenti mají ve vztahu k získání této znalosti bez ohledu na to, kolik do jejího získání investují. Na rozdíl od tradičních fyzických statků, které se užíváním spotřebovávají a poskytují tak v čase se snižující výnosy, znalosti poskytují zvyšující se výnosy. Čím více se znalosti využívají, tím roste jejich hodnota. Jejich využíváním se vytváří sebeposilující cyklus. Pokud je podnik schopen identifikovat oblasti, ve kterých jeho znalosti převyšují znalosti konkurentů, a pokud lze tyto znalosti umístit na trhu se ziskem, pak mohou reprezentovat silnou a setrvalou konkurenční výhodu (Tichá, Hron, 2005).

2.3 Strategické řízení

Jak vaše organizace dosáhla situace, ve které je dnes? Proč produkuje tyto konkrétní výrobky nebo služby? Jak došlo k tomu, že jste umístěni zde? Proč obsluhujete jen určité části trhu? Jak jste se vypořádali se zvláštní skupinou vrchních manažerů? Proč jste organizováni tímto konkrétním způsobem?

Všechny tyto otázky se týkají rozličných, ale navzájem souvisejících aspektů vaší organizace a všechny tyto aspekty se sbíhají a ovlivňují efektivnost organizace při dosahování cílů (**Bowman, 1996**).

Strategické řízení je proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonné cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí. Tedy i cílů plánů, které souvisí s konkurencí a konkurenceschopností (**Hron, 2000**).

Strategické řízení se skládá z pěti složek:

1. Definování předmětu činnosti

Základním úkolem pro vrcholový management je vymezit oblast, ve které podnik podniká a ve které podnikat bude. Má-li být tato otázka komplexně zodpovězena, je třeba zvážit celou šíři podnikových aktivit, jaký typ podniku je v současné době budován, na jakých trzích by se měl pohybovat a definovat potřeby potenciaálního zákazníka. Stanovisko managementu k otázce, co se podnik snaží dělat v dlouhodobé perspektivě je vyjádřeno ve strategickém poslání podniku, které ze široka formuluje budoucí směr rozvoje podniku. Obvykle je v něm koncentrován osobní názor vrcholového managementu podniku.

2. Stanovení strategických cílů

Stanovení přesně vymezených cílů je nutné ve všech oblastech ovlivňujících úspěch a životaschopnost podniku, na všech úrovních řízení. Akt stanovení formálních cílů, ale také předchází výkyvům, bezcílným činnostem, zmatku a ztrátě smyslu podnikání.

Strategické cíle podniku by měly vymezovat:

- pozici na trhu a míru konkurenceschopnosti, které má podnik dosáhnout;
- roční zisk;
- klíčové finanční ukazatele u vybraných činností;
- výrobní a další ukazatele, ke kterým může být vztažena míra úspěchu v podnikání.

Protože je nutné, stanovit ukazatele výkonnosti na každé úrovni řízení, jsou do procesu jejich stanovování vtaženy všichni řídicí pracovníci.

3. Formulování strategie

Zabývá se odpovědí na otázku, jak bude stanovených cílů dosaženo. Cíle jsou „konečnou instancí“ a strategie je prostředkem, jak jich dosáhnout. Při formulování strategie je třeba vzít v úvahu všechny relevantní aspekty vnitřního a vnějšího prostředí podniku a na jejich základě vypracovat detailní plán akcí vedoucí k naplnění krátkodobých a dlouhodobých cílů.

Strategické problémy procházejí celou podnikovou hierarchií, není to něco, čím by se zabývalo jen vrcholové vedení.

4. Realizace strategie

Znamená zavést strategii a přimět jednotlivce i organizační jednotky k její realizaci. Je to úkol spadající převážně do oblasti administrativní a role manažerů spočívá zejména v:

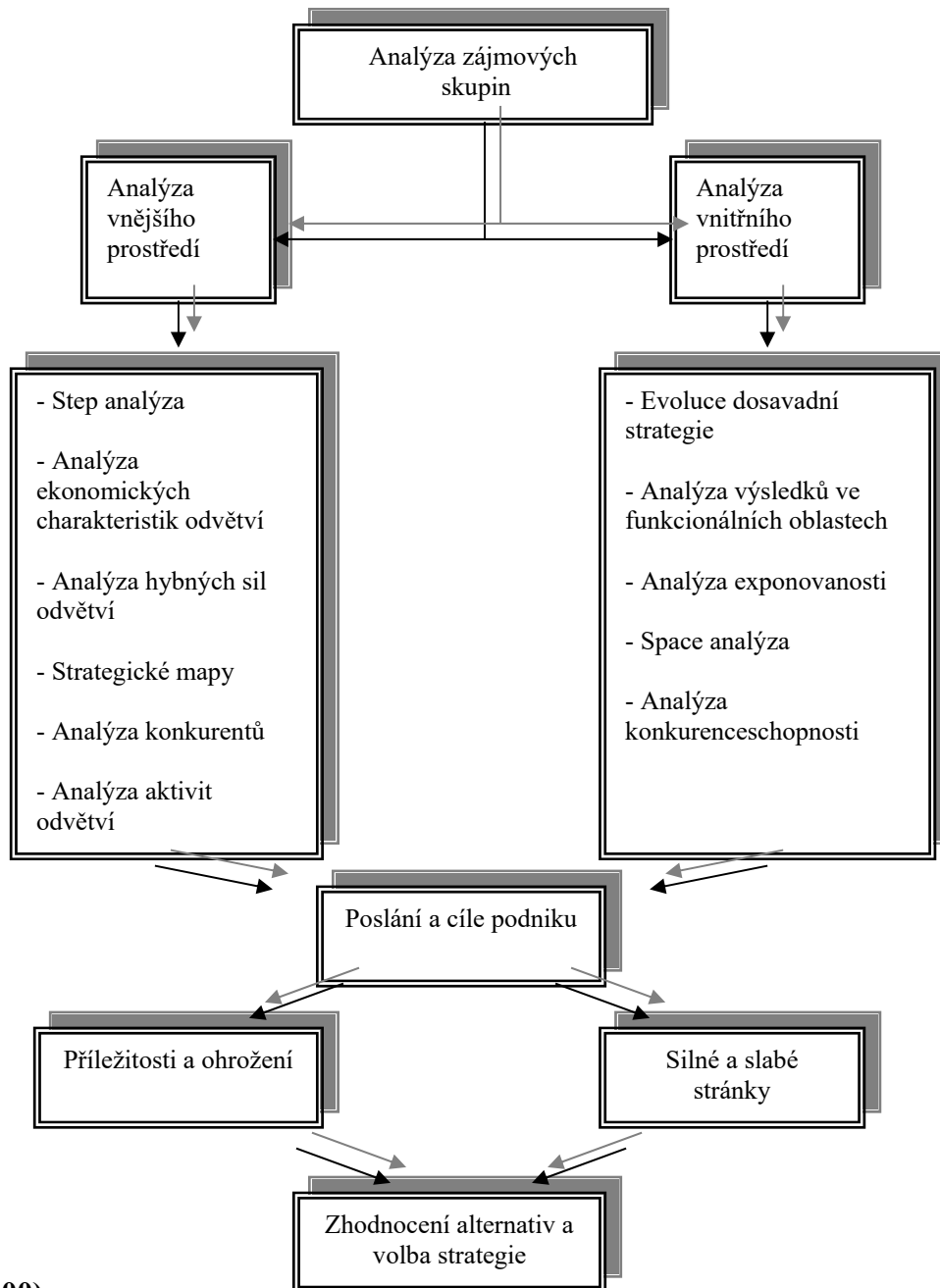
- tvorbě vhodné organizační struktury jako rámec pro realizaci strategického plánu;
- tvorbě strategie podporující finanční plány a programy;
- tvorbě silného pocitu závazku vůči podnikovým cílům a zvolené strategii;
- tvorbě motivačního mechanismu a systému odměňování vázaného na dosahování cílů;
- tvorbě podnikové kultury, která je sladěna v každém ohledu se strategií;
- zavedení postupu a procedur, které podporují realizaci strategie;
- vynaložení manažerských dovedností k zavedení strategie a jejich vylepšování v průběhu realizace strategie.

5. Hodnocení strategie a opravná opatření

Ani formulace strategie ani její zavádění není činnost jednou provždy hotová. V obou případech mohou nastat okolnosti, které si vyžadují opravná opatření. Bude třeba modifikovat strategii, protože se neosvědčila nebo proto, že se významně změnilly podmínky. Proto je vždy povinností managementu monitorovat, jak zvolená strategie funguje, jak postupuje proces její realizace a na základě toho provádět korekční kroky, kdekoli lze nalézt lepší způsoby realizace (Tichá, Hron, 2005).

Proces formulace podnikové strategie je znázorněn ve schématu 3.

Schéma 3: Proces formulace podnikové strategie – metodický aparát



(Hron, 2000)

2.4 Strategická analýza

Strategická analýza je nástroj pro zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Řada firem bude pravděpodobně zkoušet uplatnit v managementu koordinátory místo toho, aby se výhradně spoléhaly na manažerskou hierarchii a manažerské pravomoce. Zda bude firma využívat pro plánování, organizování, vedení a kontrolování koordinátorů, manažerů nebo techniků, to bude záviset do značné míry na praktických zkušenostech. Přesto jsme hluboce přesvědčeni, že profese manažerů v 21. století nezanikne. Lze však očekávat, že manažeři budou rostoucí měrou využívat různé koordinátory, rádce a kouče nebo si sami začnou osvojovat jejich dovednosti.

Mnoho různých vnitřních i vnějších faktorů ovlivňuje manažerskou výkonnost. Manažeři musí své funkce, plánování, organizování, vedení a kontrolování vykonávat při nepřetržitě se měnících podmínkách. I v případě, že se v organizaci vyskytuje větší množství koordinátorů, rádců nebo koučů, musí být manažerské funkce vykonávány. Manažeři přitom musí respektovat vliv vnějšího a vnitřního prostředí (**Donnelly, a kol., 1997**).

Analýza a hodnocení výchozí situace podniku je tvořena souborem dílčích analýz, které se zaměřují na jednotlivé stránky podniku. (**Fotr, Dědina, 1997**).

2.4.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Mezi ně patří především vlivy makroprostředí a vlivy mikroprostředí.

2.4.1.1 Makroprostředí podniku

Podnik, jeho dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost operují v širším makroprostředí sil a megatrendů. Síly a megatrendy vytvářejí příležitosti a hrozby pro firmu a představují to „nekontrolovatelné“ co musí firma sledovat a na co musí reagovat. Existuje šest hlavních sil: demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní (**Kotler, 1991**).

Demografické prostředí

První skutečnost, která zajímá obchodníky v makroprostředí firmy je obyvatelstvo, protože trhy vytvářejí lidé. Obchodníci se velice zajímají o velikost

světové populace, o její geografické rozložení a hustotu, o trendy mobility, věkové rozdělení, porodnost, sňatkovost a rasovou, etnickou a náboženskou strukturu **(Kotler, 1991)**.

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí zahrnuje činitele, kteří ovlivňují kupní sílu spotřebitele a strukturu jeho výdajů. Trhy i lidé potřebují kupní sílu. Celková kupní síla závisí na běžných příjmech, cenách, úsporách a úvěrech. Obchodníci by si měli být vědomi hlavních trendů v příjmech obyvatelstva a změn ve struktuře jejich výdajů **(Kotler, 1991)**.

Přírodní prostředí

Přírodní prostředí zahrnuje zásoby přírodních zdrojů a jejich cenu, které tvoří vstupy do transformačního procesu a jsou limitovány několika skutečnostmi, jako např. nedostatkem surovin, rostoucí náročností společnosti na energii, zvyšujícím se znečišťováním planety Země. Činnosti podnikatelských subjektů musí být v souladu s trvale udržitelným rozvojem **(Hesková, 2000)**.

Technologické prostředí

Podniky musí věnovat maximum úsilí a vynaložit obrovské finanční prostředky na to, aby neztratily kontakt s technickým a technologickým pokrokem. Změny probíhají nejen na základě zkušeností z technických oborů, ale také na základě poznatků humanitních věd (např. psychologie) jsou tedy interdisciplinární **(Hesková, a kol., 2000)**.

Politické a legislativní prostředí

Politické prostředí vytváří silné vlivy na rozhodování a plánování podnikového marketingu. Je tvořeno legislativou, vládními orgány a zájmovými nátlakovými skupinami. Za nejvýznamnější jsou považovány faktory fiskální a monetární politiky, ochrana investic, ochrana vnitřního trhu a spotřebitele, pravidla hospodářské soutěže, podíl státu na podnikání, politická stabilita. Velmi významné začínají být zákony na ochranu životního prostředí **(Světlík, 1994)**.

Kulturní prostředí

Společnost, ve které lidé vyrůstají, formuje jejich základní přesvědčení, hodnoty a normy. Lidé téměř nevědomky vstřebávají světový názor, který definuje jejich vztah k sobě samým, k přírodě a k vesmíru (Kotler, 1991).

2.4.1.2 Mikroprostředí podniku

Prvořadým cílem každé firmy je: se ziskem obsluhovat a uspokojovat specifické potřeby zákazníků na zvolených trzích. Aby mohla firma tento úkol plnit, musí se spojit se souborem dodavatelů a marketingových zprostředkovatelů.

Společnost

Finanční oddělení, výzkumné a vývojové oddělení, nákupní oddělení a výrobní útvary ovlivňují činnost marketingových pracovníků. Jednotliví manažeři výrobních značek potřebují pro své plány, dříve než je předloží vrcholovému vedení, získat podporu již výše uvedených oddělení. Jestliže víceprezident nepřidělí manažerovi značky potřebné výrobní kapacity, musí manažer značky revidovat své prodejní cíle, nebo přeložit spornou záležitost vrcholovému vedení. Aby nevznikaly konflikty mezi marketingem a ostatními funkcemi firmy je třeba, aby marketingoví pracovníci spolupracovali s ostatními odděleními v průběhu sestavování a realizaci marketingových plánů (Kotler, 1991).

Dodavatelé

Dodavatelé jsou obchodní firmy a jednotlivci, kteří zabezpečují potřebné zdroje pro společnost i její konkurenty, aby byli schopni vyrábět zboží nebo poskytovat služby (Kotler, 1991).

Dodavatelé saturují zdroje podniku tak, aby byl schopen produkovat výrobky nebo poskytovat služby. Obecně se v rozvinutých zemích spěje k dlouhodobým partnerským vztahům, přesto je nutné aktuálně sledovat nabídky jiných potencionálních dodavatelů (Světlík, 1994).

Marketingoví zprostředkovatelé

Marketingoví zprostředkovatelé jsou firmy, které pomáhají společnosti při propagaci, prodeji a distribuci zboží k cílovým zákazníkům. Patří mezi ně:

zprostředkovatelé, firmy pro fyzickou distribuci, agentury pro obchodní služby a finanční zprostředkovatelé (**Kotler, 1991**).

Zákazníci

Zákazníci musí vždy zůstat prioritní oblastí zájmu činností. Je třeba však soustředit méně pozornosti na transakční marketing – který zdůrazňuje jednorázový prodej či získání nového zákazníka – a více se zaměřit na budování dlouhodobých vztahů. To znamená mít vysokou odpovědnost vůči zákazníkovi, udržovat s ním intenzivní kontakt a to v dlouhodobém horizontu. Řešíme problémy, proč zákazník kupuje určitý produkt a které vlivy jej přitom ovlivňují (**Payne, 1996**).

Konkurenti

Součástí mikroprostředí je skupina podniků, jejichž výrobky jsou vzájemně snadno nahraditelné. Tyto podniky představují konkurenci pro stávající podnik. Jsou určitou výzvou i kritériem úspěšnosti podniku. Podnik provádí analýzu konkurence na trhu a míře ohrožení konkurencí (**Hesková, 2000**).

Veřejnost

Veřejnost je posledním faktorem podnikového mikroprostředí a chápeme ji jako určité skupiny obyvatelstva, které mohou ovlivňovat chování podniku, stanovení cílů a jejich plnění. Je tvořena oblastí v níž podnik působí a která má specifické společenské, kulturní a sociální podmínky. Patří k nim neformální mezilidské vztahy, které mohou být pro podnik zdrojem strategických příležitostí. Veřejností v širším slova smyslu rozumíme finanční veřejnost, sdělovací prostředky, vládní veřejnost, občanská sdružení, občanskou a interní veřejnost (**Hesková, 2000**).

Vliv vnějšího prostředí na formulaci podnikové strategie se projevuje zejména následujícími způsoby:

- **Příležitosti a ohrožení:** ve vnějším prostředí podniku se vytvářejí jak příležitosti tak ohrožení pro jeho podnikatelskou činnost. Znalost obou skupin faktorů umožňuje podnikům využít příležitosti a vyhýbat se ohrožením, popř. jejich vliv tlumit.

- **Vytváření pravidel soutěže:** struktura odvětví má vliv na charakter soutěže v něm, k tomu se připojují vládní zásahy ve formě regulací a podpor.
- **Dostupnost zdrojů:** zdroje, které mají významný vliv na tvorbu konkurenční výhody podniku, mohou být vytvářeny uvnitř podniku nebo nakupovány na trhu. Jejich dostupnost může záviset např. na demografickém vývoji, který bude určující pro dostatek vhodných pracovních sil.
- **Potenciální výnosy z alternativních příležitostí:** podnik nefunguje ve vakuu a není jediným subjektem ovlivňujícím jeho úspěch. Má k dispozici spektrum příležitostí a ohrožení, na něž musí reagovat, a úspěch této reakce bude poměřován finančními výnosy (**Hron, Tichá, 2005**).

Prostředí, které na podnik působí, ale které se nachází mimo rámec vlivu podniku, je prostředí globální. Analytickými prostředky pro hodnocení vlivů globálních je sada metod. Jedněmi z nich jsou:

- **STEP analýza;**
- **Porterův model – Analýza konkurence v odvětví;**
- **Analýza konkurentů.**

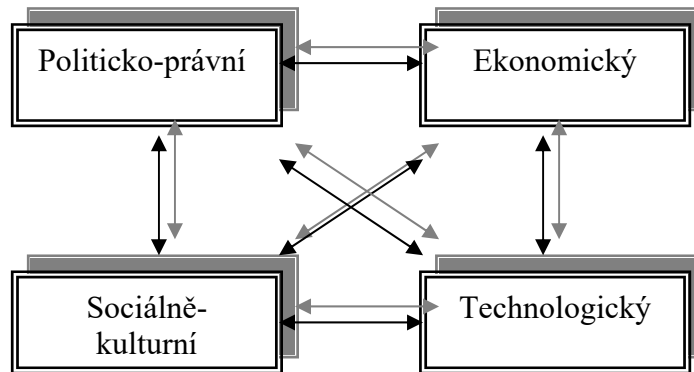
STEP analýza

STEP analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivů faktorů globálního prostředí na podnik, jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující tři otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Ve vzájemně se ovlivňujících segmentech vnějšího prostředí znázorněných ve schématu 4:

Schéma 4.: Segmenty vnějšího prostředí



- **Sociálně-kulturní** - zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot. Předmětem analýzy je např.: demografie, distribuce příjmů, mobilita obyvatelstva a jiné.
- **Technologický** – zahrnuje faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou např.: Vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy a patenty a jiné.
- **Ekonomický** – zahrnuje faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací, a energií. Předmětem analýzy je např.: trend vývoje domácího hrubého produktu, životní cyklus podniku, nabídka peněz a jiné.
- **Politicko-právní** – zahrnuje faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Předmětem analýzy je např.: stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu, daňová politika a jiné.

Výhody STEP analýzy:

- zaměřuje pozornost na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné;
- bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánově „podnikatelské“ (např. životní styl, životní prostředí);
- pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví.

Nevýhody STEP analýzy:

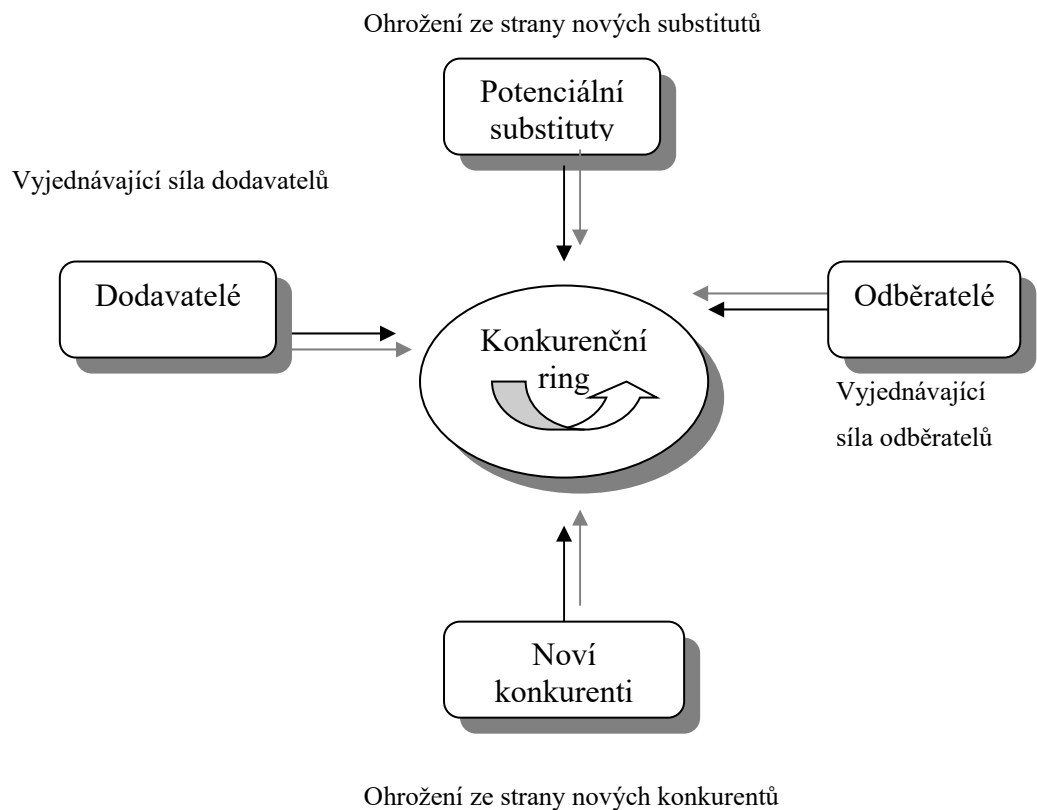
- analýza někdy nepřinese nic nového a může tak pouze vázat čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů (Tichá, Hron, 2005).

Porterův model – Analýza konkurence v odvětví

Tato metoda vychází ze systematického popisu vlivů působících na jednotlivé podniky vstupující a realizující své produkty na trh (viz. schéma 5). Tento model je postaven na pěti faktorech:

- a) rivalita mezi konkurenty;
- b) vyjednávací síla dodavatelů;
- c) vyjednávací síla odběratelů;
- d) ohrožení ze strany nových konkurentů;
- e) ohrožení ze strany nových substitutů.

Schéma 5: Porterův model pěti sil



O tom, zda bude podnik konkurenceschopný rozhoduje působení uvedených faktorů:

a) Hrozba nově vstupujících firem (potencionální nově vstupující firmy). Vážnost hrozby vstupu nových firem na stávající trhy je dle **Portera (1994)** ovlivněna zejména úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností, stupněm diferenciací výrobků, nákladovým znevýhodněním nesouvisejícím s velikostí podniku, přístupem k distribučním kanálům a také vládní politikou.

b) Vyjednávací vliv odběratelů (odběratelé). Odběratelé mohou výrazným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví.

c) Vyjednávací vliv dodavatelů (dodavatelé). Obdobně jako odběratelé mohou dodavatelé měnit a ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných surovin.

d) Hrozba substitučních výrobků nebo služeb (substituty). Čím snadněji je možné nahradit vyráběné produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví.

e) Vliv konkurentů v odvětví (konkurenti v odvětví). Rivalita mezi existujícími podniky je výsledkem snahy jednotlivých podniků vylepšit si své tržní postavení (**Hron, Tichá, Dohnal, 1998**).

Analýza konkurentů

Jejím cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných a u klíčových konkurentů:

- sledovat, jsou-li vystaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky (a anticipovat tak změnu v jejich strategii);
- monitorovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků;
- studovat zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků za účelem předvídání charakteru kroků, které mohou podniknout;

- studovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle;
- odhadovat pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů.

U podniků znevýhodněných vývojem odvětví lze očekávat „čerstvý“ strategický tah, případně fúzi nebo akvizici. Podniky favorizované vývojem v odvětví mohou inklinovat k útokům na slabší konkurenty.

Analýza konkurentů je důležitá ze dvou hlavních důvodů:

1. Dobrou strategii nelze formulovat v konkurenčním vakuu bez vnímavého porozumění soupeřovi strategie.
2. Vzhledem k tomu, že strategie konkurentů jsou vzájemně závislé (strategické tahy jednoho konkurenta mají přímý dopad na ostatní konkurenty a mohou vyvolat strategické protitahy), pozice a úspěch konkurentů ovlivňují přímo výběr vlastní strategie.

Pokud jde o dosažení cílové pozice na trhu, může se podnik rozhodovat mezi nejméně 6 postupy:

1. **Snažit se být na špičce** (mít nejvyšší podíl na trhu, jméno s nejlepší pověstí a být uznávaným „prvním běžcem“ = first runner).
2. Snažit se **být jedním z předních podniků v daném odvětví** (např. mezi prvními pěti).
3. **Být „follower“** (ten, kdo někoho následuje), spokojený s pozicí uprostřed „pelotonu“.
4. **Spokojit se s pozicí outsidera**, „nuly“, okrajové firmy (zlepšení není realistické z hlediska schopností managementu a ostatních zdrojů podniku).
5. **Provést tah**, kterým se podnik vyšvihne o jednu nebo dvě příčky na žebříčku tržních pozic (přístup „generální změny“ a repozice), protože management jasně vidí potřebu a příležitost vymanit se z pozice věčně prohrávajícího nebo z pozice pátého kola u vozu.
6. **Hrát úlohu agresivního nováčka** (podniky, které vstupují do odvětví a potřebují si vydobýt image a reputaci).

V následující tabulce je uveden rastr pro hodnocení konkurentů:

Tabulka 1: Rastr pro hodnocení konkurentů

Charakteristika	Konkurent			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda				
Kvalitativní výhoda				
Technologická základna				
Odbytová základna				
Distribuční podmínky				
Nákladová výhoda				
Pozice v rámci odvětví (současná)				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)				
Váženost konkurence (současná)				
Váženost konkurence (v příštím roce)				
Váženost konkurence (v dalších letech)				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

Pozn. K hodnocení lze využít následující škály:

- 1 = nejlepší
- 2 = nadprůměrný
- 3 = průměrný
- 4 = podprůměrný
- 5 = nejhorší

Vnitřní prostředí

Východiskem pro analýzu vnitřního prostředí podniku je zhodnocení dosavadní strategie, které by mělo zaměřit pozornost manažerů na hlavní strategické problémy. Další metody analýzy vnitřního prostředí podniku směřují k vymezení strategicky významných zdrojů a kompetencí a slabých stránek podniku jsou např.:

- **Analýza portfolia ;**
- **Analýza konkurenceschopnosti.**

Analýza Portfolia

Tato metoda je použitelná v případě, že podnik má diverzifikovanou výrobní strukturu (tzn., že vyrábí více než jeden výrobek). Portfolio analýza je proces, který se skládá z 8 kroků:

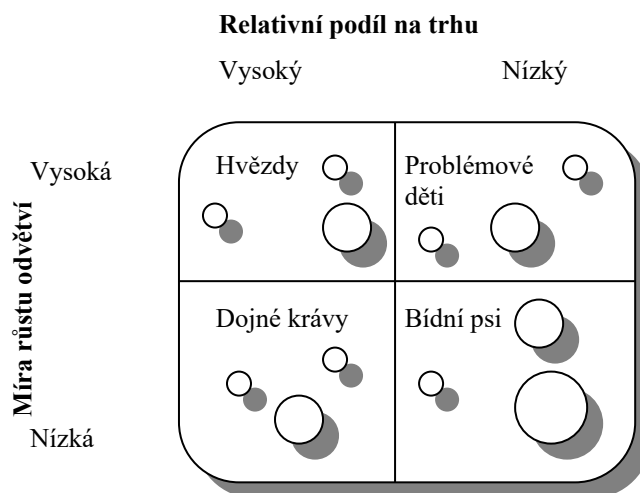
1. Vytvoření matice portfolia.
2. Zmapování konkurenčního prostředí pro každou podnikatelskou činnost a vyvození závěrů o atraktivitě všech položek portfolia.
3. Ohodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit zastoupených v portfoliu.
4. Hlubší proniknutí do situace podniku, určení hlavních úkolů a zvážení specifických příležitostí a ohrožení.
5. Určení potřeby finančních prostředků a dalších podnikových zdrojů na podporu strategií jednotlivých aktivit.
6. Porovnání aktivit z hlediska ziskovosti, přitažlivosti odvětví s následným rozříděním investičních priorit.
7. Kontrola s cílem ohodnotit vyváženost portfolia.
8. Zjištění, jestli je navrhované portfolio v souladu s podnikovou strategií a jaké opatření je třeba učinit v případě evidentních mezer v její realizaci.

Příkladem této metody je matice BCG (Boston Consulting Group):

Matice BCG

Výsledkem této analýzy je čtyřdílná mřížka (viz schéma 1.). Na ose Y se zaznamenává hodnota míry růstu odvětví. Jako střední hodnota je brán růst HDP (odvětví, která rostou rychleji než ekonomika jako celek, jsou odvětví rychle rostoucí, ostatní pomalu rostoucí). Druhým hodnoceným faktorem je relativní podíl na trhu. Ten se získá vydělením tržních podílů jednotlivých sledovanou firmou prodávaných výrobků s výrobky nejbližšího konkurenta (**Hron, Tichá, 2005**).

Schéma 6.: Matice BCG



Jednotlivé bubliny představují jednotlivé výrobky. Jejich velikost pak vyjadřuje poměr tržeb získaných za výrobek k celkovým tržbám podniku. Podle této metody rozeznáváme 4 typy výrobků:

- **Problémové děti** – jedná se o výrobky, které jsou nově zaváděny na trh. Pro tuto pozici je charakteristický rychlý růst trhu, ale slabý podíl na trhu znamená otázku, zda mohou výrobky z tohoto kvadrantu uspět. Obecně se jedná o výrobky do kterých musíme investovat (na reklamu, inovace, vývoj apod.).
- **Hvězdy** – jsou to výrobky, které se nacházejí v odvětví s vysokou mírou růstu a mají vysoký podíl na trhu. Hvězdy obvykle vyžadují velkou kapitálovou investici na rozšíření výrobních kapacit, v některých případech mohou již přinášet příjmy.
- **Dojné krávy** – výrobky vyskytující se na pomalu rostoucích trzích s vysokými podíly na trhu. Vydělávají značné příjmy, které se mohou uplatnit při investování do problémových dětí a nebo dojných krav.
- **Bídní psi** – výrobky mají slabou konkurenční pozici na pomalu rostoucích trzích. Neprodukují mnohdy dostatek příjmů ani na vlastní udržovací strategii. Řešením je zde strategie likvidace. Někdy se může jednat o výrobky, které jsou

důležité z hlediska image podniku (doplňují sortiment, abychom nepřicházeli o zákazníky) (Rolínek, 2003).

Analýza konkurenceschopnosti

Cílem analýzy konkurenceschopnosti je odpovědět na následující otázky:

- Jak silná je současná konkurenční pozice podniku?
- Bude se pozice podniku upevňovat nebo oslabovat za předpokladu, že se současná strategie nezmění?
- Jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům (zejména z hlediska faktorů klíčových pro úspěch)?
- Má podnik v něčem čistou konkurenční výhodu či nevýhodu?
- Jaké má podnik předpoklady k tomu, aby svoji pozici uhájil?

(Hron, Tichá, 2005)

Indikátory konkurenční pozice jsou uvedeny ve schématu 7:

Schéma 7.: Indikátory konkurenční pozice

Známky konkurenčních předností	Známky konkurenčních nedostatků
• Důležité klíčové kompetence	• Konfrontace s konkurenčním znevýhodněním
• Velký podíl na trhu	• Vyklizování trhu ve prospěch rivalů
• Významný vliv na rozvoj odvětví	• Podprůměrný růst příjmů
• Rostoucí spotřebitelská základna a loajalita spotřebitelů	• Nedostatek finančních zdrojů
• Nadprůměrná viditelnost na trhu	• Zhoršující se reputace u zákazníků
• Umístění ve výhodné strategické skupině	• Zaostávání ve vývoji výrobků
• Koncentrace na nejrychleji rostoucí tržní segmenty	• Umístění ve strategické skupině předurčené k zániku
• Nadprůměrná zisková marže	• Velikost bez vlivu na trh
• Nadprůměrné technologické a inovační schopnosti	• Slabá pozice na odvrácení vnějších ohrožení
• Lehce odlišitelné výrobky	• Nedostatky v oblastech s nejvyšším tržním potenciálem
• Kreativní podnikaví manažeři	• Nízká kvalita výrobků

2.4.2 SWOT analýza

Termín SWOT analýza je odvozen ze začátečních písmen anglických slov Strengths (síly), Weaknesses (slabosti), Opportunities (příležitosti) a Threats (ohrožení) První slovo vyjadřuje silné stránky, druhé označuje slabé stránky, třetí příležitosti a čtvrté je výrazem pro ohrožení (Zuzaňák, 1998).

SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam. Některé silné stránky týkající se strategie jsou důležitější než ostatní, protože jejich vliv na trh je silnější a při realizaci efektivní strategie hrají rozhodující roli. Podobně, některé slabé stránky podniku mohou být osudové, zatímco jiné nejsou tak důležité, anebo jsou snadno odstranitelné. Některé příležitosti jsou přitažlivější než jiné. A stejně tak může být podnik zranitelný pouze ve vztahu k některým ohrožením. Proto je velmi důležité udělat ze SWOT analýzy závěry vztažené ke konkrétní situaci podniku a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie. Následně jsou uvedeny příklady silných a slabých stránek a příležitostí a ohrožení (schéma 8):

Silné stránky:

- kompetentnost v rozhodujících oblastech;
- adekvátní finanční zdroje;
- dobrá pověst u odběratelů;
- uznávaná vůdčí pozice na trhu;
- úspory z rozsahu;
- vlastní technologie;
- nákladová výhoda;
- lepší reklamní kampaň;
- schopní řídicí pracovníci podniku.

Slabé stránky:

- nejasný strategický záměr;
- nevyužitá kapacita;
- nedostatek manažerských dovedností a talentu;

- nekompetentnost;
- vnitřní problémy v operativní sféře;
- zastarávání ve výzkumu a vývoji;
- slabá pozice na trhu;
- nedokonalá distribuční síť;
- podprůměrné marketingové schopnosti;
- neschopnost financovat potřebné změny ve strategii;
- vysoké náklady ve srovnání s konkurenty.

Příležitosti:

- obsluhovat další skupiny zákazníků;
- vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty;
- rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků ;
- diversifikace;
- vertikální integrace;
- překonání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích;
- rychlejší růst trhu.

Ohrožení:

- konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady;
- rostoucí prodeje substitučních výrobků;
- pomalý růst trhu;
- nepříznivý vývoj směnných kursů a obchodních politik zahraničních vlád;
- nákladné regulační požadavky;
- nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku;
- rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů;
- měnící se potřeby a vkus zákazníka;
- nepříznivé demografické změny.

Schéma 8: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie "Hledání"	SO strategie "Využití"
Ohrožení (T)	WT strategie "Vyhybání"	ST strategie "Konfrontace"

Z uvedené SWOT matice vyplývají následující strategie:

SO strategie jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitosti identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav ke kterému podnik směřuje.

WO strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitostí, např. nábořem kvalifikovaných sil.

ST strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (pokud jsou patentově chráněny).

WT strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace (Hron, Tichá, 2005).

3. Metodický postup

Cílem mé diplomové práce je vymezit konkurenceschopnost podniku **Madeta a.s.** a současně zhodnotit na základě metod a postupů strategického řízení její strategické pozice na trhu. Pro splnění cíle mé práce byly využity tyto metody:

1. STEP analýza k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Zjistila jsem tak, které vnější faktory mají vliv na podnik, jaké jsou možné dopady těchto faktorů a které z nich jsou nejdůležitější pro blízkou budoucnost v oblasti společenské, technologické, ekonomické a politické.

2. Porterův model pěti sil, kde je analyzováno konkurenční okolí podniku. Cílem je nalezení takové pozice podniku, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, ať už stávajících nebo potenciálních, ze strany dodavatelů, odběratelů i substitučních produktů, tedy pozic, která poskytuje nejlepší možnost obrany vůči existujícím konkurenční tlakům.

3. SWOT analýza, kde jsou posouzeny silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku. Účelem této analýzy je vyzdvihnout faktory, které mají strategický význam pro podnik. Příležitosti a ohrožení byly zjištěny na základě posouzení vnějšího prostředí podniku, silné a slabé stránky po odborné konzultaci s představiteli firmy Madeta a.s. Na základě porovnání, jak silných a slabých stránek, tak příležitostí a ohrožení byly sestaveny trojúhelníkové matice pro vyhodnocení váhy faktoru. Nejvhodnější strategie byly stanoveny pomocí váhy faktoru a jejího vlivu na podnik.

4. Dotazníkové šetření pro lepší zhodnocení pozice firmy v zákaznické sféře. V rámci průzkumu bylo osloveno 120 náhodných respondentů v českobudějovickém okrese. Dotazník byl vytvořen za pomoci představitelů firmy Madeta a.s. Bylo vybráno 10 vhodných otázek, které by přinesly požadované údaje a přispěly ke zhodnocení konkurenčního postavení a konkurenceschopnosti firmy dle toho, jak je firma vnímána samotnými zákazníky.

Jako zdroj dat byly použity interní materiály a odborné konzultace s představiteli firmy. V literárním přehledu byly uvedeny informace získané studiem odborné literatury uvedené v jejím přehledu.

4. Praktická část

4.1 Charakteristika vybraného podniku

Akciová společnost Madeta a.s. vznikla 1. května 1992 na základě výsledků druhého kola kupónové privatizace. Dnešní obchodní název zaregistrovala firma v dubnu 2002. Do privatizace vstoupila v roce 1991 pod značkou Jihočeské mlékárny – původně jako státní akciová společnost. Činnost tato soukromá akciová společnost rozvíjí s ryze českým kapitálem Akciová společnost Madeta, jejíž základní jmění představuje 755 milionů korun, je největším zpracovatelem mléka v zemi. Zaměstnává 1700 pracovníků v osmi specializovaných závodech, které sídlí v Českých Budějovicích, Českém Krumlově, Jindřichově Hradci, Pelhřimově, Plané nad Lužnicí, Prachaticích, Řípce a Strakonících.

V dnešní době je Madeta na tuzemském trhu největším producentem v oblasti tavených a přírodních sýrů, trvanlivého a sušeného mléka, másla, tvarohů a sušených krmných směsí. Nynější trend společnosti je směřován převážně na výrobu novinek orientovaných na trendy zdravé výživy.

Společnost Madeta má staletou tradici. Její počátky sahají do roku 1901, kdy vzniklo tehdejší „Mlékařské družstvo“, které svoji výrobu zahájilo v roce 1906. Národní podnik Jihočeské mlékárny – značka, která pak existovala 50 let se objevila v podnikovém rejstříku v roce 1951. Předmětem podnikání byla také porážka vodní a hrabavé drůbeže, provoz umělých líhní, odchov kuřat a skladování vajec a vaječných výrobků. Nové objekty vyrostly v roce 1948 na Rudolfovské ulici, kde je dnes i sídlo ředitelství Madety a.s. České Budějovice. Tento nový závod byl otevřen po 4 letech stavby. V roce zahájení výroby měla českobudějovická mlékárna provozy v Tovární ulici, chladírnu v Mánesově ulici a pobočné závody v Nových Hradech, Třeboni a Protivíně. Původní projekt určil kapacitu na 80 000 zpracovaných litrů mléka denně. V 50 letech však podobně jako v dalších oblastech země výkup mléka silně klesl a v Českých Budějovicích se vykupovalo pouze 45 000 litrů mléka denně. Mlékárna od počátku dodávala máslo, konzumní mléko, podmásli, tvarohy, smetany, krémový sýr a kasein-surovinu k průmyslovému zpracování. V roce 1953 se závod dostal spolu s podnikovým ředitelstvím pod Jihočeský mlékárenský trust, podřízený pražské centrále. Tato forma organizace skončila již po roce a mlékárna se pak podřídila přímo

Hlavní správě mlékáren v Praze. K rozvoji došlo v roce 1960 kdy se znovu objevily v obchodním rejstříku samostatné Jihočeské mlékárny jako národní podnik s osmi závody. V té době měl českobudějovický závod největší kapacitu, vykupoval denně 110 000 litrů mléka. V roce 1967 byla vystavěna sušárna a přístavby mlékárny. Celková kapacita tím vzrostla na 37 000 000 litrů mléka za rok tzn. že závod rozšířil objem o 100%. Mlékárna zároveň fungovala jako centrální másárna. Smetana byla svážena z jiných provozoven. Závod proslavila v dalších letech zejména výroba másla a smetanových výrobků. V roce 1966 se stal hitem v celém Československu smetanový krém Lipánek. Koncem 60 let se rozjela linka na plnění mléka do sáčků firmy Berto pack a začátkem 70 let výroba měkkého tvarohu. Tvarohářská linka v té době představovala nejmodernější strojní zařízení, zpracovávala 30 000 litrů mléka denně. V roce 1998 byl vybudován centrální velkosklad. Jeho měsíční obrat ve zboží činil 20 milionů Kč. Další významná investice v hodnotě 65 000 000 Kč směřovala do centralizace výroby konzumních mlék a tekutých zakysaných výrobků. V roce 2002 uvedla mlékárna do provozu linku Tetra Top složenou z baličky a plničky, která představuje zlom v technologii výroby a balení mléka. Toto období inovací přetrvává až dodnes.

Madeta a.s. tvoří holding spolu s dvěma dalšími firmami a je součástí skupiny **MADETA Group**, a.s. Nákupem mléka a poskytováním služeb zemědělcům se zabývá **MADETA Agro**, **MADETA Logistic** zajišťuje dopravu a logistiku.

Společnost Madeta Group

Vlastní v současnosti 90,5 procenta akcií, jichž bylo vydáno více než 755 000 kusů. Zbylou část vlastní ostatní podílníci.

Společnost Madeta Agro, a.s.

Tato společnost je servisní organizací, která zajišťuje pro MADETU a.s. veškeré činnosti spojené s nákupem, hodnocením a svozem syrového kravského mléka. Madeta Agro, a.s. má celkem 7 závodů: České Budějovice, Český Krumlov, Prachatice, Jindřichův Hradec, Pelhřimov, Strakonice a Planá nad Lužnicí. Součástí je i akreditovaná centrální laboratoř v Českých Budějovicích. Svoz mléka je zajišťován prostřednictvím firmy Milktrans, a.s. Mléko je nakupováno od MHD JIH se sídlem

v Táboře, odbytového družstva MLECOOP se sídlem v Praze, jehož součástí je MHD Střední Čechy a od jednotlivých dodavatelů, kteří nejsou členy mlékařských družstev.

Mléko je nakupováno od 800 dodavatelů z pěti krajů a osmnácti okresů: 70 % celkového objemu tvoří nákup v Jihočeském kraji, dále je to kraj Vysočina, Středočeský, Plzeňský a Jihomoravský. Celkem se jedná průměrně o 39 milionů litrů nakoupeného mléka za měsíc, což představuje téměř 20 % z celkového množství vykupovaného mléka v České republice.

Madeta logistic, a.s.

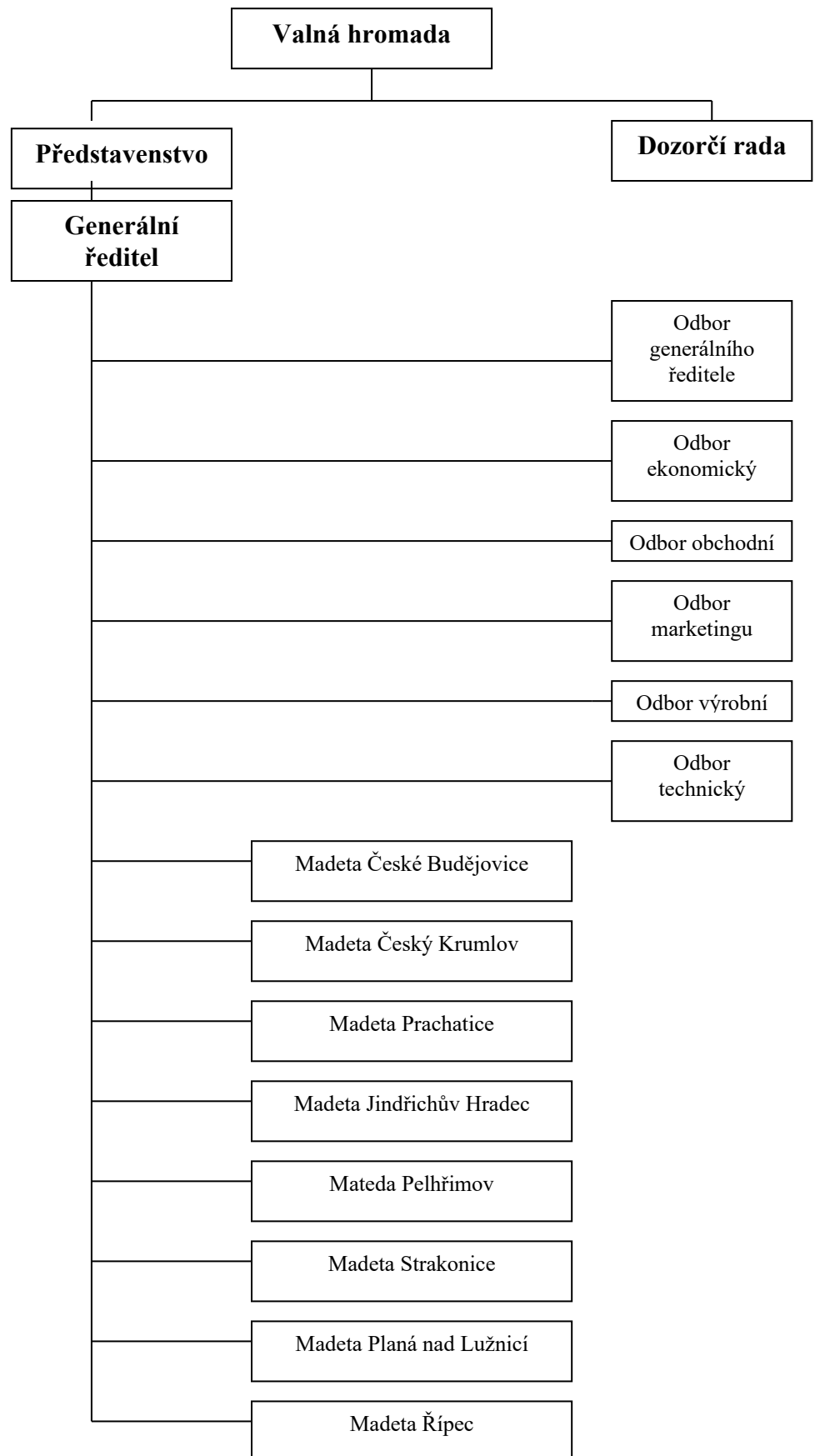
Tato logistická, distribuční a obchodní společnost je zaměřena na chlazené potraviny. Svoji činnost zahájila roku 1992 pod názvem KHV spol. s.r.o. Současné sídlo firmy je Tovární 27/14, 370 01 České Budějovice. Je podnikem ve skupině „MADETA“. Provozuje centrální sklad s kapacitou až 7 000 paletových míst v „logistickém centru EAST“ v Jesenici u Prahy a síť patnácti provozoven v ČR. Společnost má propracovaný distribuční systém. Nabízí exkluzivní a logistická individuální řešení, servis zákazníkům dle přání od 12 do 48 hodin. Má zkušenosti se zbožím s velmi krátkými záručními lhůtami. Ročně má až 9 000 spokojených klientů. Samozřejmostí je i profesionální přístup k potřebám zákazníků.

4.2 Struktura společnosti a její organizace

Nejvyšším orgánem této akciové společnosti je Valná hromada akcionářů, která je tvořena „Představenstvem“ a „Dozorčí radou“. V čele představenstva stojí generální ředitel, dále předseda představenstva, místopředseda a její členové. Dozorčí radu tvoří předseda a její členové (schéma 9).

Představenstvu společnosti podléhá několik odborů: odbor generálního ředitele, odbor ekonomický, odbor obchodní, odbor marketingu, odbor výrobní, odbor technický a 8 výrobních závodů, které se specializují na určitý sortiment mléčných výrobků.

Schéma 9: Organizační struktura



Madeta České Budějovice

Mlékárna v Českých Budějovicích zahájila provoz v roce 1952. Vyrábí se zde Lahodné jihočeské mléko, máslo a ostatní zakysané výrobky například Jihočeský zákys. Objekt tohoto závodu je zároveň sídlem akciové společnosti.

Madeta Řípec

Mlékárna Řípec byla vybudována v roce 1939 jako pobočný závod Mlékařského družstva v Táboře. Od roku 1952 se Řípec specializuje na výrobu tavených sýrů – v současné době se zde vyrábí sýry Lipno, Madetka, Labužník, Primátor a nově i tavené sýry Ferda, které jsou určeny dětem. Vyrábí se zde také přírodní sýry Kamadet a Blatácké zlato a specialitou jsou Sýrový dort a Mozaika. S roční kapacitou 5 700 tun je Madeta Řípec jedním z největších výrobců tavených sýrů v České republice. V září 2004 zde byl vybudován tzv. „školní provoz“, jehož úkolem je sloužit výuce studentů Střední odborné školy pro tvorbu a ochranu životního prostředí ve Veselí nad Lužnicí.

Madeta Planá nad Lužnicí

Mlékárna Planá nad Lužnicí zahájila provoz v roce 1968. V roce 1995 byla dokončena rozsáhlá modernizace a Madeta Planá se tak stala největším výrobcem tvrdých přírodních sýrů v České republice. Madeta Planá uvedla na trh také nový sýr ze skupiny holandských ementálů – Madeland, který si rychle dokázal získat oblibu mnoha spotřebitelů. Kromě Madelandu se zde vyrábí přírodní sýry Primator, Petr Vok, Goudaland, Eidam a od roku 2002 sem byla přesunuta i výroba populárního AB másla.

Závod exportuje přibližně jednu čtvrtinu produkce sýrů, dvě třetiny sušených výrobků a téměř devadesát procent vyrobeného másla.

Madeta Jindřichův Hradec

Moderní historie mlékárny v Jindřichově Hradci se začala psát v roce 1973, kdy byl zahájen provoz sušárny mléka o kapacitě 180 tisíc litrů mléka za den. Později v roce 1977 byla do provozu uvedena i mlékárna. Madeta Jindřichův Hradec se specializuje především na výrobu tvarohu a tvarohových dezertů mj. značky Diavita, Lipánek a Smetánek. Zabývá se výrobou speciality – zrajícího sýra Romadur. Vyrábí se zde také zakysaná smetana mléčné krmné směsi a od ledna 2006 sem byla přesunuta výroba Jihočeské lahůdky a Jihočeského jogurtu.

Madeta Pelhřimov

Soukromá mlékárna Josefa Pejcla byla v Pelhřimově postavena v roce 1942. V 80 letech byla provedena rozsáhlá rekonstrukce závodu. V současnosti Madeta Pelhřimov disponuje jednou z nejmodernějších technologií na zpracování trvanlivého mléka. Denně zpracuje až 600 tisíc litrů mléka. Vyrábí se zde trvanlivé mléko, trvanlivá smetana a mléčné nápoje Milkaktiv a Ledová káva.

Madeta Strakonice

Výroba mléka byla ve Strakonicích zahájena v roce 1953. Závod se stal specializovaným výrobcem dětské kojenecké výživy Sunar. Postupem času se specializoval na výrobu sušeného mléka pro export. Koncem osmdesátých let byl Milkos Strakonice jediným výrobcem plnotučného instantního mléka TATRA ve východní Evropě. V současné době vyrábí pomazánková másla různých příchutí, přírodní sýry Cottage a Blanice a sušené mléčné výrobky.

Madeta Prachatice

Historie zpracování mléka v Prachaticích se začala psát v první polovině 40. let, kdy byla otevřena pobočka Mlékařského družstva ve Vltavci. V sedmdesátých letech byla ukončena výroba konzumních mlék, jogurtů a smetany. Dnes se po rozsáhlé modernizaci Madeta Prachatice specializuje na výrobu přírodních sýrů Jadel, Akawi (ruční výroba a export) a Mozzarella.

Madeta Český Krumlov

Historie této provozovny se začala datovat v druhé polovině 40. let, kdy vzniklo Mlékařské družstvo v Českém Krumlově. Madeta Český Krumlov s roční kapacitou 2000 tun je největším producentem plísňového sýra Niva v České republice. Kromě klasické Nivy je vyráběna i tučnější varianta tohoto sýra „Zlatá Niva“. Sýry z Madety Český Krumlov dříve zrály ve vápencových štolách a tento proces byl přesunut od května 2005 do klimatizovaných sklepů, neboť ten umožňuje navyšování výroby až na 4000 tun plísňových sýrů ročně. Dále je zde také vyráběna syrovátka. Ta je převážena do jindřichohradeckého závodu, kde ji suší a pak se používá při výrobě krmných směsí.

4.3 Mzdová politika

V roce 2005 pracovalo v akciové společnosti 1751 zaměstnanců v průměrném přepočtovém stavu. Z tohoto počtu činilo 402 technicko-hospodářských pracovníků, 1 305 zaměstnanců kategorie D (výrobních dělníků 923, 1 dopravní dělník, 92 údržbových dělníků, ostatních dělníků 289) a 44 ostatních zaměstnanců. Tito zaměstnanci pracují převážně ve dvousměnném provozu, ale v některých závodech není výjimkou ani provoz třisměnný.

Za rok 2005 bylo vyplaceno 318 726 000 Kč mzdových prostředků. Průměrný výdělek činí zhruba 15 368 Kč, což znamená nárůst oproti předešlému roku o 3% (tabulka 2). Tato průměrná mzda se postupně zvyšuje každým rokem od roku 1995. Výjimkou zde nebyl ani deseti a jedenáctiprocentní nárůst mezd. Společnost vyplácí zaměstnancům 14-tý plat, který se odvíjí od jakosti a hospodárnosti se surovinou a hlavně od hospodářského výsledku. Pro zaměstnance je zajištěno stravování v závodní jídelně, pracovní a ochranné pomůcky, mycí a čisticí prostředky. Dále společnost Madeta nabízí také svým zaměstnancům jazykové vzdělání, odborný růst a možnost zahraničních stáží.

Tabulka 2: Růst průměrné hrubé měsíční mzdy

Kategorie	CELKEM		
	2005	2004	05/04
D celkem	12 658	12 349	102,50
DV	12 346	11 974	103,11
DD	14 861	13,559	109,60
DU	17 372	16 822	103,27
DO	12 455	12 123	102,74
POP.OH	10 800	10 420	103,65
THP	25 009	23 766	105,23

Pozn.: D – dělníci celkem

DV – výrobní dělníci

DD – dopravní dělníci

DU – dopravní údržba

DO – ostatní dělníci

POP.OH – pomocný obsluhující personál

THP – technicko-hospodářští pracovníci

4.4 Výrobní program a zákazníci

V roce 2005 poklesl nákup mléka oproti předešlému roku (v roce 2004 bylo nakoupeno 517 893 tisíc litrů mléka) na 407 000 tisíc litrů v důsledku odsunu syrového mléka do Německa, kde je za něj nabízena podstatně vyšší cena. Madeta vykupuje mléko od prvovýrobců za cenu 8,10 Kč/ litr a v Německu je vykupováno za 9,- Kč /litr.

Produkty MADETY, a.s.

Firma dodává do mnoha obchodních řetězců celou škálu svých výrobků. Jedná se o sýry, bílou řadu a kelímkové dobrůtky.

SÝRY

Vyrábí se sýry přírodní, tavené, čerstvé zrající i nezrající, pařené, plísňové, bílé a sýrové speciality. Sýry, které jsou zde vyráběny: **Cottage, Madeland, Primator, Romadur, Blatácké zlato, Kamadet, Královský sýr, Niva Premium, Caesar Bleu, Nové Lipno, Sýrové dorty, Jadel, Akawi, Mozzarella.**

BÍLÁ ŘADA

Do této skupiny se řadí: mléka, másla, pomazánková másla, tvarohy, jogurty a ostatní zakysané výrobky a smetany. Z této bílé řady společnost nabízí svým zákazníkům: **Jihočeské lahodné mléko, sušené mléko, Jihočeské máslo, pomazánková másla, Jihočeský tvaroh, Bílý jogurt.**

KELÍMKOVÉ DOBRUTKY

V této poslední řadě jsou vyráběny dezerty s tradičními i neobvyklými příchutěmi: **Lipánek, Maxi Lipánek, Duo Lipánek Maxi, Jihočeská Lahůdka.**

Výrobním MADETY, a.s. se dostalo řady prestižních ocenění a obsadily přední místa na celostátních přehlídkách. Ze stovek úspěchů jsou uvedeny jen ty nejpodstatnější z posledních let:

- 2000 **Přírodní sýr Kamadet** – 2. místo na Celostátní přehlídce sýrů.
- 2001 **Nízkotučný tavený sýr Lipno** – 3. místo na Světové přehlídce tavených sýrů.
- 2002 **Tavený sýr Lipno** – výrobek roku (volba spotřebitelů)
- 2002 **Přírodní sýr Moravský blok** – 1. místo na Celostátní přehlídce sýrů.
- 2005 **Primátor, Akawi, Niva, Blaťácké zlato se zeleným pepřem a Kamadet Královský sýr** – 1. místo na Celostátní přehlídce sýrů.
- 2005 **Čerstvý sýr ve smetaně Cottage** – 3. místo na Celostátní přehlídce sýrů.

Výrobkům MADETY a.s. bylo propůjčeno označení „**KLASA**“. Tuto značku kvality uděluje Státní zemědělský intervenční fond jen těm nejproověřenějším českým výrobkům.

Ocenění „KLASA“ získaly tyto výrobky:

- 2003 **Jihočeské lahodné mléko 1,5% (1 litr)**
- 2004 **Cottage 150 g, čerstvý přírodní sýr ve smetaně**
- 2004 **Lipánek 80 g, smetanový krém pro děti**

Akciová společnost Madeta disponuje certifikátem evropských norem jakosti ISO 9000, který ji opravňuje vyvážet do zemí Evropské unie (recertifikační audit probíhá každoročně). Madeta prochází bez reklamací náročnými kontrolami jakosti, které provádí EU. Přísný dohled se týká i dalšího zboží, například dodávky másla a sýrů židovským obcím do Izraele a USA, které musí nést takzvaný košer certifikát a splňovat nadstandartní podmínky vycházející ze zásad hygieny podle židovského náboženství.

Trvalé sledování dosahované jakosti a spokojenosti zákazníků je jedním z hlavních cílů všech pracovníků společnosti.

5. Výsledky analýz

V této kapitole byly zpracovány následující analýzy: STEP analýza, Porterův model, Analýza konkurenta, SWOT analýza a dotazníkové šetření.

5.1 STEP analýza

Pomocí STEP analýzy byly ohodnoceny vlivy faktorů globálního prostředí na podnik, jaké jsou možné jejich dopady a které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější a to v oblasti společenské, technologické, ekonomické a politické.

Společenské faktory

Firma Madeta působí na území celé České republiky. Současná demografická situace České republiky je považována za nepříznivou. Vyplývá to ze zpomalené přirozené reprodukce obyvatelstva, jejímž hlavním důsledkem je absolutní a relativní stárnutí obyvatelstva s ekonomickými a sociálními důsledky. To znamená, že obyvatelstvo stárne. Starší lidé proto představují potenciální hodnotu pro podniky a celou společnost.

Mléko a mléčné výrobky jsou pro člověka hlavním dodavatelem biogenních prvků. Proto je mléko nezbytným doplňkem naší stravy i v jiných formách jakou jsou např. sýry a jiné mléčné produkty. Problematický názor je na nesnášenlivost kravského mléka hlavně u dětí v dorostovém věku. Odborné názory se zde rozcházejí. Fermentované mléčné produkty se v poslední době považují za velmi zdravé a připisuje se jim protirakovinné ochranné působení stejně jako úprava střevních bakterií. Současný trend v nákupu mléčných výrobků je zejména orientován na zakysané mléčné výrobky a s měnícími se stravovacími návyky vzrůstá také poptávka po sýrech a sýrových specialitách na výrobu zeleninových salátů.

Úroveň vzdělání nemá na vnější prostředí firmy a její výsledky příliš velký vliv.

Technologické faktory

V dnešní době dochází k velmi rychlému zastarávání technologií. Firmy jsou tímto nuceny k neustálému obnovování svého výrobního parku, aby si udržely na trhu svojí pozici, neboť konkurence čeká na každou příležitost. Tyto inovace vyžadují

poměrně vysoké finanční investice na vstupu, nicméně po jejich uvedení do provozu firma zvyšuje svoji efektivitu, objem výroby a úroveň konkurenceschopnosti. Investováním do nových technologií zvýší příjmy, což umožňuje návratnost investice. Madeta koupí nového technologického zařízení musí vynaložit velké finanční prostředky, které mají jistou, avšak velice pomalou návratnost. Firma nakoupila myčku sýrů, 4 mléčné odstředivky a zrekonstruovala stroje na výrobu ledové vody na chlazení s pomocí fondů z EU.

Ekonomické faktory

Společnost Madeta a.s. je ovlivňována úvěrovou politikou bank. V současné době jsou brány v potaz pouze dlouhodobé úvěry. Ze strany bank není problém poskytnout společnosti Madeta úvěr, jelikož má dostatečný kapitál, kterým je možné se zaručit a proto jsou jí úroky z úvěru zvýhodňovány.

Protože firma Madeta a.s. vyváží i část své produkce do jiných zemí je ovlivňována měnovou politikou ČNB. Rozdíly ve výkyvech měn jako je euro a dolar jsou v poslední době minimální. Pohybují se v rozmezí 0,50 haléřů. Z tohoto důvodu může být zahraniční obchod naplánován téměř se 100% přesností.

Kolísající ceny ropy a zemního plynu mohou způsobit nárůst nákladů na výrobu tepla a teplé vody a tím mohou být zvýšeny i náklady na dopravu.

Politicko – právní faktory

Jako každá firma na trhu se i Madeta a.s. musí řídit příslušnými zákony a vyhláškami. Každý podnikatel v České republice se řídí Obchodním zákoníkem, Občanským zákoníkem, Zákoníkem práce apod. V prostředí potravinářského průmyslu je nejdůležitějším Zákon o veterinární péči č. 166/1999 Sb., Zákon o potravinách č.110/1997 Sb. a jeho prováděcí vyhlášky, dále jsou to např.: Zákon o obalech, Zákon o odpadech a jiné. Tyto faktory jsou blíže specifikovány v následující tabulce 3.

Tabulka 3: Vyhodnocení faktorů

<u>Faktor</u>	<u>Význam</u>	<u>Dopad</u>	<u>Hypotéza</u>
EKONOMICKÝ FAKTOR			
Dostupnost finančních prostředků	1	5	Ze střednědobých úvěrů snaha přejít na dlouhodobé.
Mzdy	1	3	Tvorba rezervních fondů zajišťuje případně výkyvy hospodaření.
Růst nákladů z důvodu decentralizace	1	5	Růst mezd průměrně o 3% a na druhé straně snižování počtu pracovníků.
Růst cen pohonných hmot	1	5	Snaha firmy eliminovat vysoké náklady tím, že dopravu zajišťuje firma Milktrans, která zajišťuje dopravní požadavky s nulovým ziskem.
SPOLEČENSKÝ FAKTOR			
Kupní síla obyvatelstva	1	5	Dvě třetiny populace v České republice se pohybují pod průměrem průměrné hrubé mzdy.
Poptávka	1	5	Boj obchodních řetězců o zákazníky, což má za následek snížení marží dodávaného zboží.
TECHNOLOGICKÝ FAKTOR			
Nákup technologického zařízení	1	5	Vysoká cena nových technologií, návratnost vynaložených prostředků se prodlužuje.
Vyšší podpora investic	1	3	Využití nabídek strukturálních fondů pro obnovení zastaralého výrobního zařízení.
Prodloužení trvanlivosti výrobků	1	5	Nákupem nových technologií a změnou obalových materiálů prodloužit trvanlivost jednotlivých výrobků.
Vlastní výrobní postupy	1	5	Technologické postupy pro konkurenci nedostupné.
Distribuce výrobků	1	5	Vlastní distribuční síť pokrývající celou Českou republiku.
POLITICKÉ FAKTORY			
Vstup do EU	1	5	Vysoké náklady na splnění hygienických požadavků.

Pozn.:	Význam:	Významný	1
		Nevýznamný	3
Dopad:		Krátkodobý	1
		Střednědobý	3
		Dlouhodobý	5

5.2 Porterův model

Pomocí Porterova modelu byly popsány vlivy působící na společnost Madeta a.s. ze strany nových konkurentů, dodavatelů, odběratelů a potenciálních substitutů.

Charakteristika jednotlivých položek:

Noví konkurenti

Hlavní bariérou vstupu do odvětví je v první řadě kapitálová náročnost, která odradí od vstupu ty konkurenty, kteří nevlastní dostatečně vysoký kapitál. Pro vytvoření obdobné firmy jako je společnost Madeta, by bylo nutné investovat řádově milióny korun do výstavby a v dnešní době není jednoduché získat tak vysoký provozní a investiční úvěr v bance, který by podnikatel potřeboval. Další překážkou při vstupu je ta skutečnost, že Madeta má již své jméno na trhu a nespočet svých loajálních zákazníků. Proto by bylo těžké pro nově vstupující firmy se v tomto ohledu prosadit a získat své stálé zákazníky, což není otázkou několika dní, ale několika měsíců či let. Dále by bylo komplikované pro nového konkurenta získat odběratele, neboť hypermarkety a supermarkety již mají své stálé dodavatele a proto by bylo nutné nabídnout daleko pestřejší sortiment a nižší cenu, což při současné ceně surovin a energií by bylo jen těžko možné. Další překážku vstupu může tvořit vláda svými regulačními opatřeními, licenčními požadavky, svojí legislativou zvláště v oblasti ochrany životního prostředí, hygieny nebo bezpečnosti práce.

Dodavatelé

Produkce společnosti Madeta a.s. na českém trhu nepatří zrovna k nejmenším. V roce 2005 bylo zpracováno 407 000 litrů mléka. Podnik s tak velkou produkcí musí disponovat rozsáhlou dodavatelskou sítí a nespočtem dalších potřebných surovin. Společnost Madeta má 800 dodavatelů mléka a nemalý počet dodavatelů obalových materiálů a ostatních surovin. Jak již bylo zmíněno, může v dodavatelské oblasti nastat problém ze strany zemědělských družstev. Dodávané mléko od prvovýrobců musí splňovat dané limity jakosti jako je tučnost, bílkovina a bod mrznutí. Dalším problémem může být nabízená cena za jeden litr mléka. Za velkého konkurenta je

považován ten, kdo je schopen nabídnout vyšší výkupní cenu. V dnešní době je mléko vykupováno od prvovýrobců za cenu 8,10 Kč za litr a v Německu nabízí 9,- Kč za litr. Proto dochází k vývozu mléka z České republiky do Německa. Tento vývoz měl za následky nižší množství nákupu mléka oproti předešlému roku.

Odběratelé

Odběratelé jsou ze širokého okolí. Dalo by se říci, že odběratelská síť je zastoupena po celé České republice. Zboží je dodáváno převážně do prodejních sítí hypermarketů a supermarketů např. Tesco, Kaufland, Spar, Lidl atd. Tito odběratelé vždy při výběru firmy na dodávku zboží upřednostní tu, která je ochotna nabídnout co nejnižší cenu a jít i pod výrobní náklady. Supermarkety a hypermarkety si tvrdě diktují podmínky obchodu a ceny, což do značné míry snižuje výnosy z konkrétních výrobků. Některé z nich jsou dokonce prodávány i pod výrobní cenou. Z toho můžeme usoudit, že odběratelé upřednostňují cenu před kvalitou výrobku. V dané situaci, je ale pro Madetu důležitější, že má zajištěn dlouhodobý odbyt a také skutečnost, že je výhodnější obchodovat s těmito odběrateli s minimálním ziskem než pozastavovat nebo úplně pozastavit výrobu. Proto se nyní začíná spíše orientovat na menší odběratele. Je to tím, že tito odběratelé nemají tak velkou vyjednávací sílu a není zde tak silný diktát cen.

Potencionální substituty

Substituty se v mlékárenské výrobě vyskytují v menší míře než v jiných odvětvích. Ze strany potencionálních substitutů nehrozí zatím tak velké nebezpečí, avšak je třeba tuto oblast také zohlednit. U některých výrobců je nahrazován mléčný tuk rostlinným (např. u sýru Mozzarella, másla, jogurtů a vyskytla se zde i analogová cihla), mléčná bílkovina stabilizátory a místo kousků ovoce je přidávána ovocná šťáva. Cena u těchto výrobků je podstatně nižší. S nižší cenou klesá i kvalita výrobku, což si zatím zákazníci moc neuvědomují. Proto je nutné potencionální substituty nepodceňovat, neboť je zde zatím malé, ale rychle rostoucí nebezpečí.

Konkurenční ring

Za konkurenční ring, kde se střetávají výrobci mléčných produktů se dá považovat celé území České republiky. Ohrožení přichází hlavně ze strany polských výrobců a levných dotovaných dovozů ze států EU. Vztah mezi konkurenty je agresivní. Společnost Madeta disponuje oddělením marketingu, jehož pracovníci se zabývají děním na trhu, připravují marketingovou strategii a různými opatřeními reagují na kroky, které by mohla podniknout konkurence nebo je již uskutečnila.

5.3 Analýza konkurentů

Hlavními **konkurenty** společnosti Madeta a.s. jsou: Olma Olomouc a Alimpex Praha.

Dá se konstatovat, že tyto dvě firmy uplatňují obdobnou strategii. Snaží se získat co největší podíl na trhu, rozšiřují výrobu a nespécifikují se na určitý tržní segment. Mezi jejich silné stránky patří nízké ceny, široký sortiment výrobků, který jak svou různorodostí tak i kvalitou může dostatečně uspokojit své stávající zákazníky a v neposlední řadě také jejich rozsáhlá distribuční síť po celé České republice. Velkoobchodní síť je mnohdy upřednostňují při výběru svých dodavatelů.

Obě firmy vykazují rychlejší a pružnější rozhodovací schopnost a lépe reagují na požadavky odběratelů v rámci jejich jednodušší organizační struktury.

5.4 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy byly vytýčeny silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení vybraného podniku, tedy společnosti Madeta a.s. a následně určení vhodné strategie pro podnik.

Pro určení vah jednotlivých faktorů dle jejich důležitosti pro sledovanou firmu byla použita metoda párového srovnávání. Faktory byly rozděleny do dvou skupin, a to silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení.

Silné stránky:

1. kompetentnost zaměstnanců vůči své firmě z důvodu kariérního růstu;
2. dostatek finančních zdrojů – dlouhodobé úvěry u bank – zvýhodněné úroky;
3. jedna z nejlepších distribučních sítí;
4. uznávaná vůdčí pozice na trhu;
5. tvorba rezervních fondů;
6. vlastní výrobní postupy;
7. nákladová výhoda - spíše menší reklamní předměty, sponzorství sportovních klubů, nemocnic;
8. větší koncentrace výroby – úspory v režijních a správních nákladech;
9. úbytek mlékáren po vstupu do EU – snaha dodavatelů uspokojit požadavky zbývajících;
10. profesionální přístup k potřebám zákazníků.

Slabé stránky:

11. nevyužité kapacity z důvodu odsunu 20 % suroviny do Německa;
12. decentralizace výroby;
13. nakupování technologií;
14. nedostatečná reklamní kampaň;
15. vyšší náklady z důvodu decentralizace výroby.

Příležitosti:

1. vstup na regionální trh (gastro trh: hotely penziony, rekreační střediska);
2. snaha vstupu na nové trhy – Maďarsko, Polsko, Slovinsko, Slovensko, Chorvatsko;
3. diversifikace;
4. vertikální integrace;

Ohrožení:

6. vzrůstající cena pohonných hmot;
7. vzrůstající síla ze strany odběratelů;
8. odliv suroviny do Německa.

Následující matice (schéma 10) nám znázorňuje párové srovnávání silných a slabých stránek podniku:

Schéma 10: Silné a slabé stránky

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12	13	14	15	
						7	7	7	7	7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12	13	14	15	
							8	8	8	8	8	8	8	8
							9	10	11	12	13	14	15	
								9	9	9	9	9	9	9
								10	11	12	13	14	15	
									10	10	10	10	10	10
									11	12	13	14	15	
										11	11	11	11	11
										12	13	14	15	
											12	12	12	12
											13	14	15	
												13	13	13
												14	15	
													14	14
														15

V tabulce můžeme sledovat výsledky z párového srovnávání slabých a silných stránek podniku:

Tabulka 4: Výsledky metod párového srovnávání silných a slabých stránek podniku

Číslo kritéria	Četnost	Pořadí	Relativní četnost
1	2	14	1,92
2	9	4-7	8,57
3	8	8-9	7,62
4	4	10-13	3,80
5	9	4-7	8,57
6	4	10-13	3,81
7	4	10-13	3,81
8	10	3	9,52
9	4	10-13	3,81
10	12	2	11,43
11	9	4-7	8,57
12	8	8-9	7,62
13	13	1	12,38
14	0	15	0
15	9	4-7	8,57
celkem	105	x	100,00

Z výsledků metod párového srovnávání příležitostí a ohrožení vyplývá, že pro firmu nastává největší ohrožení ze strany odběratelů. Jejich síla neustále vzrůstá a připravuje firmu o zisky. Na dalších předních místech se umístily příležitosti jako je vstup na regionální trh, možnost diversifikace a vertikální integrace, která umožňuje růst distribuční sítě, jak směrem k odběratelům, tak i k dodavatelům a větší ohrožení také nastává z důvodu odlivu části suroviny do Německa. Snaha vstupu na nové zahraniční trhy byla téměř na posledním místě, proto tato příležitost pravděpodobně nepřinese požadované úspěchy. Na poslední místo bylo zařazeno ohrožení v důsledku vzrůstajících cen pohonných hmot, které ze všech ohrožení mají dle párového srovnávání ten nejmenší vliv.

Následující matice (schéma 11) nám znázorňuje párové srovnávání příležitostí a ohrožení podniku:

Schéma 11: Příležitosti a ohrožení

1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7
	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7
		3	3	3	3
		4	5	6	7
			4	4	4
			5	6	7
				5	5
				6	7
					6
					7

V tabulce můžeme sledovat výsledky z párového srovnávání příležitostí a ohrožení podniku:

Tabulka 5: Výsledky metod párového srovnávání příležitostí a ohrožení

Číslo kritéria	Četnost	Pořadí	Relativní četnost
1	4	2-4	19,05
2	2	5-6	9,57
3	4	2-4	19,05
4	2	5-6	9,52
5	0	7	0
6	5	1	23,81
7	4	2-4	19,05
Celkem	21	x	100,00

Nejdůležitější silnou stránkou u společnosti Madeta je dostatek finančních zdrojů. Kdyby firma nedisponovala těmito finančními prostředky, nebyla by schopna například provádět inovace, přizpůsobovat se hygienickým požadavkům EU, které jsou nezbytnou součástí dalšího rozvoje a jejího přežití na trhu mezi konkurenty. Druhou nejsilnější stránkou je jedna z nejlepších distribučních sítí, která je v daném oboru také velice důležitá. Pokud by firma neměla tak rozsáhlou distribuční síť, která se řadí k jedné z nejlepších, neměla by možnost šířit své výrobky do řady míst na území celé

České republiky. Třetí nejsilnější stránku tvoří její vlastní výrobní postupy, kterými váže svou stálou klientelu a odolává konkurenci jiných firem, které své vlastní receptury nemají. Na dalších předních pozicích se umístily silné stránky, jako je uznávaná vůdčí pozice na trhu, větší koncentrace výroby a profesionální přístup k potřebám zákazníků.

5.5 Volba nejvhodnější strategie

Pro porovnání jednotlivých strategií byly vybrány:

- strategie proniknutí na zahraniční trhy,
- a strategie snižování nákladů.

Proniknutí na zahraniční trhy

Strategie proniknutí na zahraniční trhy usiluje o získání podílu na trhu okolních států se stávajícími výrobky. Uvažuje se o dodávání zboží pod značkami zahraničních řetězců, které jsou již známy na zahraničních trzích. Jedná se např. o řetězce jako je Euroshoper, Kaufland, Billa, Tesco a Makro. Výhodou je jejich známé jméno na těchto zahraničních trzích, ale na druhé straně zde nastává problém s cenou výrobku, která je jimi určována a tím dochází ke snižování marží. Výrobky jsou dodávány s minimální marží. Cílem této strategie by mělo být zviditelnění svých výrobků v místech, kde nejsou ještě moc známy, zdůraznění jejich původu, kvality a tradice jejich výroby. Jestliže budou zahraniční zákazníci znát firmu Madeta a kupovat její výrobky, sníží se riziko, že konkurenti zde se svou nabídkou budou úspěšnější.

Snižování nákladů

U této strategie je možnost aplikovat jednu ze dvou uvedených variant:

a) První varianta nabízí zkoncentrovat výrobu stávajících osmi závodů na čtyři závody a tím zvýšit produktivitu práce, snížit vysoké náklady a vyhovět obchodním požadavkům odběratelů. Náklady správní, režijní a náklady na energii by tímto byly sníženy na polovinu.

b) Druhá varianta uvádí možnost nákupu takového množství mléka, aby byla naplněna kapacita všech osmi závodů na 90 až 100 procenta a tím by se také zvýšila produktivita práce a byly by sníženy její náklady.

Výběr jedné z těchto uvedených variant se odvíjí od ceny mléka placené zemědělcům.

Tabulka 6.: Bodové hodnocení míry vlivu skupin faktorů na variantu strategie

Slabé stránky a ohrožení		Silné stránky a příležitosti	
Zásadní vliv	1	Nevýznamné	1
Významný vliv	3	Málo významné	3
Málo významný vliv	5	Významné	5
Nevýznamný vliv	7	Zásadní vliv	7

Nejvhodnější strategie je vybrána na základě součtu součinů vah a bodového hodnocení vlivu faktorů navržených variant strategií uvedených v tabulce 7.

Tabulka 7.: Volba nejvhodnější strategie

Faktor	Váha	Proniknutí na zahraniční trh		Snižování nákladů varianta a)		Snižování nákladů varianta b)	
		Vliv	Součin	Vliv	Součin	Vliv	Součin
Silné a slabé stránky							
1	1,92	3	5,76	1	5,76	1	5,76
2	8,57	3	25,71	1	25,71	3	77,13
3	7,62	1	7,62	1	7,62	1	7,62
4	3,80	3	11,40	3	34,20	3	102,6
5	8,57	1	8,57	1	8,57	1	8,57
6	3,81	3	11,43	3	34,29	3	102,87
7	3,81	3	11,43	3	34,29	3	102,87
8	9,52	3	28,56	1	28,56	3	85,68
9	3,81	3	11,43	3	34,29	3	102,87
10	11,43	1	11,43	1	11,43	1	11,43
11	8,57	3	25,71	1	25,71	3	77,13
12	7,62	3	22,86	1	22,86	3	68,58
13	12,38	1	12,38	1	12,38	1	12,38
14	0	3	0	3	0	3	0
15	8,57	1	8,57	1	8,57	3	25,71
Příležitosti a ohrožení							
1	19,05	5	95,25	7	133,35	7	133,35
2	9,57	7	66,99	7	66,99	7	66,99
3	19,05	5	95,25	5	95,25	5	95,25
4	9,52	7	64,75	5	47,60	7	66,64
5	0	5	0	5	0	5	0
6	23,81	7	166,67	7	166,67	7	166,67
7	19,05	5	95,25	5	95,25	5	95,25
x	100,00	x	787,02	x	899,35	x	1415,35

Na základě popisovaného hodnocení je nejvhodnější variantou strategie snižování nákladů – varianta b), která dosáhla 1415,35 bodů. Tato strategie usiluje o snížení nákladů tím, že se naplní kapacita všech osmi závodů na 90 – 100%.

6. Dotazníkové šetření

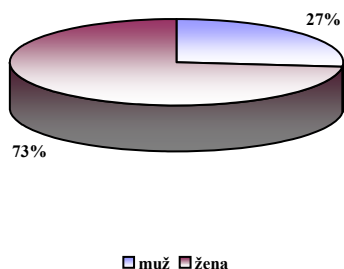
Pomocí dotazníkového šetření jsem se snažila zjistit názory zákazníků na mléčné výrobky společnosti Madeta a.s., které jsou nabízeny na trhu, na jejich kvalitu, cenu a také zjistit spokojenost zákazníků, co je třeba vylepšit a jak si společnost vede podle názorů zákazníků v porovnání s konkurencí. Dotazník se skládá z 10 otázek, které jsem se snažila vhodně vybrat za pomoci pracovníka společnosti Madeta a.s., aby přinesly požadované výsledky. Dotazník byl rozdán 120 respondentům. Průzkum byl prováděn během měsíce února letošního roku.

6.1 Struktura respondentů

Při průzkumu bylo osloveno 120 náhodných respondentů z toho 32 mužů a 88 žen (graf 1). Věkovou strukturu ukazuje graf 2.

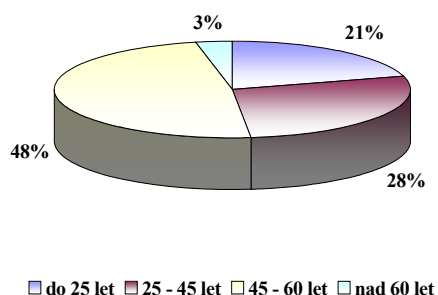
Struktura respondentů dle pohlaví

Graf 1.: Struktura respondentů dle pohlaví (v %)



Struktura respondentů dle věku

Graf 2.: Struktura respondentů dle věku (v %)



6.2 Zpracování a analýza dat

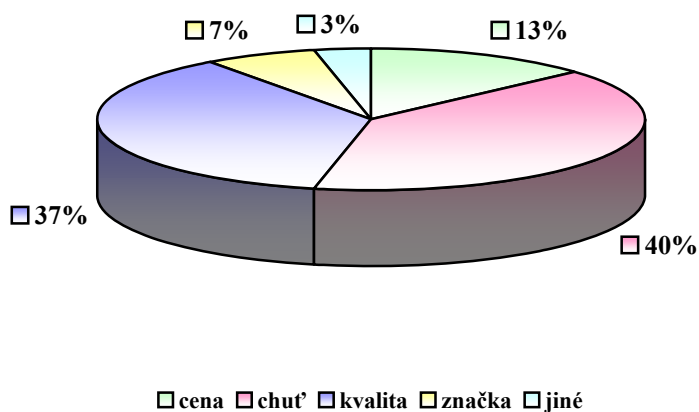
V této kapitole byly vyhodnoceny odpovědi, jak absolutně tak relativně.

Otázka č. 1

Které faktory Vás při nákupu mléčných výrobků ovlivňují?

Respondenti preferují převážně chuť výrobků. Jejich kvalita je řazena na druhé místo. Cena u většiny zákazníků není tolik rozhodující, neboť je řazena na třetí místo. Poté následuje značka výrobků a jako poslední jsou to jiné faktory, které tvoří 3% z celkového počtu (graf 3 a tabulka 8).

Graf 3.: Faktory ovlivňující výběr výrobků při nákupu (v %)



Tabulka 8: Které faktory Vás při nákupu mléčných výrobků ovlivňují?

Cena	Chuť	Kvalita	Značka	Jiné
16	48	44	8	4

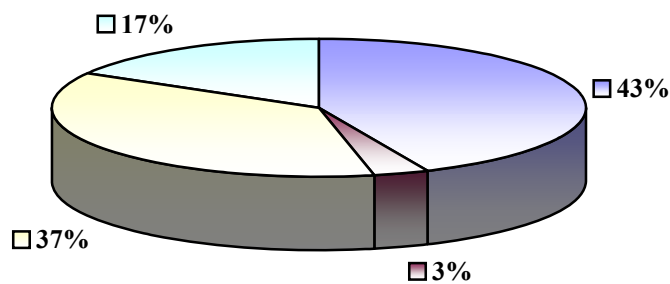
Pozn.: údaje odpovídají počtu dotazovaných respondentů

Otázka č.2

Jak často nakupujete mléčné výrobky?

Většina z dotázaných respondentů zodpověděla, že obstarává nákup mléčných výrobků denně. O něco nižší procento nakupuje výrobky jedenkrát týdně, 17% respondentů v jiných intervalech a 4% zákazníků několikrát denně (graf 4 tabulka 9).

Graf 4: Frekvence nákupu mléčných výrobků (v %).



■ denně ■ několikrát denně □ týdně □ v jiných intervalech

Tabulka 9: Jak často nakupujete mléčné výrobky?

Denně	Několikrát denně	Týdně	V jiných intervalech
52	4	44	20

Pozn.: údaje odpovídají počtu dotazovaných respondentů

Otázka č. 3

Znáte výrobky společnosti Madeta a.s. ?

Všichni zákazníci, kteří byli dotázáni, všech 100 % zná dobře výrobky společnosti Madeta,a.s.

Otázka č.4

Jsou výrobky Madeta dostupné v místě Vašeho bydliště?

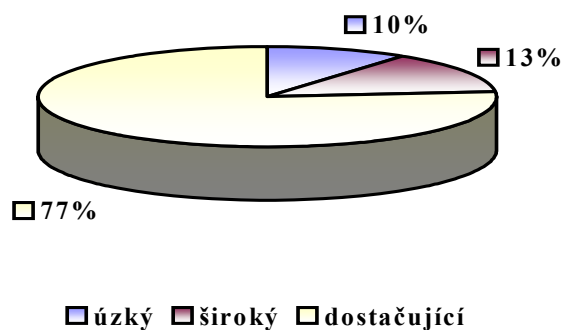
Z výsledků průzkumu můžeme zkonstatovat, že výrobky společnosti Madeta mají zajištěnu dokonalou distribuční síť po celém Jihočeském kraji, neboť všech 120 dotázaných klientů má možnost zakoupení jejích výrobků v místech svého bydliště

Otázka č. 5

Sortiment výrobků Madeta Vám připadá: úzký, široký, dostačující.

Z výsledků můžeme usoudit, že pro většinu respondentů (77 %) je nabízený sortiment mléčných výrobků společnosti Madeta dostačující. Pro 13% dotázaných je nabídka dosti široká a 10 % zákazníků považuje nabídku za úzkou. Můžeme tedy říci, že většina, cca $\frac{3}{4}$ dotázaných je se sortimentem výrobků spokojena (graf 5 a tabulka 10).

Graf 5: Sortiment výrobků (v %).



Tabulka 10: Sortiment výrobků

Úzký	Široký	Dostačující
12	16	92

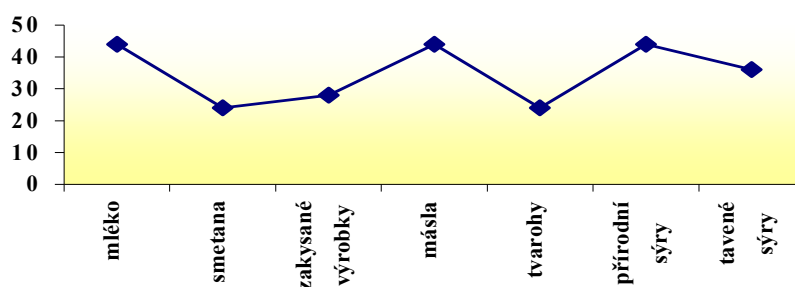
Pozn.: údaje odpovídají počtu dotazovaných respondentů

Otázka č.6:

Jakým výrobkům firmy Madeta dáváte přednost?

Údaje grafu nám ukazují, po kterých výrobcích společnosti Madeta je u spotřebitelů největší poptávka. Jedná se o mléko, máslo a přírodní sýry. Ve větší míře je u zákazníků zájem také o nakupování tavených sýrů, na dalším místě pak o zakysané výrobky a tvarohy a v menší míře je nakupována smetana (graf 6 a tabulka 11)

Graf 6: Preferovanost výrobků společnosti Madeta a.s.(v %).



Tabulka 11: Preferovanost výrobků společnosti Madeta a.s.

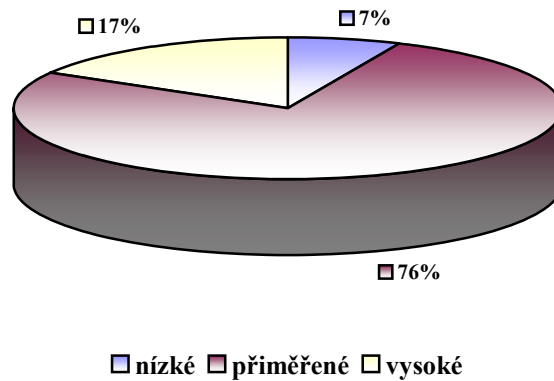
Mléko	Smetana	Zakysané produkty	Másla	Tvarohy	Přírodní Sýry	Tavené sýry
44x	24x	28x	44x	24x	44x	36x

Otázka č.7

Jaké se Vám zdají ceny výrobků Madeta?

Podle dotazníkové šetření, převážná většina spotřebitelů uvedla, že s cenami výrobků je spokojena. Pro menší procento jsou ceny výrobků vysoké a pro jiné naopak nízké (graf 7 a tabulka 12).

Graf 7: Ceny výrobků (v %).



Tabulka 12: Ceny výrobků

Nízké	Přiměřené	Vysoké
6	92	20

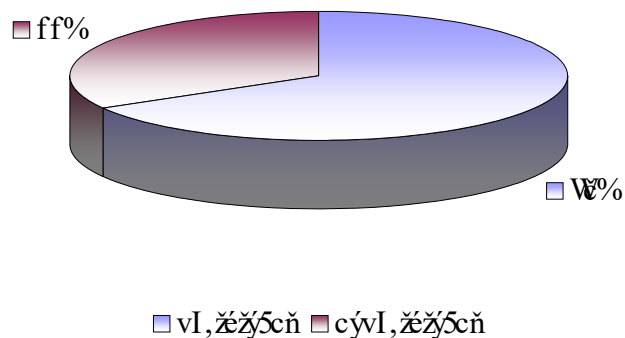
Pozn.: údaje odpovídají počtu dotazovaných respondentů

Otázka č. 8

Jak hodnotíte propagaci nových mléčných výrobků Madeta?

Jak můžeme posoudit z grafu, společnost Madeta a.s. by se ještě podrobněji měla zabývat propagací svých nových výrobků, neboť odpovědi respondentů týkající se propagace nebyly úplně jednoznačné, např. investováním určitých prostředků do oblasti marketingu.

Graf 8: Hodnocení propagace nových mléčných výrobků (v %).



Tabulka 13: Hodnocení propagace nových mléčných výrobků.

Dostatečná	Nedostatečná
80	40

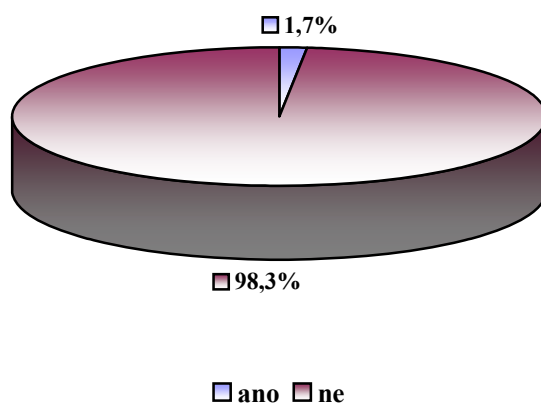
Pozn.: údaje odpovídají počtu dotazovaných respondentů

Otázka č.9

Víte jak vznikl název firmy „Madeta“?

Pouze dva respondenti z celkového počtu 120 dotazovaných zodpověděli, že znají původ názvu firmy Madeta. Společnost by možná mohla seznámit veřejnost se její historií, neboť tento bod je také řazen mezi důležité, aby zákazník, který je vůči své firmě loajální věděl, jak dlouholetou tradici tato společnost má.

Graf 11: Vznik názvu firmy (v %).



Tabulka 14: Vznik názvu firmy (v %).

Ano	Ne
2	118

Pozn.: údaje odpovídají počtu dotazovaných respondentů

Otázka č. 10

U této otázky respondenti měli možnost vyjádřit svá přání ohledně nabízeného sortimentu.

Na tento dotaz zodpovědělo všech 120 dotázaných. 118 odpovědí bylo kladných, v nabízeném sortimentu nedostatky neshledali, pouze 2 respondenti se vyjádřili, že v nabídce postrádají před smažený sýr.

7. Zhodnocení

Cílem práce bylo na základě analýz a průzkumu trhu zmapovat konkurenční prostředí, zhodnotit konkurenceschopnost a navrhnout vhodnou strategii pro firmu Madeta a.s. Z jednotlivých analýz byly zjištěny tyto výsledky:

1. **Pomocí STEP analýzy** bylo zmapováno vnější prostředí podniku a posouzeno, které faktory z vnějšího prostředí ovlivňují firmu Madeta a.s. Po aplikaci STEP analýzy byly zjištěny následující závěry:

a) ze společenských faktorů

- poloha společnosti Madeta v blízkosti hranic se zeměmi, které měli možnost se s jejími výrobky seznámit a jejich proniknutí na tyto zahraniční trhy.
- průměrná hrubá mzda dosáhla výše 18.300,- Kč, avšak dvě třetiny obyvatel České republiky na tuto hranici nedosahují. Toto do jisté míry ovlivňuje také nákup mléčných výrobků, neboť zákazníci nejsou ochotni připlatit si za kvalitu a raději nakoupí levnější zboží, ale ne tak kvalitní.

b) z technických faktorů

- vlivem stále rychlejšího rozvoje vědy a techniky dochází k neustálému zastarávání výrobních technologií, podnik proto musí vyčlenit část finančních prostředků na inovaci výrobního zařízení a tím dojde i ke zvýšení efektivity výroby;

c) z ekonomických faktorů

- zde je firma ovlivňována úvěrovou politikou bank. V současné době jsou brány v potaz pouze dlouhodobé úvěry. Ze strany bank není problém poskytnout společnosti Madeta úvěr, jelikož má dostatečný kapitál, kterým je možno se zaručit, proto jsou Firmě Madeta úroky z úvěru zvýhodňovány.

- kurz eura a dolaru vykazuje v poslední době minimální výkyv v rozmezí 0,50,- haléřů. Z tohoto důvodu je možné zahraniční obchod naplánovat s přesností jednoho procenta.

d) politicko – právní faktory

- regulace zahraničního i domácího trhu ze strany vlády ve formě kvotací a splnění hygienických podmínek zapříčinilo zvýšení nákladů.

2. U Porterova modelu pěti sil byla hodnoceny konkurenční pozice na trhu. Vyhodnocení ukázalo:

a) u dodavatelů – odliv části produkce mléka od prvovýrobců směrem do zahraničí z důvodu vyššího zisku za jeden litr mléka.

b) u odběratelů – je brána v potaz jejich velmi silná vyjednávací schopnost, která vyústila v nebezpečný diktát cen. Výrobci jsou nuceni se tomuto diktátu podřídit i za předpokladu minimálního zisku nebo dokonce někdy i ztráty.

c) ze strany konkurentů – není tak velká hrozba, jako například v jiných směrech. V mlékárenském odvětví je těžké uvést novou firmu na trh, tak aby byla schopna konkurovat již stávajícím firmám, které mají svoji pevnou pozici na trhu a svoji stálou zákaznickou klientelu, neboť počáteční investice jsou značně nákladné.

d) ohrožení ze strany potencionálních substitutů v dnešní době, kdy je upřednostňována cena před kvalitou, nutí z tohoto důvodu firmy v mlékárenské oblasti nahrazovat například mléčnou bílkovinu stabilizátory, což snižuje firmě náklady, zatímco výrobek ztrácí na své kvalitě .

e) v konkurenční ringu se setkávají výše uvedené aspekty faktorů a ovlivňují celkovou výrobu firmy Madeta a.s. Konkurenční boj mezi firmami, které se vyskytují na trhu jsou do značné míry agresivní, neboť jde o jejich přežití a získání pokud možno nejvýhodnější pozice.

3. SWOT analýza

SWOT analýzou byl proveden výběr nejvhodnější strategie. Nejvhodnější strategie byla vybrána na základě velikosti součinu váhy kritéria a vlivu faktoru na varianty strategií.

Jako nejvhodnější strategie byla hodnocena strategie **snižování nákladů varianta b)** která dosáhla 1415,35 bodů. Tato strategie usiluje o snížení nákladů tím, že se naplní kapacita všech osmi závodů na 90 – 100 %.

4. Dotazníkové šetření

Toto šetření bylo provedeno pro lepší zmapování konkurenčního prostředí a byla přesněji zhodnocena pozice firmy ze strany zákazníků. Vyhodnocení dotazníku ukázalo že:

- 1) většinu zákazníků při nákupu mléčných výrobků ovlivňuje jeho chuť ;
- 2) spotřebitelé nejčastěji zajišťují nákup mléčných výrobků 1x týdně;
- 3) všichni z dotazovaných znají společnost Madeta a.s.;
- 4) pro všechny respondenty jsou výrobky společnosti Madeta a.s. dostupné v místě bydliště;
- 5) sortiment výrobků považují zákazníci za dostačující ;
- 6) ceny výrobků se mnoha dotazovaným jeví jako přiměřené;
- 7) zákazníci jsou s cenou výrobků spokojeni;
- 8) propagace výrobků je pro mnohé dostatečná;
- 9) respondenti z převážné části neznají vznik názvu firmy Madeta a.s.;
- 10) širší sortimentu je spotřebiteli považována za téměř dostačující.

8. Závěr

Konkurenceschopnost je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Všechny firmy obvykle soupeří s velkým množstvím konkurentů. Každý z těchto konkurentů musí být dobře rozpoznán, sledován a poražen lepší taktikou. Tím, je možné i nadále si udržet přízeň zákazníků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování nebo dobré realizace záměrů.

Hledání konkurenční výhody a řízení celého podniku tak, abychom ji dokázali dosáhnout a udržet, je pro většinu podniků tím nejdůležitějším úkolem. Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co jsou kupující ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.

Cílem mé diplomové práce bylo vymezit konkurenceschopnost, která je jádrem úspěchu nebo neúspěchu každého podniku. Každý z konkurentů musí být dobře identifikován, sledován a poražen jinou, lepší taktikou.

Důležitou součástí je nalézt takové konkurenční výhody, které bychom dokázali využít a udržet je pro své potřeby proti konkurenci.

Na základě metod a postupů strategického řízení bylo zmapováno jak vnější tak i vnitřní prostředí vybraného podniku. **Madeta a.s.** V tomto případě byly použity následující analýzy: STEP analýza, Porterův model, Analýza konkurenceschopnosti, SWOT analýza a dotazníkové šetření.

Po zhodnocení těchto výše uvedených analýz bylo pro společnost Madeta a.s. navržena alternativa strategie snižování nákladů, tím že bude nakupovat takového množství mléka, aby byla naplněna kapacita všech osmi závodů na 90 až 100 procenta a tím by se také zvýšila produktivita práce a byly by sníženy její náklady. Avšak tato strategie bude pravděpodobně problematická z hlediska nalezení tak velkého odbytiště.

V běžné praxi by měla být jakákoliv strategie podložena výsledky a poznatky, které jsou pravidelně monitorovány v konkurenčním prostředí firmy. Právě intenzivní monitoring činnosti konkurentů a předvídání jejich kroků a strategií, kterými usilují o zvýšení konkurenční výhody, pomáhá správnému zhodnocení získaných poznatků a navrhovaných strategií a následně jejich úspěšné realizaci v praxi.

9. Resumé

Na základě metod a postupů strategického řízení bylo zmapováno jak vnější tak i vnitřní prostředí vybraného podniku. **Madeta a.s.** V tomto případě byly použity následující analýzy: STEP analýza, Porterův model, Analýza konkurenceschopnosti, SWOT analýza a dotazníkové šetření.

Po zhodnocení těchto výše uvedených analýz bylo pro společnost Madeta a.s. navržena alternativa strategie snižování nákladů, tím že bude nakupovat takového množství mléka, aby byla naplněna kapacita všech osmi závodů na 90 až 100 procenta a tím by se také zvýšila produktivita práce a byly by sníženy její náklady. Avšak tato strategie bude pravděpodobně problematická z hlediska nalezení tak velkého odbytiště.

10. Přehled použité literatury

BARTES, F., Konkurenční strategie firmy, Management Press 1997, s.121

SVĚTLÍK, J., Marketing cesta k trhu, EKKA, Zlín, 1994, s.256

HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J., Strategické řízení, ČZU Praha, 2005, s.266

KOTLER, P., Marketing management, Victoria publishing, Praha 1991, s.789

BOWMAN, C., Strategický management, Grada Publishing, Praha 1996, s.147

DONELLY, J., H. A KOL., Management, Grada Publishing, Praha, 1997, s.821

ROLÍNEK L., Management I., JCU Fakulta zemědělská, České Budějovice, 2003, učební text katedry řízení, s. 95

FOTR, J., DĚDINA, J., Manažerské rozhodování, Ekopress, Praha, 1997, s.207

VEBER, J., Management: základy, prosperita, globalizace, Management Press, Praha, 2000, s. 700

HESKOVÁ, M. a kol., Základy marketingu, JCU fakulta zemědělská, České Budějovice, 2000, s.168

ZUZAŇÁK, A., Marketing v pojišťovnictví, Linde, Praha, 1998, s.79

PORTER, E. M., Konkurenční strategie, Praha, Victoria Publishing, 1994, s. 403

PAYNE, A., Marketing služeb, Grada publishing, Praha, 1996, s.247

Interní zdroje a materiály firmy Madeta a.s.

11. Summary

The external and internal background of the selected firm Madeta a.s. has been monitored on the basis of strategic management methods. In this case the following analyses have been used: Step Analysis, Porter's Model, the Analysis of Competitiveness, SWOT Analysis and a questionnaire survey.

After the assessment of the above mentioned analyses the alternative strategy of cutting the costs has been suggested – to buy such amount of milk which allows to use the capacity of all eight plants to 90-100%. The work productivity will increase and costs will be cut down. However, this strategy may bring the problems with finding a potential market.

12. Přílohy

Seznam příloh:

Příloha 1 – Dotazník

Příloha 2 – Ceník mlékárenských výrobků – Madeta a.s.

Příloha 1:

Dotazník

Odpovědi prosím zakroužkujte:

1. Které faktory Vás při nákupu mléčných výrobků nejvíce ovlivňují?

- cena
- chuť
- kvalita
- značka
- jiné

2. Jak často nakupujete mléčné výrobky?

- denně
- několikrát denně týdně
- v jiných intervalech

3. Znáte výrobky firmy Madeta?

- ano
- ne

4. Jsou výrobky Madeta dostupné v místě Vašeho bydliště?

- ano
- ne

5. Sortiment výrobků Madeta Vám připadá:

- úzký
- široký
- dostačující

6. Jakým výrobkům firmy Madeta dáváte přednost?

- mléko
- smetana
- zakysané produkty
- másla
- tvarohy
- přírodní sýry
- tavené sýry

7. Ceny výrobků Madeta se Vám zdají:

- nízké
- přiměřené
- vysoké

8. Jak hodnotíte propagaci nových mléčných výrobků Madeta?

- dostatečná
- nedostatečná

9. Víte, jak vznikl název firmy „Madeta“?

.....
.....

10. Pokud máte pocit, že v sortimentu firmy Madeta něco chybí, specifikujte:

.....
.....

Údaje respondenta:

Pohlaví: muž
 žena

Věk: a) do 25 let
 b) 25-45 let
 c) 45-60 let
 d) nad 60 let

Okres:.....



Příloha 2: Ceník mlékárenských výrobků – Madeta a.s.