

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza konkurenceschopnosti

vybraného podniku

Analysis of competitiveness of chosen company

Kateřina Vildová

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2015/2016

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

Jméno a příjmení: **Kateřina VILDOVÁ**
Osobní číslo: **K13B0143P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Představte vybranou společnost.
2. Analyzujte současné postavení podniku na trhu.
3. Aplikujte metody hodnotící konkurenceschopnost podniku.
4. Navrhněte opatření pro budoucí vývoj podniku.

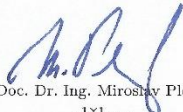


Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

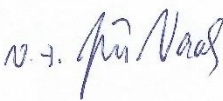
- **DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter.** *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí.* Praha: C. H. Beck, 2012, ISBN 978-80-7400-224-3.
- **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing. Strategie a trendy.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, ISBN 978-80-247-2690-8.
- **MALLYA, Thaddeus.** *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978-80-247-1911-5.
- **MAGRETTA, Joan.** *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- **MIKOLÁŠ, Zdeněk.** *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2005, ISBN 80-247-1277- 6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lenka Šimonová**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 16. 3. 2016

podpis autora

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucí této bakalářské práce, paní Ing. Lence Šimonové, za její odbornou pomoc, vstřícnost a poskytnutí cenných rad v průběhu vedení bakalářské práce. Další poděkování patří jednateři společnosti Spak Foods s.r.o., Petru Pojarovi, za poskytnuté informace, ochotu a příjemnou spolupráci.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Úvod | 6 |
| 1 Představení podniku | 7 |
| 2 Konkurenceschopnost | 10 |
| 2.1 Konkurence | 10 |
| 2.2 Typologie konkurence..... | 11 |
| 2.3 Konkurenční prostředí..... | 12 |
| 2.4 Konkurenční výhoda | 12 |
| 2.5 Konkurenceschopnost | 15 |
| 2.6 Situační analýzy | 16 |
| 3 Analýzy prostředí..... | 17 |
| 3.1 Analýza makroprostředí | 17 |
| 3.2 Analýza mezoprostředí..... | 23 |
| 3.2.1 Porterův model pěti sil..... | 24 |
| 3.3 Analýza mikroprostředí..... | 32 |
| 3.3.1 Finanční analýza | 32 |
| 3.3.2 Podnikové a pracovní zdroje | 47 |
| 3.3.3 Marketing a management | 48 |
| 3.3.4 Vědecko-technický rozvoj, výroba a řízení výroby..... | 49 |
| 4 SWOT analýza | 51 |
| 5 Návrhy opatření na zvýšení konkurenceschopnosti | 54 |
| 5.1 Reklama..... | 54 |
| 5.2 Finanční situace..... | 55 |
| 5.3 Shrnutí..... | 56 |
| Závěr | 57 |
| SEZNAM TABULEK..... | 58 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 59 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK | 60 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 61 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 66 |

Úvod

Bakalářská práce se věnuje analýze konkurenceschopnosti vybraného podniku. Zvoleným podnikem je Spak Foods s.r.o. Toto téma mě zaujalo především proto, že konkurenceschopnost je velmi důležitý pojem, který se v současné ekonomice vyznačuje svou dynamičností a konkurenčností. Dnešní trh je velmi pestrý, a proto je pro firmy důležité, aby byly flexibilní a dokázaly si zachovat konkurenční potenciál.

Bakalářská práce je strukturována do pěti kapitol, které vybranou společnost charakterizují, analyzují její současné postavení na trhu a hodnotí ji z hlediska konkurenceschopnosti. Nakonec jsou navržena opatření, která by posílila konkurenceschopnost podniku. Obsah teoretické části vychází z odborné literatury a dalších informačních zdrojů, jejichž seznam je uveden na konci práce. Praktická část byla vypracována na základě pravidelných konzultací s jednatelem společnosti Spak Foods s.r.o., dále pomocí informací, které byly poskytnuty ostatními pracovníky společnosti a také prostřednictvím účetních výkazů a dalších doplňujících materiálů.

Úvodní kapitola se zabývá představením společnosti Spak Foods s.r.o. Jsou zde uvedeny informace o historii a portfoliu společnosti. Na první kapitolu navazuje kapitola, která se zabývá teoretickou částí. Je zde vysvětlen pojem konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a konkurenční prostředí.

Kapitola číslo tři je zaměřena na samotné analýzy podnikového okolí, přičemž každá podkapitola je tvořena teoretickou částí, na kterou plynule navazuje část praktická. Jako první je uvedena analýza makroprostředí, která je provedena pomocí PEST analýzy. Další podkapitola obsahuje analýzu mezoprostředí. Ta je realizována prostřednictvím Porterova modelu pěti sil. Mikroprostředí podniku je analyzováno pomocí finanční analýzy a analýzy vnitřních zdrojů podniku. Výstupy těchto analýz jsou podkladem pro SWOT analýzu, která je uvedena ve čtvrté kapitole. Výsledkem této analýzy je tzv. matice SWOT a podle ní je navržena vhodná strategie. Poslední kapitolou budou podány návrhy na posílení konkurenceschopnosti podniku a jejich přibližné cenové vyčíslení.

Cílem práce je zhodnocení podniku Spak Foods s.r.o., a jeho konkurenceschopnosti, na základě patřičných analýz, které prozkoumají jeho okolí a ekonomickou situaci ve vybraných letech. Dalším dílčím cílem je navržení opatření, které udrží a posílí konkurenceschopnost podniku v následujících letech.

1 Představení podniku

Spak Foods s.r.o., je rodinný podnik, jehož tradice sahá až do roku 1935. Oficiálně ale tato firma vznikla až roku 1990, kdy se Hans Peter Spak rozhodl vybudovat výrobní závod v jižních Čechách. Tehdy existující závod Mykoprodukta v Sušici byl pro první výrobu v březnu 1991 kompletně renovován a modernizován. V současné době je závod stále v Sušici s více než 140 zaměstnanci. Výroba je organizována do třísměnného provozu a výrobky jsou baleny do jedno-porcového balení, skla, plastového malo- a velkokapacitního balení.

Hlavními trhy, na kterých Spak působí, jsou západní Evropa, Česká republika a Slovensko (20 % ČR, 10 % SR, 70 % export). Firma je zaměřena na výrobu kečupů, majonéz, tatarských a jiných omáček, dressingů, hořčic atd., s roční produkcí cca 13 500 t výrobků. V tabulce č. 1 je přehledně znázorněno celé portfolio společnosti. *„Kečupy dnes tvoří 50 % celkového výrobního portfolia firmy SPAK, následované studenými omáčkami (tatarčky, majonézy), které tvoří 25 % portfolia. 20 % výroby připadá na omáčky vyráběné za tepla a 5 % tvoří hořčice a další dochucovadla. (jednatel společnosti Spak 2015)*

Tabulka č. 1: Sortiment společnosti Spak Foods s.r.o.

| Název | Hmotnost/Objem | Druh |
|------------------------|----------------|--|
| Gourmet ketchup | 900 g | Jemný, Ostrý |
| | 500 g | Natur, Ultra hot, Bez cukru, Curry, Barbecue |
| Ketchup | 100 g (sáček) | Jemný |
| | 530 g | Bio ketchup |
| Dressing | 250 ml | Bylinkový, Americký, Česnekový, Balsamico, Jogurtový, Italský, Modrý sýr, Francouzský, Caesar atd. |
| | 140 ml | Francouzský, Bylinkový, Česnekový, Americký, Jogurtový |
| Majonéza | 100 ml (sáček) | Majonéza 50% |
| | 180 ml | Majonéza 75% NATUR |
| | 500 ml | Majonéza 50% |

| | | |
|------------------------|----------------|---|
| Tatarská omáčka | 100 ml (sáček) | Tatarská omáčka 37%, Tatarská omáčka pikantní |
| | 180 ml | Tatarská omáčka 65% NATUR, Tatarská omáčka 58% pikant NATUR |
| | 500 ml | Tatarská omáčka 37% |
| Omáčka | 250ml | Barbecue, Křenová, Curry, Mexická, Bylinková, Ďábelská, Tzaziky, Zelený pepř, Česneková, atd. |
| | 140 ml | Koktejllová, Barbecue, Česneková, Sour Cream atd. |
| | 400 g | Kokos Kari, Sladko-kyselá, Thai Kari, Čínská s houbami, Szechuanská |
| Křen | 140 g | Jablečný, Smetanový, Strouhaný |
| Hořčice | 250 g | Klasická, Vídeňská, Staroanglická |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2015

U receptur dbá Spak na vysokou kvalitu a pro kečupy používá rajčatový protlak výhradně evropského původu, z Itálie. Firma vyrábí stejnou kvalitu, bez ohledu na to, zda se jedná o domácí nebo exportní trh.

„Základní filosofií firmy zůstává kvalita surovin a výsledný chuťový zážitek, zhmotněný v legendárním sloganu „SPAK má šmak“. (jednatel společnosti Spak 2015) Spak ve svém závodě nevyrábí pouze značkové výrobky se značkou Spak, ale také privátní značky pro zákazníky v Rakousku, Německu, Švýcarsku, Itálii, České republice a Slovensku. Jedná se o obchodní řetězce, ale i významné velkoobchody jako jsou například JIP nebo Bidvest. Firma je také držitelem certifikace IFS Food, která vznikla požadavkem francouzsko-německých obchodních řetězců, jako standard zabezpečující kvalitu a bezpečnost potravin.

V současné době je velmi moderní výroba BIO produktů. I tyto výrobky jsou zastoupeny v portfoliu firmy Spak, která byla jednou z prvních výrobců bio kečupů v České republice, ale i ve světě. Certifikovanou má i řadu dressingů v režimu BIO. V roce 2015 začala firma vyrábět zcela novou řadu výrobků pro vegany a vsadila tak na moderní trend ve výživě. Jedná se o majonézu bez vajec, tatarskou omáčku a řadu dressingů, včetně ovocných.

Zajímavostí je, že do portfolia firmy byly zařazeny i výrobky pro židovskou obec. Tyto výrobky jsou v průběhu výroby pod neustálým dohledem zástupců židovské obce a produkty tak mohou být označeny jako „košer“. Mezi košer potraviny firmy SPAK patří všechny druhy kečupů a anglická, klasická a vídeňská hořčice.

2 Konkurenceschopnost

2.1 Konkurence

Když se zamyslíme nad pojmem konkurence, představíme si jistou formu boje, získání převahy, kde vítězí jen ti dominantní. Podle Michaela Portera (1994), je však tato myšlenka chybná, a říká, že podstatou je být na trhu jedinečný, nikoli nejlepší. Robert Zich definuje konkurenci, jako zásadní projev chování firem na trhu. (Zich 2012)

Jak ale taková konkurence vzniká? V okamžiku, kdy se na trhu objeví dva výrobci zaobírající se stejnou nebo podobnou výrobou, malí prodejci v kamenných obchodech, v tuto chvíli vzniká konkurence. Jinak řečeno, konkurence je všude na trhu, kde jsou dva výrobci se stejným nebo podobným sortimentem.

Tabulka č. 2: Konkurenční jednání dle Portera

| BÝT NEJLEPŠÍ | BÝT JEDINEČNÝ |
|---|--|
| Být jedničkou | Dosahovat vyšší návratnosti |
| Soustředit se na tržní podíl | Soustředit se na zisky |
| „Nejlepším“ zákazníkům poskytovat „nejlepší“ produkt | Uspokojovat rozmanité potřeby cílových zákazníků |
| Konkurovat prostřednictvím napodobování | Konkurovat prostřednictvím inovací |
| NULOVÝ SOUČET Závod, v němž nemůže nikdo zvítězit | KLADNÝ SOUČET Mnoho různých vítězů, mnoho disciplín |

Zdroj: vlastní zpracování dle předlohy (Magretta 2012, s. 39), 2015

Z tabulky tedy můžeme vyčíst, že základem konkurenčního jednání není porazit konkurenta, ale dosažení jedinečné hodnoty. Firmy, které odvádějí dobrou práci, mohou dosahovat udržitelné návratnosti, protože vytvářejí větší hodnotu. Soupeření o to, kdo bude nejlepší, je živeno napodobováním, kdežto soupeření o dosažení jedinečnosti se daří díky inovacím. A je jen na zákaznících, jak nechají uspokojovat své potřeby. (Magretta 2012)

2.2 Typologie konkurence

Konkurenci najdeme ve všech odvětvích trhu a je tedy logické, že jsou různé typy. Jakubíková (2008) rozděluje konkurenci dle teritoriálního hlediska, nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí, dále podle počtu výrobců a stupně diferenciacce produkce a nakonec podle stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí.

Teritoriální hledisko

- Globální – rozšíření po celém světě
- Alianční – rozšíření do nadnárodních tržních prostorů
- Národní – rozšíření v oblasti státu
- Meziodvětvová – konkurenti působící ve více odvětvích
- Odvětvová – konkurenti působící pouze v jednom odvětví
- Komoditní – konkurence ve stejném druhu zboží (Jakubíková 2008)

Hledisko nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí

- Konkurence značek – konkurence způsobená možností výběru zákazníka mezi podobnými produkty různých dodavatelů
- Konkurence odvětvová – všichni výrobci vyrábějící stejnou třídu výrobků
- Konkurence formy – výrobci nabízející stejnou službu
- Konkurence rodu – výrobci soupeřící o tytéž zákazníkovi peníze (Jakubíková 2008)

Hledisko počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciacce produkce

- Čistý monopol – jediný prodávající, mající kontrolu nad odvětvím
- Oligopol – několik prodávajících, kdy jednotlivá firma může ovlivnit ceny sortimentu druhého prodávajícího
- Monopolistická konkurence – velký počet prodávajících vyrábějící diferencované produkty
- Dokonalá konkurence – velký počet prodávajících vyrábějící stejné produkty (Samuelson 2007)

Hledisko stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí

- Monopol – nejvyšší propojenost
- Kartel – dohoda mezi výrobci o rozdělení trhu
- Syndikát – nákup a prodej účastníků je zajišťován prostřednictvím společného obchodního subjektu
- Trast – jedná se o spojení podniků bez výrobní suverenity (Keřkovský 2004)

2.3 Konkurenční prostředí

Základní věcí, která rozhoduje o výnosnosti podniku, je podle Dvořáčka a Slunčíka (2012) odvětví, ve kterém podnik působí. Odvětví můžeme definovat jako místo na trhu, kde skupina firem nabízí velice podobné produkty. (Kotler 2012) Pokud v daném odvětví stoupne cena jednoho produktu, spontánně to vede k poptávce po jiném, levnějším produktu, substitutu.

Analýza odvětví je často spojována s Michaelem Porterem a jeho modelem pěti konkurenčních sil. Cílem této analýzy je vyhodnocení pěti sil a dále určení, zda je dané odvětví vhodné pro podnik. Každé odvětví je svým způsobem jedinečné a má svou vlastní strukturu sil. Porterova analýza pěti sil umožňuje podniku proniknout do struktury daného odvětví a určit tak, které faktory jsou v tomto odvětví rozhodující. (Grasseová 2012)

Podle Blažkové (2007) hrozby v odvětví představují především silná konkurence a velká rivalita mezi podniky, protože omezují podniky při zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. Další hrozbou je také existence substitučních výrobků, vstup nových konkurentů do odvětví nebo smluvní síla dodavatelů, kteří mohou zvýšit ceny. Podnik tohle zvýšení musí akceptovat a zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Toto téma je podrobněji rozvedeno v kapitole 3.2.1 Porterův model pěti sil.

2.4 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodou v Porterově pojetí je vytváření mimořádné hodnoty nebo výkonnosti. Pokud má firma skutečnou konkurenční výhodu, dosahuje ve srovnání se soupeři nižších nákladů a účtuje si vyšší ceny, popř. dělá obojí. Aby si tedy firma vytvořila a udržela co možná nejlepší postavení na trhu, musí čelit pěti konkurenčním silám, a zabezpečit tak sobě, co největší výnosnost vloženého kapitálu. Těchto pět konkurenčních sil Porter zobecnil do tří hlavních strategických (generických) přístupů, které můžeme vidět na obrázku č. 1.

Jedná se o přístupy k předstížení konkurentů v odvětví. Při realizování Porterovy konkurenční strategie, se firmy zaměřují převážně na jeden z těchto přístupů. Sledováním více než jednoho přístupu by se dosáhlo pouze jejich oslabení a snížení účinnosti. (Mikoláš 2005)

Obecné strategické přístupy dle Portera:

- Prvenství v celkových nákladech
- Diferenciace
- Soustředění pozornosti

Obrázek č. 1: Porterova konkurenční strategie

| | | | |
|--|-----------------|-----------------------------------|---|
| | | STRATEGICKÁ VÝHODA | |
| | | jedinečnost chápaná zákazníkem | postavení plynoucí z nízkých nákladů |
| STRATEGICKÝ CÍL jen v určitém segmentu | v celém odvětví | DIFERENCIACE | PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADECH |
| | | SOUSTŘEDĚNÍ | POZORNOSTI |

Zdroj: Porter 1994

Prvenství v celkových nákladech

V této strategii jsou hlavní konkurenční výhodou nízké náklady v porovnání s konkurencí. Aby tedy firma mohla úspěšně zavést tuto strategii, musí mít nejnižší náklady v daném odvětví. Toho může podnik dosáhnout pomocí využívání méně nákladných surovin (pokud k nim má přístup), outsourcingu, intenzivního dohledu nad pracovní silou atd. (Dvořáček a Slunčík 2012)

Dále je zapotřebí zavedení výkonného výrobního zařízení a také kontrolování přímých a režijních nákladů a na základě zkušeností sledovat nové možnosti, jak by se mohlo dosáhnout ještě většího snížení nákladů. (Bělohávek 2001)

Důležité je také vyvarovat se zákazníků, kteří mají problémy s krytím svých závazků a také „*minimalizovat náklady v oblasti výzkumu a vývoje, reklamy, prodeje atd.*“ (Mikoláš 2005, s. 73)

Bělohlávek (2001) říká, že nízké náklady přináší nejen vysoké výnosy, ale i určitou ochranu před konkurenčními vlivy. Naopak Dvořáček a Slunčík (2012) tvrdí, že rizikem této strategie je možnost, že bude napodobována ostatními podniky. Dalšími riziky, podle Portera (1994), jsou neustálé investice do moderního zařízení nebo nízké náklady konkurence, která byla schopna investovat do nejmodernějšího zařízení.

Diferenciace

Strategie diferenciaci neboli odlišnosti je založena na unikátnosti výrobku, pro který neexistují substituty, a firma musí vytvořit vysokou přidanou hodnotu oproti konkurentům. To následně umožňuje stanovení vysoké ceny. (Bělohlávek 2001) Firma totiž spoléhá na to, že zákazníci vědí, jak je značka jejich produktů známá a velmi kvalitní. (Mikoláš 2005) Tato cena ale musí pokrýt náklady, které jsou nutné pro diferenciaci produktu.

Strategie diferenciaci může firmě zajistit jak nadprůměrné výnosy v odvětví, tak i ochranu proti pěti konkurenčním silám, protože zákazníci budou věrní osvědčené značce.

Abychom mohli ale vytvořit unikátní výrobek, potřebujeme vysoce kvalifikované pracovníky, efektivní výzkum a vývoj a především kreativitu. Rizikem je možnost imitování ze strany konkurence, nebo že kupující nebudou cítit potřebu odlišovat se. (Dvořáček a Slunčík 2012)

Soustředění pozornosti

Strategie soustředění pozornosti znamená zaměření se na určitou skupinu odběratelů. Porter (1994) ale zdůrazňuje, že je nutné se rozhodnout, zda bude firma působit na širokém trhu nebo se bude specializovat na úzký segment. (Bělohlávek 2001)

„Firmy se soustředí na malé segmenty trhu, které velcí dodavatelé opomíjejí, a snaží se stát nejlevnější nebo nejlepší, a tak je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti.“ (Mikoláš 2005, s. 74)

Joan Magretta (2012) říká, že abychom mohli srovnávat konkurenční výhody, musíme posuzovat výnosy firem ze stejného odvětví, kde jsou vystaveny podobnému konkurenčnímu prostředí nebo podobné konfiguraci pěti sil.

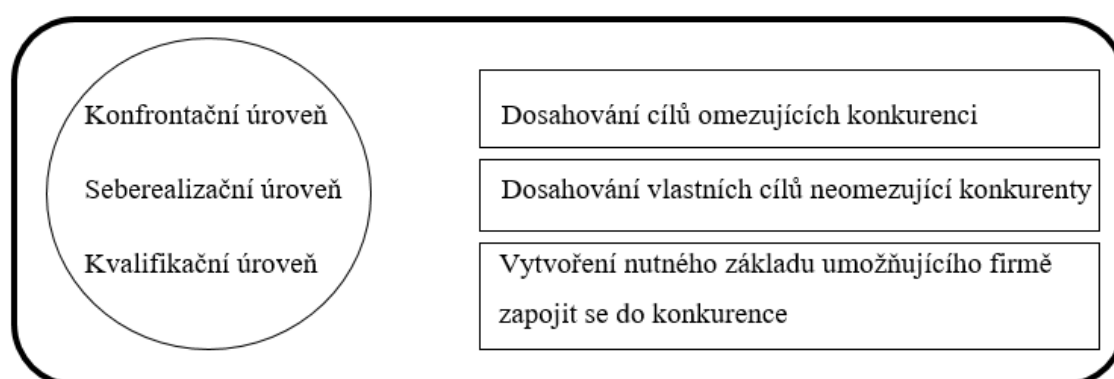
2.5 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost můžeme chápat jako vlastnost firmy, která ji umožňuje dosahovat úspěchu v konkurenčním prostředí s perspektivou dlouhodobého rozvoje. (Zich 2012) Z tohoto výroku můžeme usoudit, že konkurenceschopnost je představována konkurenční výhodou. Podle Mikoláše Zdeňka (2005, s. 64) je toto klišé chybné a říká, že: „*konkurenceschopnost je dána rozložením (racionalitou bilance) jejich silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení*“. Tudiž abychom mohli mluvit o konkurenceschopnosti, firma musí mít potenciál vnímatelný konkurencí.

Dle Joan Margretta (2012, s. 211) je „*konkurenceschopnost důsledkem výběru z možností, nikoli obdaření*.“ Vrcholoví manažeři vytvářejí prostřednictvím svých rozhodnutí konkurenční prostředí, které ovlivňuje způsob konkurenčního jednání firem, a tím i jejich konkurenceschopnost. (Margretta 2012)

U konkurenceschopnosti můžeme odlišit tři úrovně, které poskytují organizacím různou míru schopnosti se prosadit. Obrázek č. 2 nám zobrazuje tyto úrovně.

Obrázek č. 2: Úrovně konkurenceschopnosti



Zdroj: Zich 2012, s. 86

Pokud firma chce zlepšovat svou konkurenční pozici, měla by využívat kvalitativně založené vstupy, jako jsou například výzkum a vývoj, technologický pokrok, zlepšování kvalifikace pracovních sil a především vznik a uplatnění inovací. V souvislosti s těmito

vstupy, podstatnými pro úspěšnost firem, lze vymežit čtyři rozměry konkurenceschopnosti:

- Technologická konkurenceschopnost – sem můžeme zařadit výdaje na výzkum a vývoj, patenty atd.
- Způsobilost konkurenceschopnost – do této kategorie patří úroveň vzdělání, kvalitní ICT infrastruktura atd.
- Cenová konkurenceschopnost – cenovou konkurenční výhodou mají země s nízkými jednotkovými pracovními náklady, jako jsou například Čína, Indie, Ukrajina
- Poptávková konkurenceschopnost – soulad mezi strukturálním vývojem zahraniční poptávky a exportem země (Kislingerová 2008)

2.6 Situační analýzy

Při zkoumání konkurenceschopnosti podniku se využívá analýzy podniku a jeho okolí. Situační analýza zahrnuje rozbor aktuální marketingové situace a shrnuje informace o cílovém trhu. Dvořáček a Slunčík (2012) rozdělují okolí podniku na vnější a vnitřní a dále dělí vnější okolí na mikrookolí a makrookolí (viz obr. č. 3 vlevo). Fotr a kol. (2012) však tato okolí pojmenovávají jako mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí (viz obr. č. 3 vpravo). Z porovnání těchto dvou pohledů vychází, že vnitřní okolí odpovídá mikroprostředí a mikrookolí pak mezoprostředí. V rámci této bakalářské práce bude pracováno s druhou variantou, a to s mikro, mezo a makroprostředím.

Obrázek. č. 3: Srovnání podnikových okolí



Zdroj: Dvořáček a Slunčík 2012, s. 3

Zdroj: Fotr a kol. 2012, s. 39

3 Analýzy prostředí

3.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí podniku, je takové prostředí, které podnik nemůže ovlivnit. Jedná se o faktory, jako je lokální okolí, národní okolí, kam patří charakter vlády, její stabilita, právní prostředí atd. Dále na podnik působí i faktor globalizace, který pozvedává konkurenceschopnost, zrychluje ekonomický rozvoj a přináší nové technologie. (Dvořáček a Slunčík 2012)

K analýze makroprostředí využíváme metod, jako je například PEST analýza. Tato zkratka odpovídá (P) politicko-právním, (E) ekonomickým, (S) sociálně-demografickým a (T) technicko-technologickým faktorům. (Dvořáček a Slunčík 2012) Smyslem této analýzy je získání odpovědí na tři základní otázky:

- Které z faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější? (Tichá 2002)

Nejprve rozebereme podnik z hlediska politicko-právního okolí, dále z okolí ekonomického, sociálně demografického a nakonec bude analyzováno okolí technicko-technologické.

Politicko-právní faktory

Legislativa regulující podnikání

- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže
- Zákoník práce č. 65/1965 Sb.
- Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele
- Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví a jeho novela č. 221/2015 Sb.

Legislativa regulující podnikání v potravinářském odvětví

- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů
- Nařízení o hygieně potravin 852/2004/EC

Na dodržování všech povinností stanovených těmito zákony a nařízeními dohlíží Státní zemědělská a potravinářská inspekce, Státní veterinární správa a Hygienická služba. Státní zemědělská a potravinářská inspekce je orgánem státní správy, podřízená Ministerstvu zemědělství. U kontrolovaných osob zjišťuje nedostatky při výrobě a uvádění výrobků a potravin na trh, vyžaduje odstranění zjištěných nedostatků a ukládá opatření k jejich odstranění. Dále provádí rozbory vybraných potravin a na jejich základě vydává posudky a osvědčení. Také ale ukládá pokuty podle Zákona č. 110/1997 Sb. a dalších zvláštních předpisů.

Způsob jak může podnik zajistit bezpečnost potravin, je systém kritických kontrolních bodů na základě analýzy rizik (HACCP), dále jen HACCP. Jedná se o preventivní systém, který při znalosti možných rizik umožňuje producentům a distributorům definovat kritické kontrolní body, aby byli schopní zajistit bezpečnost potravin. Všechny podnikatelské subjekty v oblasti potravinářství v Evropě jsou ze zákona povinny zavádět a udržovat technologické postupy v souladu se zásadami HACCP. (haccp.webnode 2015)

Jednoznačným přínosem těchto zásad je identifikace a kontrola rizika zdravotní nezávadnosti potravin, splnění legislativních požadavků na výrobce potravin a také zvýšení důvěry veřejnosti a státních kontrolních orgánů.

Další nařízení, které musí podniky dodržovat, je nařízení pod č. 1169/2011, které bylo Radou EU odsouhlaseno 22. listopadu 2011, a které vyšlo v platnost 13. prosince 2014. Nařízení přináší nové povinnosti pro výrobce potravin, aby se tak zlepšila informovanost a ochrana spotřebitele v Evropské unii. Označení výrobků nesmí uvádět spotřebitele v omyl, pokud jde o vlastnosti nebo účinky potravin. Povinné označení zahrnuje mimo jiné název, seznam složek, látky způsobující alergie, datum minimální trvanlivosti, zvláštní podmínky pro uchování potravin, výživové údaje atd.

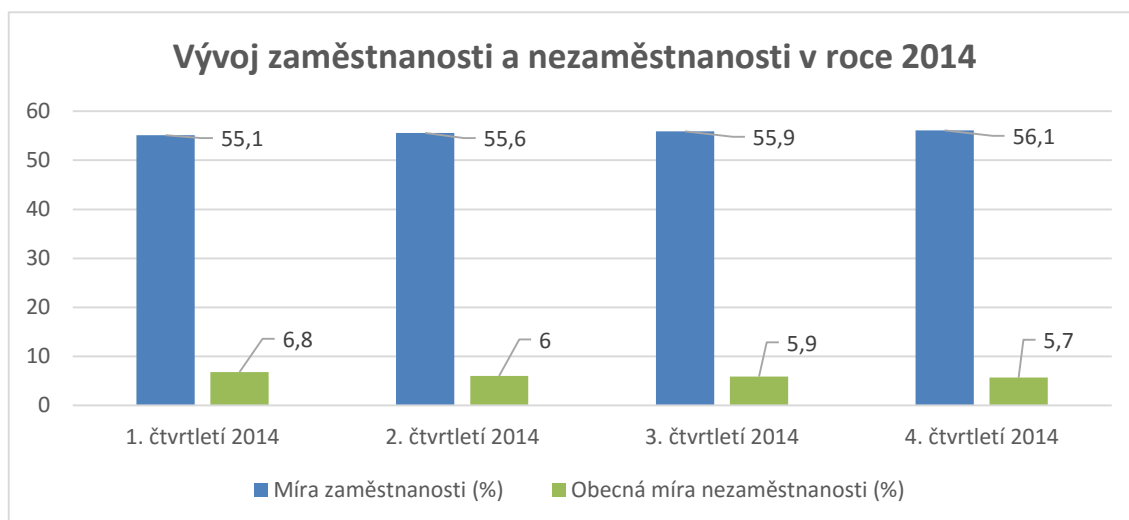
Můžeme tedy shrnout, že úprava potravinové politiky v ČR je na vysoké úrovni, neustále se vyvíjí a reaguje na nové poznatky výzkumů a také na technologický vývoj. České potravinové právo je ovlivňováno právem Evropské Unie a s těmito požadavky musí být v souladu. Ačkoli je české potravinové právo na vysoké úrovni, je stále třeba kontrolovat bezpečnost potravin pomocí efektivních kontrolních mechanismů. Můžeme tedy předpokládat, že se potravinová politika ČR bude dále vyvíjet.

Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt České republiky, podle odhadu statistického úřadu, dosáhl ve druhém čtvrtletí mezičtvrtletně 0,9 % a meziročně 4,4 %. Jedná se o excelentní výsledek, který posouvá Českou republiku do popředí nejrychleji rostoucích ekonomik vyspělého světa. Růst ekonomiky ČR je podle Českého statistického úřadu nejsilnější za posledních sedm let. Růst HDP je promítnut do rostoucí nabídky pracovních míst.

Rostoucí zaměstnanost je z části uspokojována z řad nezaměstnaných, což nám ukazuje následující graf. Z větší části je ale zaměstnanost uspokojována z řad nově vstupujících na trh práce. Zvyšující se zaměstnanost rozšiřuje řady potenciálních zákazníků, kteří by mohli utrácet své peníze.

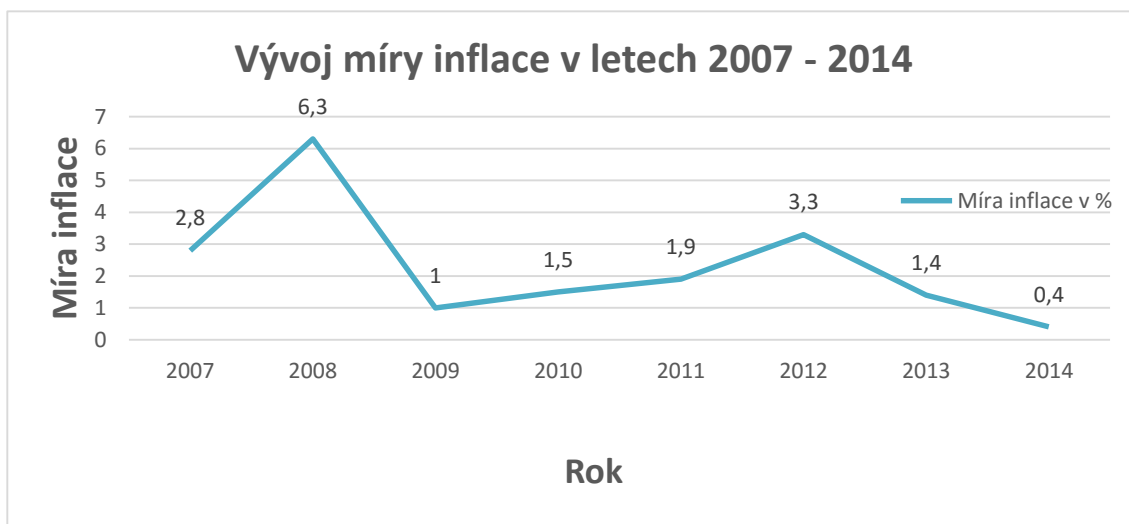
Obrázek č. 4: Vývoj zaměstnanosti a nezaměstnanosti



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Českého statistického úřadu, 2015

Na obrázku č. 5 je zachycen vývoj inflace v České republice. Z grafu můžeme vyčíst, že s výjimkou roku 2008, je míra inflace relativně stabilní. Tento výkyv byl způsoben finanční krizí. V roce 2014 činila míra inflace v ČR 0,4 %. Můžeme tedy říct, že podnikatelské prostředí je, vzhledem k relativně stálé hladině inflace, velmi málo zatíženo.

Obrázek č. 5: Vývoj inflace v ČR



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Českého statistického úřadu, 2015

Meziměsíční inflace klesla v září oproti srpnu o 0,2 %. Tento vývoj, podle ČSÚ, ovlivnilo především snížení cen v oddíle rekreace a kultura a v oddíle doprava. Meziročně vzrostly spotřebitelské ceny o 0,4 %, což je o 0,1 % více než v srpnu. Z potravin klesly ceny mléka, sýrů, olejů a tuků o 1,6 % a cukru o 1,8 %. (Český statistický úřad 2015)

Z výše uvedených informací vyplývá, že Spak se inflace obávat nemusí. Především proto, že inflace je nízká a má klesající tendence.

Dalším faktorem je průměrná mzda, která se ve druhém kvartálu roku 2015 zvýšila o 3,4 % na 26 287 Kč. Jedná se o nárůst o 875 Kč v porovnání se stejným obdobím v roce 2014. Podle ČSÚ se spotřebitelské ceny zvýšily za uvedené období o 0,7 % a reálně se tak zvýšila mzda o 2,7 %. I zde můžeme vidět pozitivum, pokud má zákazník více peněz, má tak i větší obnos pro útratu a mohl by chtít nakupovat kvalitnější potraviny.

Pro společnost Spak Foods s.r.o., je také důležitý měnový kurz, který může pro podnik znamenat jak příležitost, tak i hrozbu. Za poslední rok se průměrná hodnota eura ke koruně pohybovala ve výši 27,15 Kč. Minimální hodnota byla ve výši 27,02 Kč (22. 2. 2016). Maximální hodnota nabyla dne 2. 4. 2015 výši 27,57 Kč. Tyto hodnoty jsou zvýrazněny na následujícím obrázku č. 6, který znázorňuje vývoj kurzu EUR/CZK za poslední rok. Na jaře loňského roku můžeme sledovat posílení, které vyvrcholilo 2. 4. 2015, kdy koruna vůči euru dosáhla svého maxima. Začátkem léta ale kurz začal klesat. Další výkyv přišel koncem září 2015, kdy se koruna zvýšila na 27,21 Kč za euro. V měsících listopad až leden koruna stagnovala kolem 27,025 Kč za

euro. Česká národní banka plánuje nadále udržovat kurz koruny vůči euru poblíž hladiny 27 Kč za euro, a pokud bude třeba, je připravena oslabit kurz na devizovém trhu. (Česká národní banka 2016) Oslabování domácí měny je pro Spak jak výhodou, tak i nevýhodou. Pokud je tedy domácí měna oslabena a společnost Spak prodává do zahraničí, dosáhne tak vyšších výnosů. Na druhé straně ale ze zahraničí nakupuje, tudíž musí vynakládat vyšší náklady. Spak je z 80 % exportérem, a tak oslabování měny působí na podnik spíše pozitivně. Pro společnost Spak je důležité neustále tento faktor sledovat, protože by mohl být příležitostí pro podnik v tom smyslu, že by za své komodity mohl získat větší částky.

Obrázek č. 6: Vývoj měnového kurzu EUR/CZK za poslední rok



Zdroj: Kurzy.cz, 2016

Pokud i nadále tyto faktory budou příznivé, můžeme předpokládat, že to velmi kladně ovlivní společnost Spak. Zaměstnanost poroste, a tudíž se i zvýší počet zákazníků, kteří budou chtít utrácet své peníze nejen za základní potraviny, ale i za dochucovadla.

Sociálně-demografické faktory

Do této skupiny patří demografický vývoj obyvatelstva, věková a vzdělávací soustava, množství a kvalita pracovní síly atd. Tyto jednotlivé prvky jsou velice důležité, jednak se z nich můžeme dozvědět pracovní návyky obyvatelstva, ale i jejich systém hodnot. (Dvořáček a Slunčík 2012)

Tabulka č. 3 nám ukazuje rozdělení obyvatelstva podle věkových skupin. Český statistický úřad uvádí 6 hlavních věkových skupin, 0-14, 15-49, 50-54, 55-59, 60-64 a 65+. Pro Spak je důležitá skupina 15-49, 50-54 a 55-59, protože právě tyto skupiny se nejvíce podílí na nákupu potravin do domácností.

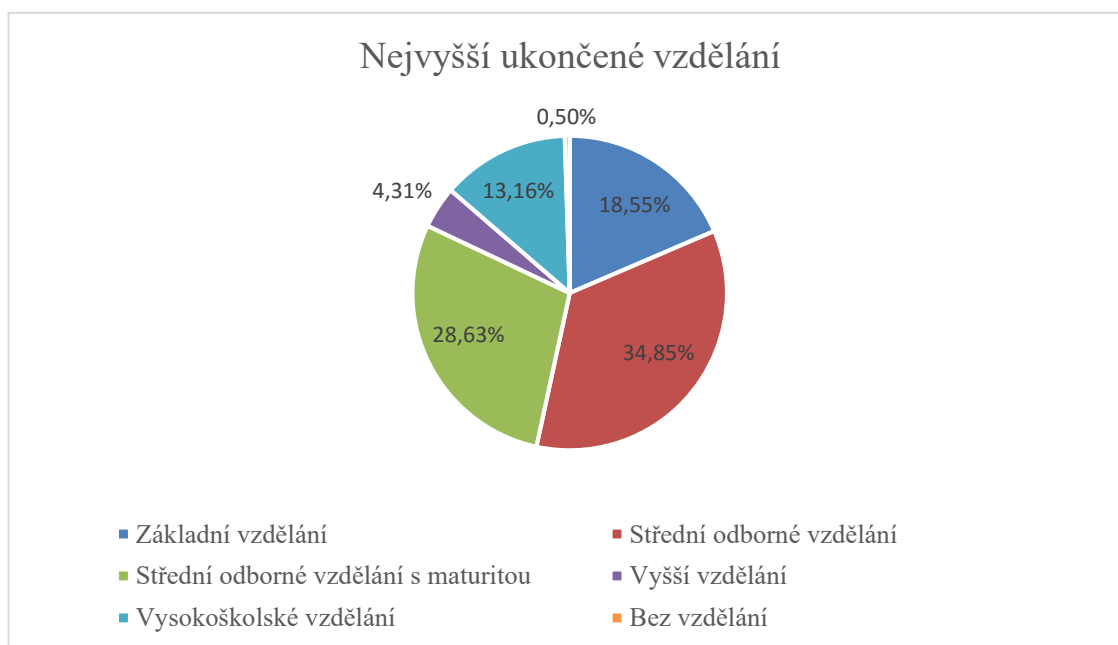
Tabulka č. 3: Věkové rozdělení obyvatel pro rok 2014

| Rok / Věk | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 0-14 | 1 521 765 | 1 541 241 | 1 560 296 | 1 577 455 |
| 15-49 | 5 151 859 | 5 123 754 | 5 087 864 | 5 028 631 |
| 50-54 | 672 826 | 649 679 | 634 324 | 642 764 |
| 55-59 | 756 613 | 745 595 | 730 876 | 709 023 |
| 60-64 | 746 699 | 743 740 | 735 147 | 729 002 |
| 65+ | 1 636 969 | 1 701 436 | 1 767 618 | 1 825 544 |

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Českého statistického úřadu, 2015

Nejrozsáhlejší skupinou jsou zákazníci ve věku 15-49 let. Tato skupina nejvíce nakupuje potraviny do domácnosti. Zákazníci ve věku 50-54 si většinou potrpí na kvalitu, kdežto skupina 55-59 se spíše dívá na cenu a výhodné akční nabídky. Z tabulky můžeme vyčíst, že důležité skupiny jako 15-49, 50-54 a 55-59 zaznamenávají pokles. Tento fakt je sice nepatrný, stále ale nepříznivý pro společnost Spak.

Obrázek č. 7: Nejvyšší ukončené vzdělání obyvatel ČR, rok 2011



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Českého statistického úřadu, 2015

Dalším faktorem je vzdělanost obyvatelstva ČR. Můžeme předpokládat, že vzdělanější lidé mají zájem o své zdraví a o to co jí, a tak budou chtít kupovat kvalitnější výrobky. Dalším předpokladem je, že vzdělanější lidé mají lépe finančně ohodnocené zaměstnání,

a tudíž si mohou dovolit kupovat kvalitní výrobky za vyšší cenu. Obrázek č. 7 zaznamenává nejvyšší ukončené vzdělání obyvatel ČR. 46,1 % obyvatel získalo vyšší vzdělání (střední odborné s maturitou, vyšší odborné, vysokoškolské), zatímco více jak 1/2 obyvatel má nižší vzdělání (bez vzdělání, základní, střední odborné).

Technologické faktory

Tento faktor zkoumá technologické podmínky pro fungování trhu v dané zemi. Zabývá se, zda vláda poskytuje podporu v oblasti výzkumu, kolik peněz vynakládá na výzkum a jaké jsou nové vynálezy a objevy. Dále zkoumá, jaká je v zemi obecná technologická úroveň a jaká je rychlost realizace nových technologií. (Mallya 2007)

Důležitým prvkem je podpora vlády a EU. V roce 2011 Spak čerpal dotaci Ministerstva průmyslu a obchodu ČR v rámci Operačního programu Podnikání a inovace 2007-2013, a to ve výši 29 654 000 Kč. Cílem tohoto programu bylo přispět ke vzniku funkčního trhu nemovitostí a ke zlepšení investičního a životního prostředí. (Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 2013) Další dotace, které firma Spak využila, byly z Úřadu práce Klatovy v letech 2011 a 2012. Tyto dotace byly použity na zřízení společensky účelových pracovních místností. (Účetní závěrky Spak Foods s.r.o.)

Dne 14. července 2014 vláda ČR schválila Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014-2020, jehož cílem je dosažení konkurenceschopné a udržitelné ekonomiky, založené na znalostech a inovacích. Program podporuje české firmy s potenciálem posunout technologickou hranici ve svém oboru. Dále také podporuje rozvoj podnikání a inovací malých a středních podniků v oborech s nižší znalostní intenzitou. (Businessinfo 2014)

3.2 Analýza mezoprostředí

Mezoprostředí podniku je takové prostředí, které může podnik částečně ovlivňovat. Je představováno zejména odvětvím, ve kterém podnik působí, a dále konkurenčními silami které na podnik působí. (Sedláčková, Buchta 2006)

„Odvětví je skupina firem, které nabízejí produkty nebo produktovou třídu, jež představuje blízké substituty. Pokud v daném odvětví roste cena jednoho produktu, vede to k růstu poptávky po jiném produktu.“ (Kotler 2007, s. 570)

K analýze mezoprostředí podniku je využito Porterova modelu pěti sil, který zobrazuje obrázek č. 8. Pět konkurenčních sil – vyjednávací vliv dodavatelů, vyjednávací vliv

odběratelů, stávající konkurenti, vliv substitutů a nově vstupující firmy do odvětví jsou všichni konkurenti firmám v odvětví a mohou být méně či více významnými v závislosti na zvláštních okolnostech. (Porter 1994)

Obrázek č. 8: Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování dle předlohy (Mallya 2007), 2015

3.2.1 Porterův model pěti sil

Než podnik vstoupí na trh daného odvětví, měl by analyzovat „pět sil“, které vypovídají o přitažlivosti daného odvětví. Porterův model zdůrazňuje všechny složky, které ovlivňují dané odvětví a jsou pro daný podnik příležitostí nebo hrozbou. Smyslem této analýzy je nalezení takové pozice v odvětví, ve které se podnik vyrovná s konkurenčními silami. Proto je důležité, aby si podnik určil strategické místo, s určitým přístupem ke konkurenci, které je obsaženo v následujících bodech:

- izolovanost podniku co nejdál od konkurenční síly,
- možnost využití konkurenční síly ve svůj prospěch,
- možnost podniku nabýt takové pozice, která umožní rozehrát hru v okamžiku objevení se nové konkurence. (Tichá 2002)

Vyjednávací vliv dodavatelů

Jednou z hrozeb, které mohou dodavatelé uplatnit při vyjednávání, je zvýšení ceny produktů a služeb. Mezi další hrozby patří naléhání na snížení kvality produktů a služeb

nebo vyžadování výhodnějších podmínek. (Porter 1994) Podnik je tedy závislý na schopnostech dodavatelů. (Dedouchová 2001) Podle Portera (1994) je postavení dodavatele ovlivňováno zejména těmito podmínkami:

- výrobky, které dodavatelé prodávají, mají málo substitutů,
- diferenciace dodavatelů způsobuje nákladný přechod podniku od jednoho dodavatele k druhému,
- odvětví, ve kterém podnik podniká, není pro dodavatele důležité,
- dodavatelův produkt je důležitý pro odběratelovo podnikání.

Dodavatele společnosti Spak Foods s.r.o., můžeme rozdělit do tří skupin, a to na: dodavatele rajčatového pyré, dodavatele zeleniny a dodavatele koření.

Rajčatové pyré je odebíráno od dodavatelů z Itálie a Španělska, podle výhodnější ceny na burze. Jelikož Spak vyrábí kečupy i pro řetězce, jako privátní značku, rajčata, která jsou používána k této výrobě, většinou pochází ze Španělska. Ostatní kečupové výrobky jsou vyráběny z Italských rajčat. Můžeme tedy vyvodit, že vzhledem k neexistenci substitutu rajčat a jejich důležitosti při výrobě kečupů, mají dodavatelé rajčatového pyré velmi dobrou vyjednávací pozici.

Další důležitou skupinou jsou dodavatelé zeleniny. Spak od svých dodavatelů odebírá sterilovanou zeleninu, která je využívána při výrobě tatarských a jiných omáček. Jedná se především o sterilované okurky, cibuli nebo kapije. Okurky s cibulí jsou odebírány od Rakouské společnosti efko s.r.o., která má sídlo v Rakouském Eferdingu. Jedná se o nadnárodní potravinářský koncern, zabývající se výrobou sterilované zeleniny. Pobočku mají i zde v České republice, ve Veselí nad Lužnicí, která byla založena v roce 1992. K dodavatelům sterilované zeleniny patří i společnost ESSA, spol. s.r.o. Od tohoto dodavatele Spak odebírá sterilovanou kapii a i koření. ESSA byla založena v roce 1990 a sídlí v Českých Budějovicích. Specializuje se na výrobu a prodej konzervovaného ovoce, zeleniny a ryb. Od roku 2000 rozšířila svou činnost i na výrobu balených potravin, jako je rýže, luštěniny a koření. Vzhledem k neexistenci dalších dodavatelů v ČR, kteří by dodávali své zboží mimo gastro a řetězce, nemá Spak příliš na výběr, a tudíž mají dodavatelé velmi dobrou vyjednávací pozici.

Poslední skupinou jsou dodavatelé koření. Sem patří již výše zmíněná společnost ESSA a dále společnost Kasia s.r.o., která se zabývá výrobou koření. Sídlo společnosti se

nachází v Říčanech, ale sklady a výrobní má například v Berouně, Sezimově Ústí nebo v Toužimi. Společnost se kromě dovozu zboží zabývá i exportem či re-exportem a je schopna zásobovat jak malé, tak i velké výrobce. ESSA a Kasia nejsou jedinými výrobci koření v ČR, od kterých může Spak odebírat, dalšími jsou například i Pěkný-Unimex s.r.o., nebo TRUMF International s.r.o. Společnost Pěkný-Unimex s.r.o., sídlí v Praze, ale výrobní má v Humpolci a Veverské Bítýšce. Specializuje se na výrobu jedno druhového koření a směsí, toto zboží nabízí pod značkami Avokádo, Kucharek nebo Nadir. Pěkný-Unimex vyrábí své výrobky jak pro retailový trh, tak i pro gastro, či průmyslový trh. Další českou společností je TRUMF International s.r.o., která se zaměřuje na vývoj, výrobu a prodej koření a směsí. Firma své výrobky vyváží do mnoha zemí střední a východní Evropy a jejími zákazníky jsou masokombináty, konzervárny a další výrobci potravinářských výrobků. V této skupině dodavatelů má Spak lepší vyjednávací pozici než u předešlých. Pokud nebude Spak spokojen s cenou či kvalitou zboží, může se obrátit na jiného dodavatele.

Vyjednávací vliv kupujících

Vyjednávací vliv kupujících může vypadat jako hrozba, pokud tlačí ceny dolů, nebo když požadují vysokou kvalitu, což zvyšuje výrobní náklady. Naopak slabý kupující představuje pro podnik příležitost, jak zvýšit ceny a získat vyšší zisk. (Dedouchová 2001)

Porter (1994) říká, že kupující mají větší sílu za těchto podmínek:

- kupující mohou nakupovat od několika podniků najednou,
- kupující nakupují ve velkém množství a mohou působit na snížení ceny,
- kupující mohou pohrozit, že si své vstupy budou vyrábět sami,
- kupující si mohou při objednávkách vybírat mezi podniky s nízkými cenami a tak způsobují, že prodávající podniky stojí proti sobě a snižují ceny,
- kupující mají dominantní postavení.

Kupující neboli odběratelé společnosti Spak můžeme rozdělit na velkoobchody, Cash and Carry a řetězce. Mezi největší odběratele v oblasti velkoobchodu patří FANY Gastroservis s.r.o., Bidvest s.r.o., JIP velkoobchod nebo Makro velkoobchod. Tyto velkoobchody jsou klíčovými odběrateli, a pokud by firma přišla byť jen o jednoho zákazníka, mělo by to velmi silný dopad na hospodaření celé firmy. Velkoobchody často nakupují ve velkém množství, a tak mohou působit na snižování ceny. Spak pro

velkoobchody připravuje akce, kdy při odběru určitého počtu zboží, dostane zákazník 5% slevu.

Do oblasti Cash and Carry řadíme JIP Cash & Carry, Elko s.r.o., nebo RATIO s.r.o. Jedná se o obchody, kde zákazník zaplatí hotově a nakoupené zboží si odnese. Tyto obchody můžeme nalézt po celé České republice. Spak pro Cash and Carry zákazníky většinou vyrábí privátní výrobky. Jedná se o gastro sortiment, jako je majonéza (5 kg), tatarská omáčka (5 kg), dressingy (1 l) nebo kečup (5 kg). Pro tyto zákazníky Spak také poskytuje 5% slevu při odběru určitého množství zboží.

Poslední částí jsou řetězce. Jedná se o supermarkety, hypermarkety a diskonty, ve kterých nakupují koncoví zákazníci. Mezi řetězce, které odebírají od společnosti Spak, patří Globus, Tesco, Billa nebo Albert. Spak pro řetězce vytváří spoustu akčních nabídek, jako akce 2 + 1 zdarma nebo opět 5% slevu na nákup. Akce 2 + 1 zdarma má podobu balíčku, který obsahuje tatarskou omáčku, majonézu a jako dárek dostane zákazník dressing či omáčku. Tato akce je soustředěna především na koncového spotřebitele.

Spak také dodává zboží napřímo do různých restaurací, výroben či závodních jídelen. Pro tyto zákazníky má odměny za nákup v podobě reklamních triček, mašlovaček, zástěr atd.

Kupující mají velkou sílu, vzhledem k tomu, že mohou nakupovat od více podniků a i si mezi nimi vybírat (viz Stávající konkurence). A dále pokud nakupují ve větším množství, mohou působit na snížení ceny, v tomto ohledu jim Spak vychází vstříc s 5% slevou.

Hrozba substitutů

Substitutem je takový výrobek, který má vlastnosti produktu vyráběného ve stejném odvětví a plní stejnou funkci. Pokud se cena substitučního výrobku stane pro zákazníka příznivější, může být v pokušení odvrátit se od stávající firmy a začít kupovat výrobek levnější. (Mallya 2007) Pro podnik je důležitá identifikace substitučních výrobků, které mohou plnit tutéž funkci, jako náš produkt. Abychom tedy mohli konkurovat, musíme se zaměřit na jedinečnost našeho produktu, zlepšení kvality, dostupnosti, ale i zajištění reklamy. (Porter 1994)

Za substituty můžeme považovat veškeré produkty, jako jsou majonézy, tatarské omáčky, kečupy, dressingy atd. od jiných společností. Příloha A obsahuje ceny výrobků jednotlivých společností, které konkurují Spaku. Podle toho můžeme usoudit, že

společnost Spak Foods s.r.o., má v tomto odvětví velkou konkurenci. Z cenového srovnání vychází nejlépe společnost Agricol s.r.o., jejíž produkty jsou oproti konkurenci výrazně levnější. Cena majonézy je nejvyšší u společnosti Hellmann's, Boneco a Heinz. Naopak nejnižší cena je u Agricolu – 19,90 Kč za 250 ml. U omáček jsou ceny podobné, nejlevnější je opět Agricol (8,90 Kč) a dále Boneco s 28,90 Kč. Hořčice vyrábí pouze společnost Boneco, Hellmann's a Spak, kdy ceny, pokud je přepočítáme na jeden gram, vycházejí nejlevněji u společnosti Hellmann's. Nejdražší je Spak. Nejdražší tatarské omáčky můžeme najít u Hellmann's a Heinz (39,90 Kč) naopak nejlevnější u Agricolu. Spak drží cenu na 24,90 Kč. Dressingy vyrábějí pouze firmy Hellmann's, Heinz, Hamé a Spak. V tomto sektoru je Spak nejlevnější s cenou 36,90 Kč. Kečupy má nejdražší společnost Heinz (59,90 Kč) a nejlevnější Hamé (29,90 Kč), u Spaku za 500g kečup zaplatíte 44,90 Kč.

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Vážnost této hrozby závisí na dvou hlavních faktorech: vstupních bariérách a očekávané reakci ostatních konkurentů.

Čím vyšší jsou bariéry vstupu do odvětví, tím vyšší náklady musí noví konkurenti vynaložit. (Dedouchová 2001) Mezi vstupní bariéry můžeme zahrnout například technologie a speciální know-how, kapitálovou náročnost, úspory z objemu, zkušenosti nebo legislativní opatření. Co se týče reakce ostatních konkurentů, ti mohou bránit své pozice nebo naopak se spojí s novými podniky.

Hlavním důvodem, proč je riziko vstupu nových konkurentů do odvětví poměrně nízké, je především vysoký kapitálový požadavek spojený se vstupem do oboru. Počáteční náklady jsou tak vysoké, že prakticky neumožňují vznik nových firem v tomto oboru. Nemůžeme ale vyloučit vstup kapitálově vybavené nadnárodní společnosti.

Další překážkou pro vstup nového konkurenta do odvětví, a můžeme to možná považovat za největší překážku, je získání zákazníků. Tento trh je plný společností prodávajících kečupy, tatarské omáčky, majonézy a dressingy. Jedná se o podniky, které mají dlouholetou tradici a dobré jméno, tudíž pro nově vstupující podnik bude velmi těžké najít si své místo na trhu. Zákazníci mohou být oddáni současné firmě nebo výrobku na základě reklamy, inzerátů, ale i péče o zákazníky. Dalším faktem je, že český zákazník není příliš benevolentní ke změnám a většinou ho přemluví pouze výhodnější cena.

Stávající konkurence

Soupeření podniku se stávající konkurencí může přinést výhodnější postavení. Využívá se metod, jako jsou například cenová konkurence, reklama ale i servis zákazníkům. (Porter 1994) Tyto metody podniky využívají, pokud cítí příležitost k vylepšení pozice na trhu nebo naopak pociťují tlak ze strany konkurentů. Proto je důležité prozkoumat a zodpovědět si na tyto otázky konkurenčního okolí:

- kolik konkurentů působí v oboru,
 - jaká je jejich velikost, síla,
 - je přístup na trh lehký nebo je ztěžován legislativními předpisy,
 - jak rychle roste/klesá odvětví,
 - jsou zákazníci orientováni na cenu v případě diferencovaných produktů.
- (Dvořáček a Slunčík 2012)

Na trhu ČR působí celkem hodně firem, které se zaměřují na výrobu kečupů, tatarských omáček, majonéz atd. Spak tedy musí čelit nemalému počtu konkurenčních podniků. Mezi podniky, které nejvíce konkurují Spaku v oblasti prodeje kečupů, můžeme zařadit Heinz a Hamé.

Ze strany majonéz a tatarských omáček je největším konkurentem společnost Hellmann's a Boneco. Společnost Agricol je největším konkurentem, co se týče cen. Nicméně nemá tak široký sortiment jako Spak.

Spak svou konkurenci zkoumá nejen kvůli poznání konkurenčních podniků, které jsou pro Spak ohrožením, ale i z hlediska konkurenčních výrobků. V podniku má Spak vlastní laboratoř, kde ověřuje konkurenční výrobky, analyzuje je po chemické stránce a srovnává je se svými.

Boneco

Boneco a.s., je jedním z konkurentů firmy Spak. Zabývá se výrobou potravin a polotovarů pro potravinářskou výrobu. Sortiment společnosti Boneco zahrnuje zejména majonézy, omáčky, hořčice a lahůdkové saláty. Tyto výrobky jsou uváděny pod značkou BONECO®. Nejvýznamnějším produktem je klasická majonéza Majolka®. Některé výrobky této firmy jsou oceněny značkou Klasa, Regionální potravina nebo Český

výrobek. Boneco si zakládá na vysoké kvalitě výrobků, nejen z hlediska receptur, ale i vysoké úrovni výroby z hlediska bezpečnosti a standardnosti. (Boneco 2015)

ZÁRUBA FOOD a.s.

Firma ZÁRUBA FOOD a.s., je jihočeský výrobce majonéz, tatarských omáček, lahůdek a vaječných polotovarů. Společnost si zakládá na inovaci výrobků a technologií, přičemž zachovává tradiční receptury. V roce 2004 získala Zárubova jogurtová majonéza a Zárubova jihočeská majonéza ocenění Klasa a v roce 2006 toto ocenění získala i Zárubova jihočeská tatarka a Zárubova jihočeská tatarka s feferony. Firma má také certifikovaný systém řízení jakosti ISO 22000:2006 a certifikaci systému IFS food.

Velkou konkurenční výhodou této společnosti je, že vlastní chov slepic, což může snižovat výrobní náklady výrobků, konkrétně majonézy. Dále této společnosti patří i autodoprava, kterou také můžeme považovat za konkurenční výhodu, protože nejsou závislí na jiném dopravci. (Zaruba-food 2015)

Agricol s.r.o.

Společnost Agricol s.r.o., se zaměřuje na zpracování vajec a mléka. Výraznou komoditou, mimo jiné, jsou majonézové výrobky, které firma produkuje ve výši 400 t měsíčně. Firma klade důraz na kvalitu a důslednou kontrolu od počáteční suroviny až po expedici hotových výrobků. Novinkou v sortimentu společnosti Agricol je omáčka s příchutí feferonek.

I společnost Agricol má vlastní drůbežárnu a autodopravu, což je jako u společnosti Záruba velkou konkurenční výhodou. (Agricol 2015)

Hellmann's

Historie firmy Hellmann's sahá až do roku 1905, kdy byla první průmyslově vyrobená majonéza podávána v delikatesách Richarda Hellmanna na Columbus Avenue v New Yorku. V roce 1932 koupila společnost Best Foods značku Hellmann's a dále roku 2000 byla tato společnost koupena britskou národní korporací Unilever. V současné době je Hellmann's nejprodávanější značkou majonézy, tatarské omáčky a dressingu v České republice. Mimo jiné vyrábí i kečupy, hořčice a omáčky.

Konkurenční výhodou této společnosti jsou především velmi nákladné reklamy a jiná propagace v podobě různých soutěží. (Hellmann's 2015)

Heinz

Společnost Heinz Company, která sídlí v Pittsburghu, je nejglobálnější potravinářskou společností se sídlem v USA. Heinz se zaměřuje na výrobu kečupů, omáček, hořčic, tatarských omáček a majonéz. Ročně tato společnost prodá 650 milionů lahví kečupu. Heinz také dbá na životní prostředí a při výrobě využívá bezpečné postupy. (Heinz 2015)

Hamé s.r.o.

Společnost Hamé se řadí mezi přední české potravinářské firmy, které se zabývají výrobou trvanlivých i chlazených potravin. Do portfolia společnosti se řadí např. kečupy, paštiky, hotová jídla, majonézy, tatarčky a spousta dalších. Výrobní program společnosti je průběžně rozšiřován, s požadavky moderního způsobu stravování. Na českém trhu jsou výrobky společnosti Hamé nabízeny pod obchodními značkami jako Hamé, Otma, Znojmia, Veselá Pastýřka, Hamánek a Hamé Life Style a Vasco da Gama. (Hamé 2015)

Tabulka č. 4: Shrnutí výhod

| Název společnosti/Výhoda | Vlastní chov slepic | Autodoprava | Reklama |
|--------------------------|---------------------|-------------|---------|
| Boneco | X | X | X |
| Záruba FOOD | ✓ | ✓ | X |
| Agricol | ✓ | ✓ | X |
| Hellmann's | X | X | ✓ |
| Heinz | X | X | ✓ |
| Hamé | X | X | ✓ |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tabulka č. 4 přehledně zobrazuje konkurenční výhody jednotlivých konkurentů společnosti Spak. Polovina konkurentů má výhodu v podobě reklamy, ale naopak ani jedna z těchto společností nevlastní autodopravu nebo chov drůbeže. Naopak společnosti Záruba FOOD a Agricol tyto prvky vlastní. Firma Boneco žádnou z těchto konkurenčních výhod nemá, a stejně tak tomu je i u společnosti Spak Foods s.r.o.

3.3 Analýza mikroprostředí

Další částí analýzy okolí podniku je analýza mikroprostředí. Jedná se o prostředí, které podnik ovlivňuje přímo svými činnostmi. Cílem je nalezení silných a slabých stránek podniku. Důležité je také nalézt specifické přednosti, ve kterých je podnik silný a zásadně se odlišuje od konkurence. (Dedouchová 2001) Pro analýzu mikroprostředí existuje mnoho metod a nástrojů, v této bakalářské práci bude analýza provedena pomocí finanční analýzy a analýzy podnikových a pracovních zdrojů. Dále rozebereme podnik z hlediska marketingu a managementu a nakonec se budeme zabývat vědecko-technickým rozvojem.

3.3.1 Finanční analýza

Finanční analýza podniku je, jak už název napovídá, analýzou financí podniku. Slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace a pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda je schopen splácet své závazky, zda má vhodnou kapitálovou strukturu atd. (Knápková 2013)

Finanční analýza je velmi důležitým prvkem finančního řízení podniku, protože zpětně podává informace o tom, jak si podnik vedl, čeho dosáhl a čemu naopak mohl předejít. Jedná se tedy o cenné informace pro budoucnost podniku. (Knápková 2013)

Kvalitu finanční analýzy ovlivňují především vstupní informace. Ty by měly být nejen kvalitní, ale i komplexní. Pokud by tomu tak nebylo, mohlo by dojít ke zkreslení výsledků hodnocení finančního zdraví podniku. Hlavní zdroj vstupních informací pro finanční analýzu tvoří finanční výkazy za určité období. Sem řadíme rozvahu, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Další informace, které mohou být užitečné pro analýzu, můžeme najít v příloze k účetní závěrce, která je povinnou součástí účetních výkazů. (Otrusinová 2011)

Finanční analýzu budeme provádět pomocí kvantitativní metody, zpracovávající údaje uvedené v účetních závěrkách. Základní metody dělíme na dvě skupiny, a to na:

- metodu absolutní
- metodu relativní (Grünwald a Holečková 2009)

3.3.1.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů je metoda, která analyzuje údaje přímo zjištěné ve finančních výkazech. Ty analyzujeme pomocí horizontální a vertikální analýzy.

(Grünwald a Holečková 2009) Horizontální analýza srovnává změny položek jednotlivých výkazů v čase, nejčastěji k minulému účetnímu období. Měření probíhá pomocí indexů a rozdílů. (Kislingerová 2008) Vertikální analýza procentuálně rozebírá finanční výkazy, vyčísluje podíl položek na celku v procentech. Zkoumá tedy strukturu jedné ze stran rozvahy – strukturu aktiv, strukturu pasiv atd.

Horizontální analýza

Horizontální analýzu lze použít tehdy, pokud chceme vhodným způsobem porovnat meziroční změny. Zjistíme tedy, o kolik se absolutně změnila konkrétní položka v základním a běžném období. Můžeme využít několika postupů, např. indexů nebo rozdílů. Pomocí této metody, můžeme dospět k závěrům, o kolik procent se jednotlivé položky bilance změnilo oproti minulému roku nebo o kolik procent se jednotlivé položky změnilo v absolutních číslech. (Kislingerová 2008)

Výpočet jednotlivých indexů můžeme matematicky vyjádřit podle vzorce. Pokud označíme hodnotu bilanční položky i v čase t jako $B_i(t)$, pak index odrážející vývoj položky ve vztahu k minulému období můžeme vyjádřit jako:

$$I_{t/t-1}^i = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)} - 1$$

Pokud hodnotu indexu vynásobíme 100, dostaneme tak procentuální vyjádření. Tento vzorec přímo zobrazuje, o kolik procent se daná položka změnila. (Kislingerová 2008)

Při tomto postupu ale může dojít k problému, pokud položka i měla v minulém období nulovou hodnotu. V tomto případě, tedy nemůžeme vypočítat index (nelze dělit nulou). Další situace, kdy nelze vypočítat index nastává, pokud položka v minulém období byla velmi malá a v následujícím období vzrostla. Pro tyto situace je vhodnější použít výpočet pomocí rozdílů. Matematický zápis je znázorněn zde,

$$D_{t/t-1} = B_i(t) - B_i(t-1)$$

kde $D_{t/t-1}$ je změna oproti minulému období, t je čas a B_i je hodnota bilanční položky i . (Kislingerová 2008)

Vertikální analýza

Tato analýza je založena na tom, že se na jednotlivé položky finančních výkazů pohlíží ve vztahu k nějaké veličině. Pokud analyzujeme rozvahu, je vhodné použít jako vztahovou veličinu bilanční sumu. Pomocí analýzy pak určíme, z kolika procent se jednotlivé položky rozvahy podílejí na celkové bilanční sumě. Následující vzorec zobrazuje postup analýzy,

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}$$

kde P_i označuje hledaný vztah, B_i je velikost položky bilance a $\sum B_i$ značí sumu hodnot položek. (Kislingerová 2008)

Jako podklad pro finanční analýzu slouží výroční zpráva společnosti, v níž je zahrnuta rozvaha, výkaz zisku a ztráty a také přehled o peněžních tocích. Kromě výše zmíněných finančních výkazů je důležitou částí také příloha k účetní závěrce, kde můžeme najít komentář a doplňující informace k vybraným účetním položkám z výkazů. Analyzují se data v letech 2010-2013.

Horizontální a vertikální analýza rozvahy

Horizontální a vertikální analýza vyžaduje, abychom jsme nejprve důkladně prostudovali analyzované finanční výkazy v absolutních číslech, tak jak bývají zveřejněny ve výročních zprávách. Je užitečné si finanční výkazy před analýzou upravit tak, aby v nich byly obsaženy jen ty nejdůležitější položky. Výkazy tak budou přehlednější, a práce s nimi bude snazší. V příloze bakalářské práce jsou uvedena podkladová data z finančních výkazů v plném znění.

Horizontální a vertikální analýza rozvahy bude soustředěna na souhrnné položky aktiv a pasiv, na dlouhodobý a oběžný majetek a dále na vlastní kapitál a cizí zdroje.

Z tabulky č. 5 je vidět, že trend celkové bilanční sumy se v letech 2010-2013 měnil. Největšího přírůstku aktiv bylo dosaženo v roce 2011 (o 33 %) v důsledku nárůstu položky časové rozlišení (+297 %, 1,4 mil. Kč), jedná se konkrétně o položku náklady příštích období (+290 %, +1,3 mil. Kč). Ve stejném roce také došlo k nárůstu dlouhodobého majetku, společnost v roce 2011 pořídila hmotný investiční majetek, ve

výši 49 705 tis. Kč. Tato investice zahrnovala rekonstrukci výrobní budovy, osobní automobily, dopravníky a manipulátory.

Tabulka č. 5: Horizontální analýza aktiv

| | Rozvaha | 2013/2012 | | 2012/2011 | | 2011/2010 | |
|---------------|-----------------------------|-----------|--------------|------------|---------------|-----------|--------------|
| | | v % | v tis. Kč | v % | v tis. Kč | v % | v tis. Kč |
| | AKTIVA CELKEM | 26 | 49211 | -21 | -52038 | 33 | 60877 |
| B | Dlouhodobý majetek | 30 | 21307 | -8 | -6540 | 27 | 16499 |
| B.II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 1 | 358 | -8 | -6540 | 27 | 16525 |
| B.III. | Dlouhodobý finanční majetek | / | 20949 | / | 0 | / | 0 |
| C. | Oběžná aktiva | 24 | 28320 | -28 | -45153 | 36 | 43017 |
| C.I. | Zásoby | 16 | 8247 | -15 | -9193 | 36 | 15830 |
| C.II. | Krátkodobé pohledávky | 38 | 23956 | -37 | -38097 | 45 | 31614 |
| C.IV. | Krátkodobý finanční majetek | -12 | -418 | 119 | 1943 | -74 | -4560 |
| D.I. | Časové rozlišení | -28 | -416 | -19 | -345 | 297 | 1361 |

Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz příloha B), 2016

V roce 2012 došlo k poklesu celkových aktiv oproti roku 2011. Důvodem zpomalení byl pokles oběžných aktiv (o -28 %, -45 mil. Kč). Podle výroční zprávy společnost opět pořídila hmotný investiční majetek, ve výši 1363 tis. Kč, který zahrnoval pořízení zásobní nádrže, dopravních prostředků a dopravníků.

Ve sledovaném období 2013/2012 se tempo růstu aktiv zvedlo a to vlivem nárůstu dlouhodobého majetku (+30 %, +21 mil. Kč) a krátkodobých pohledávek (+38 %, +23,9 mil. Kč). Největší vliv na nárůst položky dlouhodobý majetek má vzrůst podpoložky samostatné movité a věci a soubory movitých věcí (+25 %, +2,7 mil. Kč) a dále nárůst dlouhodobého finančního majetku, který vzrostl o 20,9 mil. Kč. Růst byl také ovlivněn nárůstem krátkodobých pohledávek (+38 %, +23,9 mil. Kč), k čemuž došlo v důsledku prodeje zásob společnosti Spak na fakturu.

Při pohledu na tabulku č. 6, zobrazující horizontální analýzu pasiv je vidět, že v letech 2010-2013 docházelo ke změnám téměř u všech položek. Největší změny proběhly u položek výsledek hospodaření běžného účetního období a časové rozlišení. Naopak mezi položky, které se ve sledovaném období téměř nezměnily, patří základní kapitál, kapitálové fondy a rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku.

Tabulka č. 6: Horizontální analýza pasiv

| | Rozvaha | 2013/2012 | | 2012/2011 | | 2011/2010 | |
|---------------|---|-----------|--------------|------------|---------------|------------|---------------|
| | | v % | v tis. Kč | v % | v tis. Kč | v % | v tis. Kč |
| | PASIVA CELKEM | 26 | 49211 | -21 | -52038 | 33 | 60877 |
| A. | Vlastní kapitál | 15 | 4720 | -16 | -5931 | -35 | -19349 |
| A.I. | Základní kapitál | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A.II. | Kapitálové fondy | 18 | 174 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A.III. | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 0 | 5 | 0 | 3 | 0 | 2 |
| A.IV. | Výsledek hospodaření minulých let | -119 | -5933 | -35 | -19353 | 140 | 8398 |
| A.V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období | 77 | 10474 | 31 | 13419 | -130 | -27749 |
| B. | Cizí zdroje | 29 | 46593 | -22 | -45739 | 62 | 77681 |
| B.I. | Rezervy | 56 | 135 | / | 240 | -100 | -480 |
| B.III. | Krátkodobé závazky | 9 | 10169 | -17 | -21951 | 35 | 34343 |
| B.IV. | Bankovní úvěry a výpomoci | 75 | 36289 | -33 | -24028 | 153 | 43818 |
| C.I. | Časové rozlišení | -82 | -2102 | -13 | -368 | 651 | 2545 |

Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz příloha B), 2016

Největší tempo růstu celkové bilanční sumy bylo dosaženo v roce 2011. Nárůst byl ovlivněn zejména nárůstem výsledku hospodaření minulých let (+140 %, +8,3 mil. Kč) a zvýšením časového rozlišení (+651 %, +2,5 mil. Kč), konkrétně se jedná o položku

výdaje příštích období. K výraznému nárůstu došlo také u položky bankovní úvěry a výpomoci (+153 %, +43,8 mil. Kč), v důsledku investování do rekonstrukce výrobní budovy atd.

V roce 2012 došlo k poklesu celkových pasiv, v důsledku poklesu výsledku hospodaření minulých let (-35 %, -19,3 mil. Kč). U položky výsledek hospodaření běžného účetního období došlo k nárůstu o 31 %, nicméně položka celková pasiva je stále v mínusu (-52 mil. Kč). Společnost v tomto roce snížila své krátkodobé závazky (-17 %, -21,9 mil. Kč) a zvýšila tvorbu svých rezerv o 240 mil. Kč.

V následujícím období 2013/2012 se tempo růstu vlastního kapitálu zvýšilo (+15 %, +4,7 mil. Kč), což bylo způsobeno především nárůstem kapitálových fondů (+18 %, 174 mil. Kč). Výsledek hospodaření minulých let se snížil o 5,9 mil. Kč (-119 %) a u výsledku hospodaření běžného účetního období došlo k nárůstu o 77 %.

Další část se zabývá vertikální analýzou rozvahy, která zkoumá podíl jednotlivých položek na celkové bilanční sumě. Tabulka č. 7 ukazuje vývoj položek v letech 2010-2013. Jak můžeme vidět, podíl dlouhodobého majetku ani oběžných aktiv se v průběhu let téměř nezměnil. Stejný trend vykazuje i vlastní kapitál a cizí zdroje, kromě roku 2010, který byl výjimkou.

Dlouhodobý majetek v průběhu let představoval vždy malou část celkových aktiv. V roce 2011 byl podíl nejmenší (32 %), naopak v roce 2013 dosáhl nejvyšší hodnoty (39 %). Oběžná aktiva v roce 2010 tvořila 66 % z celkových aktiv. V roce 2011 tento podíl vzrostl o 2 % (68 %), v dalším roce došlo k poklesu na 62 % z celkových aktiv.

Pasiva nám ukazují, z jakých zdrojů jsou financována aktiva. V průběhu let můžeme zpozorovat, že se výše cizích zdrojů zvyšuje a naopak vlastní zdroje se snižují. K největší změně došlo v roce 2011. V roce 2013 byla společnost financována vlastními zdroji z 15 % a z 85 % cizími zdroji. Z cizích zdrojů připadají nejvýznamnější podíly na krátkodobé závazky.

Tabulka č. 7: Vertikální analýza rozvahy

| | Rozvaha | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|---------------|---|------------|------------|------------|------------|
| | | v % | v % | v % | v % |
| | AKTIVA CELKEM | 100 | 100 | 100 | 100 |
| B | Dlouhodobý majetek | 39 | 38 | 32 | 34 |
| B.II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 30 | 38 | 32 | 34 |
| B.III. | Dlouhodobý finanční majetek | 9 | 0 | 0 | 0 |
| C. | Oběžná aktiva | 61 | 62 | 68 | 66 |
| C.I. | Zásoby | 25 | 27 | 25 | 24 |
| C.II. | Krátkodobé pohledávky | 36 | 33 | 42 | 38 |
| C.IV. | Krátkodobý finanční majetek | 1 | 2 | 1 | 3 |
| | PASIVA CELKEM | 100 | 100 | 100 | 100 |
| A. | Vlastní kapitál | 15 | 16 | 16 | 31 |
| A.I. | Základní kapitál | 10 | 13 | 10 | 14 |
| A.II. | Kapitálové fondy | 1 | 1 | 1 | 1 |
| A.III. | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 7 | 8 | 6 | 9 |
| A.IV. | Výsledek hospodaření minulých let | -5 | -3 | 6 | 3 |
| A.V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období | 2 | -3 | -8 | 5 |
| B. | Cizí zdroje | 85 | 84 | 84 | 69 |
| B.I. | Rezervy | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III. | Krátkodobé závazky | 50 | 57 | 54 | 53 |
| B.IV. | Bankovní úvěry a výpomoci | 35 | 26 | 30 | 16 |

Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz příloha B), 2016

Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Další kapitola je věnována horizontální a vertikální analýze výkazu zisku a ztráty. Opět je vhodné si před analýzou výkaz zisku a ztráty vhodně upravit.

Jak můžeme vidět z tabulky č. 8, výkony společnosti se během let 2010-2013 velmi měnily, v roce 2011 došlo k nárůstu o 64 %, naopak v dalším roce došlo k poklesu

o 9 % a následně v roce 2013 se výkony zvýšily o 5 %. Stejně tak tomu bylo i s přidanou hodnotou, která měla podobný trend

Tabulka č. 8: Horizontální analýza výsledku hospodaření

| | VZZ | 2013/2012 | | 2012/2011 | | 2011/2010 | |
|-------------|--|------------|--------------|------------|---------------|-------------|---------------|
| | | v % | v tis. Kč | v % | v tis. Kč | v % | v tis. Kč |
| I. | Tržby za prodej zboží | -50 | -4449 | -36 | -5114 | 132 | 8012 |
| II. | Výkony | 5 | 16452 | -9 | -36619 | 64 | 155166 |
| B. | Výkonová spotřeba | 4 | 11707 | -7 | -22403 | 82 | 145129 |
| + | Přidaná hodnota | 5 | 3540 | -19 | -15603 | 19 | 12899 |
| C. | Osobní náklady | -4 | -2058 | -5 | -3238 | 68 | 23911 |
| D. | Daně a poplatky | 22 | 69 | -3 | -8 | 43 | 95 |
| E. | Odpisy dl. majetku | -13 | -1046 | 56 | 2827 | 93 | 2449 |
| N. | Nákladové úroky | -10 | -352 | 43 | 1034 | 355 | 1891 |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období | 177 | 10474 | -69 | 13419 | -330 | -27749 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním | 182 | 11132 | -69 | 13360 | -332 | -27883 |

Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz příloha C), 2016

Výsledek hospodaření po zdanění se během sledovaného období měnil, střídalo se tempo poklesu s tempem růstu. V roce 2010 výsledek hospodaření po zdanění klesl o 330 %. Tento pokles byl podpořen provozním výsledkem hospodaření (-51 %, -15,4 mil. Kč). Další rok vykazoval nárůst výsledku hospodaření za účetní období ve výši 69 %, nicméně, společnost se stále nacházela ve ztrátě (-5933 tis. Kč). Výsledek hospodaření za účetní období i výsledek hospodaření před zdaněním měli největší nárůst v roce 2013, kdy u obou položek došlo k nárůstu o více jak 176 %.

Další část se věnuje vertikální analýze, kterou zachycuje tabulka č. 9. Vztažná veličina, která byla použita k analýze, jsou výkony. Vidíme tedy, jak velká je která položka ve vztahu k výkonům podniku. Na položce výkony se nejvíce procentuálně podílí výkonová

spotřeba, ve všech sledovaných obdobích. V roce 2012, kdy výkonová spotřeba klesá na 83 %, se jedná o příznivý jev, který má vliv na snižování nákladovosti tržeb a to dále ovlivňuje rentabilitu tržeb měřenou přidanou hodnotou, která v letech 2010-2013 klesá až na 18 %. Další zastoupení na výkonech společnosti má přidaná hodnota a osobní náklady. Výsledek hospodaření za účetní období a výsledek hospodaření před zdaněním se podílejí na výkonech společnosti jen minimálně, v průběhu sledovaného období se střídalo tempo růstu s tempem poklesu. Ostatní položky nevykazovaly žádné výrazné změny.

Tabulka č. 9: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

| VZZ | | Účetní období | | | |
|-------------|--|---------------|------------|------------|------------|
| | | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
| | | v % | v % | v % | v % |
| II. | Výkony | 100 | 100 | 100 | 100 |
| B. | Výkonová spotřeba | 83 | 83 | 81 | 73 |
| + | Přidaná hodnota | 18 | 18 | 20 | 28 |
| C. | Osobní náklady | 14 | 15 | 15 | 15 |
| D. | Daně a poplatky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| E. | Odpisy dl. majetku | 2 | 2 | 1 | 1 |
| N. | Nákladové úroky | 1 | 1 | 1 | 0 |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období | 1 | -2 | -5 | 3 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním | 1 | -2 | -5 | 3 |

Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz příloha C), 2016

3.3.1.2 Analýza relativních ukazatelů

Analýza relativních neboli poměrových ukazatelů je definována, jako podíl dvou položek, nejčastěji z účetních výkazů. Postupy této analýzy můžeme rozdělit do několika skupin ukazatelů, které společně utváří vlastní soustavu. Abychom správně zhodnotili finanční situaci podniku, musíme brát ohledy na všechny důležité aspekty. Aby podnik mohl dlouhodobě existovat, je důležité sledovat a udržovat v normě jeho rentabilitu, likviditu a zadluženost. (Kislingerová 2008)

Analýza rentability

Rentabilita podniku je ukazatel, který bývá také označován jako ukazatel návratnosti nebo výkonnosti. Patří k nejsledovanějším ukazatelům podnikové analýzy. Ukazatelé rentability by zpravidla měly vykazovat rostoucí tendenci v časové řadě. Při vyhodnocování tohoto ukazatele můžeme výsledné hodnoty srovnat s oborovými průměry. (Macek 2006)

Pro správně provedenou analýzu rentability, rozlišujeme tyto kategorie zisku:

- EBITDA – zisk před odpisy, úroky a zdaněním,
- EBIT – zisk před úroky a zdaněním,
- EBT – zisk před zdaněním,
- EAT – zisk po zdanění. (Černohorský, Teplý 2011)

Rentabilita tržeb (ROS) – vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Ukazatel můžeme počítat dvěma variantami, buď v čitateli uvádíme EBIT nebo EAT. (Růčková 2011) Na vývoj trendu ukazatele ROS má vliv: změna ceny, změna nákladů, výše tržeb, kurzové rozdíly a změna struktury prodejního sortimentu.

$$\frac{EBIT}{\text{tržby z prodeje vlastních výrobků} + \text{tržby z prodeje zboží}}$$

(Knápková 2013)

Rentabilita aktiv (ROA) – poměří zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání. K měření ROA používáme EBIT, protože měří rentabilitu bez ohledu na způsob financování a bez vlivu daně z příjmu.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

(Knápková 2013)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Tento ukazatel je klíčový především pro akcionáře, společníky a další investory. U tohoto kritéria používáme EAT – hodnotí pouze rentabilitu kapitálu, který vložili vlastníci podniku, akcionáři, společníci, členové družstva. Investoři posuzují dosaženou míru rentability s ohledem na výnosnost jiných forem investic a požadují vyšší výnosnost zohledňující přírážku za podstoupené riziko.

Minimální hodnota je 10 %. Tento ukazatel je velmi důležitý pro vlastníky společností a pro budoucí investory.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

(Knápková 2013)

Tabulka č. 10 znázorňuje výpočet ukazatele rentability společnosti Spak v letech 2010-2013. Prvním vypočteným ukazatelem je rentabilita tržeb (ROS). Pro výpočet rentability společnosti Spak jsme zvolili variantu, která používá zisk před úroky a zdaněním (EBIT). Tato varianta byla zvolena z důvodu, že ve jmenovateli zlomku je uvedená celková výše aktiv zahrnující vlastní i cizí kapitál. Jak můžeme vidět, v letech 2011-2012 společnost dosahovala záporné hodnoty. Důvodem záporného výsledku hospodaření bylo, že společnost ztratila významného odběratele a tato ztráta měla velmi negativní dopad na tržby podniku.

Tabulka č. 10: Ukazatele rentability

| Rok | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|---------|-------|--------|--------|-------|
| ROS [%] | 2,15 | -0,72 | -4,26 | 3,59 |
| ROA [%] | 3,37 | -1,40 | -7,01 | 4,90 |
| ROE [%] | 12,87 | -19,41 | -53,03 | 15,04 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Podobně je na tom i rentabilita aktiv (ROA), která také v letech 2011-2012 dosahovala záporné hodnoty. V roce 2013 si společnost polepšila a její investovaný kapitál se oproti roku 2012 zhodnotil o 4,77 %. Doporučená standartní hodnota tohoto ukazatele se pohybuje kolem 9 %. Z výše vypočtené hodnoty ROA je viditelné, že je velmi výrazně nízko pod doporučenou hodnotou tohoto ukazatele. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) v roce 2013 dosáhla 12,87 %, což překračuje nejnižší doporučenou hodnotu 10 %.

Jak nám zobrazuje tabulka č. 11, hodnoty rentability aktiv společnosti Spak ve srovnání s oborovým průměrem, se pohybují pod průměrem. V roce 2013 můžeme vidět rostoucí tendenci ROA, dochází k nárůstu o 4,77 %, kdežto u oborového průměru dochází k poklesu o 2,28 %. Hodnoty ROE se kromě let 2011-2012 pohybují nad oborovým průměrem. Společnost tedy efektivně zhodnocuje své vložené prostředky.

Tabulka č. 11: Srovnání rentability s oborovým průměrem v letech 2010-2013

| | Společnost Spak | | | | Oborový ukazatel | | | |
|---------|-----------------|--------|--------|-------|------------------|-------|-------|-------|
| Rok | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
| ROA [%] | 3,37 | -1,40 | -7,01 | 4,90 | 6,42 | 8,70 | 8,75 | 7,33 |
| ROE [%] | 12,87 | -19,41 | -53,03 | 15,04 | 8,52 | 12,77 | 15,62 | 11,57 |

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z mpo, 2016

Analýza likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost hradit včas své platební závazky. Tento ukazatel je důležitý z hlediska finanční rovnováhy firmy, protože jen dostatečně likvidní podnik je schopen splatit své závazky. To ale neznamená, že by byla požadována vysoká likvidita, která je považována jako nepříznivý jev především pro vlastníky podniku, jelikož jsou finanční prostředky vázány v aktivech a nepracují ve prospěch výrazného zhodnocování finančních prostředků. (Růčková 2011) Rozlišujeme tři základní ukazatele likvidity:

Běžná likvidita (III. stupeň) – zobrazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku

$$L_3 = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

(Kislingerová 2001)

Pohotová likvidita (II. stupeň) – ukazuje schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky ve vztahu k rychle dostupným peněžním prostředkům a pohledávkám

$$L_2 = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

(Kislingerová 2001)

Okamžitá likvidita (I. stupeň) – zobrazuje možnost podniku splatit krátkodobé dluhy pomocí hotovosti, peněz na bankovním účtu či krátkodobými cennými papíry.

$$L_1 = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

(Kislingerová 2008)

Jak můžeme vidět z tabulky č. 12, u všech třech ukazatelů je v průběhu let 2010-2013 zaznamenán téměř pravidelný rostoucí trend, nicméně hodnoty společnosti Spak nejsou zdaleka uspokojivé. Pouze tři výsledné hodnoty rychlé likvidity (L₂) se pohybují v doporučeném rozmezí 0,7-1,2. To znamená, že pouze v letech 2010-2011 a roce 2013 disponovala společnost dostatečným množstvím oběžných aktiv (snížených o zásoby) k pokrytí svých krátkodobých závazků. Co se týče běžné (L₃) a okamžité likvidity (L₁), z výsledků je jasné, že ani jedna hodnota nedosáhla doporučeného intervalu 1,5-2,5 pro L₃ a 0,2-0,5 pro L₁.

Tabulka č. 12: Srovnání likvidity s oborovými průměry v letech 2010-2013

| | Společnost Spak | | | | Oborový ukazatel | | | |
|----------------|-----------------|------|------|------|------------------|------|------|------|
| Rok | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
| L ₃ | 1,23 | 1,08 | 1,25 | 1,24 | 1,56 | 1,50 | 1,42 | 1,37 |
| L ₂ | 0,76 | 0,62 | 0,79 | 0,79 | 1,06 | 0,98 | 0,94 | 0,94 |
| L ₁ | 0,03 | 0,03 | 0,01 | 0,06 | 0,14 | 0,14 | 0,13 | 0,14 |

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z mpo, 2016

Pokud srovnáme likviditu společnosti Spak s oborovým průměrem, můžeme vidět, že se hodnoty společnosti pohybují velmi nízko pod těmito oborovými průměry. U běžné likvidity došlo k největšímu propadu v roce 2012 a stejně tomu tak bylo v případě rychlé a okamžité likvidity.

Zadluženost

Ukazatel zadluženosti zkoumá vztah mezi cizími a vlastním zdroji. Také bývá označován jako ukazatel dlouhodobé finanční stability.

Celková zadluženost udává, jak je na tom společnost po finanční stránce, ukazuje míru krytí podnikového majetku cizími zdroji. (financi-analyza.webnode 2016)

Celkovou zadluženost vypočteme jako:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

(Kislingerová 2001)

Hodnoty, které jsou < 50 % představují pozitivní vývoj pro firmu. Vyšší hodnoty znamenají riziko, jak pro současné, tak i pro budoucí věřitele.

Tabulka č. 13: Ukazatele zadluženosti

| Rok | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Celková zadluženost [%] | 85,13 | 82,67 | 83,78 | 69,16 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jak je vidět z tabulky č. 13, ukazatel celkové zadluženosti za sledované období neustále roste, což není pozitivní jev. Při pohledu na horizontální analýzu cizích zdrojů je zřejmé, že růst může být zapříčiněn nárůstem rezerv a bankovních úvěrů.

Analýza aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak efektivně jsou využívána aktiva podniku. Zda podnik využívá svá aktiva, jestli disponuje nevyužívanými kapacitami či zda má firma dodatek produktivních aktiv. (managementmania 2016)

Kislingerová (2008) uvádí dvě základní skupiny ukazatelů aktivity, a to:

- ukazatele rychlosti obratu – udávají, kolikrát se za dané období obrátí majetek
- ukazatele doby obratu – udávají, jak dlouho je majetek vázán v dané formě

Obrat aktiv udává, s jakou efektivností jsou využita veškerá aktiva podniku, neboli kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Tento ukazatel vypočteme jako:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Doporučená hodnota tohoto ukazatele by měla nabývat minimální hodnoty 1. (Kislingerová 2008)

Obrat zásob je ukazatel, který nám udává, kolikrát je každá položka prodána a opět naskladněna během jednoho roku. Vypočte se jako:

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

(Synek a kol. 2011)

Doba obratu zásob vyjadřuje průměrnou dobu, za kterou podnik průměrně prodá své zásoby nebo také, jak dlouho jsou tyto zásoby na skladě. Tento ukazatel vypočteme jako:

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{tržby}{zásoby} \times 365$$

(Synek a kol. 2011)

Doba obratu pohledávek neboli doba splatnosti pohledávek vyjadřuje, za jak dlouhou dobu zákazník splatí svou pohledávku. Doba obratu pohledávek se vypočte jako:

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky}{tržby} \times 365$$

(Synek a kol. 2011)

Obrat aktiv i obrat zásob má v letech 2010-2012 rostoucí charakter, což je pozitivní jev pro společnost. Pokles nastal v roce 2013. V porovnání s oborovým průměrem obratu aktiv v roce 2013, který zobrazuje tabulka č. 14, je hodnota společnosti Spak stále vyšší. Kvůli rostoucí tendenci obratu aktiv a zásob přirozeně klesá i doba obratu v letech 2010-2012. Doba obratu zásob klesla z 64 dní na 49 dní. Co se týče snižování doby obratu pohledávek, tento jev pro společnost znamená, že se snižuje doba mezi prodejem a inkasem peněz.

Tabulka č. 14: Ukazatelé aktivity

| | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|-------------------------------------|------|------|------|------|
| Obrat aktiv | 1,60 | 2,07 | 1,69 | 1,39 |
| Obrat zásob | 6,88 | 7,43 | 6,84 | 5,73 |
| Doba obratu zásob (dny) | 53 | 49 | 53 | 64 |
| Doba obratu pohledávek (dny) | 83 | 62 | 91 | 101 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jak můžeme vidět z tabulky č. 15, společnost se pohybuje se svým obratem aktiv nad úrovní oborového průměru, což je velmi dobré. Společnost tedy svůj majetek využívá efektivně. Další ukazatele aktivity oborového průměru nebyly zveřejněny, a tudíž nebylo možné provést jejich srovnání.

Tabulka č. 15: Oborový průměr obratu aktiv v letech 2012-2013

| | Oborový průměr | |
|-----------------|----------------|------|
| Rok | 2013 | 2012 |
| Obrat aktiv [%] | 1,50 | 1,64 |

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z mpo, 2016

3.3.2 Podnikové a pracovní zdroje

Můžeme říci, že Spak má konkurenční výhodu v podnikových a pracovních zdrojích. Za velmi silný nehmotný zdroj lze považovat například goodwill společnosti, její dlouholetou tradici a také know-how. Původ názvu společnosti (Spak) sahá až do roku 1935 k vídeňskému lahůdkáři, p. Spakovi, který tuto společnost založil. S tím souvisí i originální logo společnosti, se sloganem Spak má šmak. Toto logo můžete vidět na obrázku č. 9.

Obrázek č. 9: Logo společnosti



Zdroj: Spak 2015

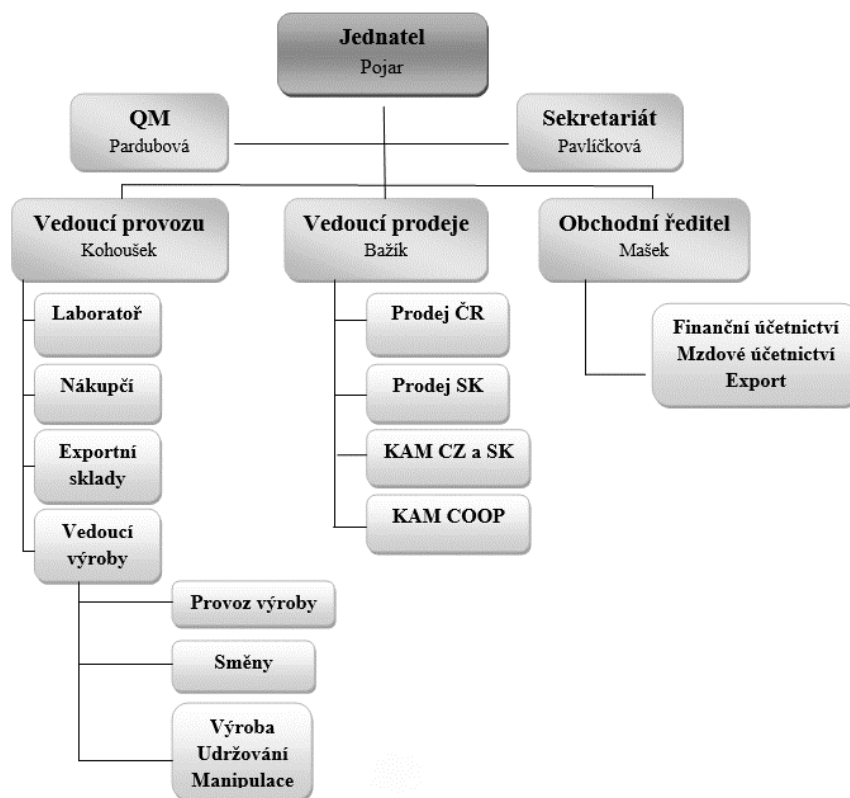
Jak již bylo zmíněno na začátku práce, podnik Spak má okolo 140 zaměstnanců, což ho řadí do kategorie SMP. Zaměstnanci podstupují pravidelné profesionální školení, které můžeme považovat za konkurenční výhodu.

Organizační struktura společnosti Spak je zobrazena na obrázku č. 10. V čele stojí jednatel firmy Petr Pojar, přičemž přímo jemu jsou podřízeni vedoucí provozu pan Kohoušek, vedoucí prodeje p. Bažík a obchodní ředitel p. Mašek.

Vedoucímu provozu je podřízena laboratoř, kde se kontroluje složení a konzistence výrobků, dále oddělení nákupu a exportní sklady. Panu Kohouškovi je také podřízen vedoucí výroby, který zodpovídá za provoz výrobních linek, směny zaměstnanců atd.

Vedoucí prodeje p. Bažík má čtyři hlavní podřízené, kteří se starají o prodej v České republice a na Slovensku. Dalšími podřízenými jsou KAM (Key Account Manager) Coop a KAM pro ČR a Slovensko. Obchodní ředitel p. Mašek zodpovídá za účetnictví společnosti, mzdové účetnictví a export.

Obr. č. 10: Schéma organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2015

3.3.3 Marketing a management

Jak již můžeme vidět i z organizační struktury, společnost Spak nemá jak personální, tak ani marketingové oddělení. To ovšem může být velkou nevýhodou pro podnik. Personální oddělení mimo jiné slouží také k tomu, aby zde zaměstnanci mohli sdělovat své potřeby a postoje vůči ostatním zaměstnancům. Toto oddělení má monitorovat spokojenost zaměstnanců a případně řešit neshody mezi zaměstnanci. Dobré vztahy jsou velmi důležité pro bezproblémový chod firmy, a proto by ani Spak neměl zapomínat na toto oddělení. Marketingové oddělení řídí prodej výrobků a služeb, dále jej propaguje a navrhuje ceny. Jak už je výše uvedeno, společnost toto oddělení nemá. Za stanovování cen je zodpovědný obchodní ředitel, pan Mašek a dále vedoucí prodeje, pan Bažík. Systematický průzkum trhu prováděn není, což může být velkou nevýhodou. Ani

propagaci Spak nevěnuje pozornost, reklamy nebo billboardy nejsou nikde k vidění. Pouze v říjnu roku 2015 Spak zainvestoval do reklamy, v podobě 10s spotů na televizním kanálu Barrandov, které ovšem nebyly pro podnik nijak přínosné – nedošlo k nárůstu prodeje. V říjnu roku 2015 došlo k aktualizaci webových stránek po grafické, ale i informační stránce. Nyní tyto stránky přehledně podávají informace pro stávající i potenciální zákazníky.

3.3.4 Vědecko-technický rozvoj, výroba a řízení výroby

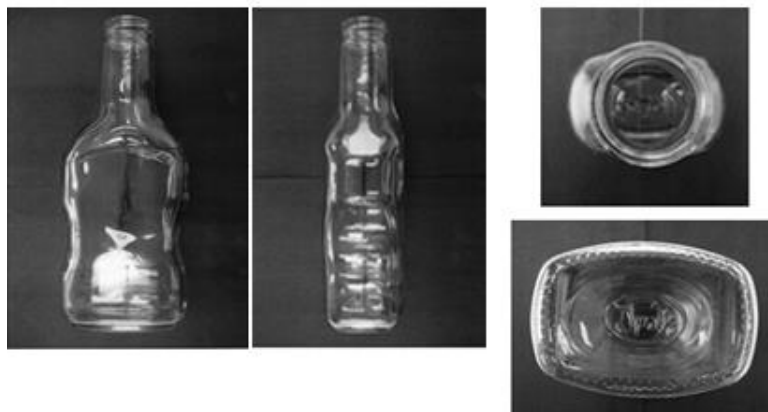
Výrobní závod společnosti Spak je, stejně jako sídlo společnosti, v Sušici. Ve výrobním závodě jsou linky, které zpracovávají suroviny a přetváří je do finálních výrobků. Důležitý je výběr kvalitních surovin. Výroba je pod neustálou kontrolou laboratoře společnosti, která se stará o to, aby výrobky splňovaly veškeré požadavky a kvalitu.

Pomocí vědecko-technického rozvoje se upevňuje postavení společnosti z hlediska konkurenční výhody (Keřkovský a Vykypěl 2002) a to z důvodu zdokonalení či nalezení zcela nového produktu. I Spak se snaží vyrábět nové výrobky. Nedávno do svého sortimentu zařadil i řadu výrobků pro vegany. Jedná se o výrobky jako je majonéza, tatarská omáčka a dressingy. Tyto výrobky neobsahují jakékoliv živočišné prvky, a tudíž jsou pro vegany vhodné.

Dalším plusem je vylepšení výroby. Spak neustále investuje do nového zařízení. V roce 2011 pořídila firma hmotný investiční majetek, který zahrnoval rekonstrukci budovy, osobní automobily, dopravníky a manipulátory. Stejně tomu tak bylo i v dalších letech, kdy společnost pořídila etiketovací zařízení, indukční stroj, homogenizátory a dopravní prostředky.

Za další výhodu můžeme také považovat ochrannou známku, kterou má společnost na skleněné lahve, ve kterých je prodávám BIO Ketchup. (Úřad průmyslového vlastnictví 2015) Tyto lahve jsou zobrazeny na obrázku č. 11.

Obrázek č. 11: Skleněné lahve Spak



Zdroj: Úřad průmyslového vlastnictví 2015

4 SWOT analýza

SWOT analýza je typ strategické analýzy stavu firmy, podniku, nebo organizace, která spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu společnosti (vnitřní prostředí) a současné situace okolí společnosti (vnější prostředí). (Grasseová a kol. 2012)

Analýza SWOT se skládá ze čtyř anglických slov, a to: Strengths – silných stránek, Weaknesses – slabých stránek, Opportunities – příležitostí a Threats – hrozeb. Silné a slabé stránky jsou součástí mikroprostředí a tudíž je podnik může ovlivňovat. Naopak je tomu u příležitostí a hrozeb. Ty přicházejí z makroprostředí a mezoprostředí a tyto vlivy nemůže podnik ovlivnit. (Grasseová a kol. 2012)

SWOT analýzu můžeme považovat za jednu z nejčastěji využívaných analytických metod. Charakteristika této metody zpravidla končí tím, že výsledek je zobrazen ve formě matice, kterou můžeme vidět na obrázku č. 12.

Obrázek č. 12: SWOT matice

| SWOT-analýza | | Interní analýza | |
|--|---------------------|---|--|
| | | Silné stránky | Slabé stránky |
| E x t e r n í a n a l ý z a | Příležitosti | <i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu). | <i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí. |
| | Hrozby | <i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb. | <i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky. |

Zdroj: Podnikatel, 2016

Při sestavování SWOT analýzy je také důležité dodržovat principy, které ve své knize popisuje Grasseová a kol. (2012):

- Princip účelnosti – od začátku analýzy musí být jasný a zřejmý účel provádění. Nelze pouze kopírovat postup a podle toho analýzu provést.

- Princip relevantnosti – je důležité se zaměřit pouze na podstatná fakta. Podstatné je zaměření se na dlouhodobé jevy.
- Princip kauzality – důležitá je orientace na příčiny, nikoli na důsledky.
- Princip objektivnosti – analýza nesmí obsahovat subjektivní postoje. Můžeme jí zajistit pomocí participace více lidí na její tvorbě.

Silné a slabé stránky

Analýza silných a slabých stránek podniku vychází z analýzy mikroprostředí. Tyto vlivy vychází ze samotného podniku, a tudíž je podnik může ovlivňovat. Mezi základní silné stránky společnosti Spak můžeme řadit jejich dlouholetou tradici, technologickou vybavenost, neboť neustále investují do nového zařízení, a nakonec kvalifikovanost zaměstnanců.

Na druhou stranu slabou stránkou pro podnik je propagace, nestálá finanční situace nebo také přílišné financování cizími zdroji.

Do silných stránek společnosti můžeme také zařadit webové stránky společnosti – www.spak.cz. Ty v nedávné době prošly modernizací a nyní jsou nejen přehledné, ale i velmi hezky graficky zpracované. Další silnou stránkou je investice do nového zařízení. Spak tak neustále modernizuje své výrobní haly. Své zaměstnance společnost podrobuje různým školením, a tudíž jejich kvalifikovanost velmi roste.

Velkou nevýhodou a také slabou stránkou je propagace. Společnost nemá žádné reklamy jak v televizi, tak ani v rádiu. Pravděpodobně je příčinou absence marketingového oddělení. Další slabou stránkou je financování cizími zdroji. Pokud se podíváme na zadluženost podniku, zjistíme, že celková zadluženost roste, což není pozitivní vývoj pro firmu.

Příležitosti a hrozby

Analýza makroprostředí a mezoprostředí slouží podniku k nalezení příležitostí a hrozeb. Příležitostí pro podnik mohou být vzrůstající tendence průměrných mezd. Pokud budou mít zákazníci více peněz, můžeme z toho usuzovat, že i více peněz utratí. Další příležitostí je nízká pravděpodobnost vstupu nových konkurentů do odvětví. Pomocí této příležitosti a silné stránky v podobě dlouholeté tradice společnosti Spak by tak mohla firma získat další příležitost, a to v podobě nových potenciálních zákazníků.

Naopak hrozbou pro podnik může být vyjednávací vliv dodavatelů a odběratelů. Hrozbu také sledujeme ve vysoké konkurenci, která konkuruje nejen svými cenami, ale i reklamou. Tabulka č. 16 nám zobrazuje SWOT matici společnosti.

Tabulka č. 16: SWOT matice společnosti

| Silné stránky (S) | Slabé stránky (W) |
|---|-----------------------------|
| Kvalifikovaní zaměstnanci | Financování cizími zdroji |
| Dlouholetá tradice | Nestálá finanční situace |
| Investice do majetku | Propagace |
| Webové stránky | |
| Příležitosti (O) | Hrozby (T) |
| Dotační politika ČR | Vyjednávací vliv dodavatelů |
| Klesající inflace | Vyjednávací vliv odběratelů |
| Nízká pravděpodobnost vstupu nových konkurentů do odvětví | Vysoká konkurence |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Stanovení strategie

Jak už jsme zmiňovali, SWOT analýza je jedním z nejdůležitějších nástrojů pro strategickou analýzu firmy. Podnik si může zvolit jednu z těchto základních strategií:

- SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí,
- WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí,
- ST – využití silných stránek k odstranění hrozeb,
- WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se hrozbám. (Dvořáček a Slunčík 2012)

Společnost Spak disponuje především silnými stránkami a příležitostmi. Ze SWOT analýzy společnosti Spak lze vyvodit, že by se měla přiklonit ke strategii SO, ačkoli tato strategie není v reálném životě příliš častá. (Tichá 2002) Společnost by mohla využít svých silných stránek k získání dalších dotací, které nabízí dotační politika ČR. Dále může využít klesající inflace a znovu zainvestovat do majetku, například do nového výrobního zařízení. Další strategií, která se jeví jako vhodná pro společnost je strategie ST. Spak by tak mohl využít svých silných stránek a odstranit hrozby.

5 Návrhy opatření na zvýšení konkurenceschopnosti

Pomocí analýz makro, mezo a mikroprostředí, které byly následně zpracovány ve SWOT analýze, lze společnosti doporučit některá opatření, která by mohla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku Spak Foods s.r.o. V oblasti výroby a prodeje dochucovadel existuje velká konkurence a snahou společnosti Spak Foods s.r.o., by mělo být udržení současných zákazníků, ale i získání nových zákazníků prostřednictvím poskytování dostatečné péče, což by vedlo k posílení své pozice na trhu.

5.1 Reklama

Jak jsme již vyhodnotili pomocí SWOT analýzy, pro Spak je největší hrozbou její konkurence. Konkurenční podniky nabízí podobné výrobky a mnohdy je cena těchto výrobků lákavější než u společnosti Spak, ačkoliv kvalita konkurenčních výrobků je oproti Spaku na nižší úrovni. Proto by se Spak měl zaměřit na posílení své slabé stránky a to reklamy. Podle webu vyzkumy.cz, vede reklama na potraviny ke koupi 36,6 % spotřebitelů.

Spak by mohl uplatnit reklamu například v časopisech o vaření nebo v časopisech pro ženy, protože jsou to většinou ony, kdo nakupují do domácnosti potraviny. Dalším krokem pro zviditelnění firmy by mohly být ochutnávky v supermarketech a hypermarketech, protože pro spotřebitele je důležitá osobní zkušenost, a chuť a kvalitu tak může sám ochutnat. Tento návrh podporuje i výzkum, který uvádí, že ochutnávkám v prodejnách věří více lidí (51 %) než reklamě v televizi (42 %). (Výzkumy 2016)

Podle tabulky č. 17 jsou nejvíce nákladná opatření v podobě reklamy v TV. Částka se mění podle televizního kanálu a času, ve kterém bude reklama vysílána. Dále cena závisí na délce reklamy a také, kolik týdnů bude reklama v televizi. Většinou se vysílá 3 týdny. Podle zkušenosti společnosti Spak, za 10min. spot (3 týdenní vysílání) zaplatíte cca 2 000 000 Kč. Z důvodu velké nákladnosti a malé odezvy byla reklama v TV realizována pouze jednou. Reklama umístěná v časopise je podstatněji levnější než reklama v televizi, ačkoliv je to na úkor menší viditelnosti. Reklamu bychom doporučili umístit do časopisů pro ženy (např. Svět ženy, Blesk pro ženy atd.) a také do časopisů o vaření (např. FOOD, gourmet, Appetit). K posílení reklamy můžeme do časopisů umístit i vzorky, aby tak zákazníci mohli ochutnat to, co je recenzováno. Pokud by se vzorky umístily do 200 000 ks časopisů, celková částka za rok se by vyšplhala na 7 000 000 Kč.

Tabulka č. 17: Vyčíslení reklamy

| | Náklady na provedení (v Kč) | Náklady na provedení za 1 rok (v Kč) | Dopad |
|------------------------|------------------------------------|---|---|
| Reklama v tisku | 200 000 | 800 000 | zvýšení povědomí, zvýšení tržeb |
| Reklama v TV | 3 500 000 | 7 000 000 | rozšíření zákaznické základny, zvýšení tržeb |
| Vzorky v tisku | 300 000 | 1 200 000 | rozšíření zákaznické základny |
| Ochutnávky | 3 200-5 000 | 38 400-60 000 | rozšíření zákaznické základny a zvýšení tržeb |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Další opatření je v podobě ochutnávek. K tomu je důležité zajištění brigádnic, které budou obsluhovat zákazníky. Pokud by byly ochutnávky realizovány dvakrát do měsíce a cena pronájmu 2m² v supermarketu či hypermarketu se pohybuje od 800-1 700 Kč/den, průměrný plat brigádnice je 100 Kč/hod, celková částka by se za měsíc vyšplhala na rozmezí 3 200-5 000 Kč. Aby toto opatření bylo efektivní, bylo by za potřeby, aby byla tato akce prováděna alespoň každý měsíc.

5.2 Finanční situace

Slabou stránkou společnosti Spak je nepříliš dobrá finanční situace. Pokud se podíváme na rentabilitu podniku, vidíme, že hodnota tohoto ukazatele se pohybuje velmi nízko. Doporučení je tedy směřováno ke zvýšení tohoto ukazatele, například snížením nákladů. Ušetřit můžeme například ve výrobě, pokud by se zboží vyrábělo ve větších sériích.

Další slabou stránkou je nízká okamžitá likvidita. Abychom podpořili její růst, je třeba zlepšit finanční kázeň odběratelů, aby byl podnik schopen snadněji splácet své závazky. Kázeň můžeme navyšovat pomocí dobrých vztahů s odběrateli, ale i nabídnutím určitých výhod. Dalším negativním jevem je zadluženost podniku. Jak můžeme vidět v kapitole 3.3.2 Analýza relativních ukazatelů, je znázorněna rostoucí zadluženost podniku, která

v roce 2013 překročila 85 %. V důsledku tohoto jevu by měl mít podnik osobní zájem na tom, aby se odpoutal od úvěrů a výpomocí, které neustále dostává. Naopak musíme podotknout, že cizí kapitál je levnější než vlastní kapitál a to zvyšuje rentabilitu podniku.

5.3 Shrnutí

Návrhy opatření na zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Spak Foods s.r.o., spočívají především v získání nových zákazníků a udržení si stávajících zákazníků. První návrh je cílený na zvýšení propagace společnosti. Prostřednictvím tohoto opatření by společnost mohla oslovit nové zákazníky a informovat je o své činnosti a svých produktech. Druhý návrh se týká finančního zdraví podniku. Aby podnik mohl v následujících letech bezproblémově fungovat, je důležité, aby výše zmíněné nedostatky byly zmírněny pomocí navrhovaných opatření. To povede ke zdokonalení stávající situace podniku, jejímu ekonomickému rozvoji a zachování jejího dobrého jména.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost podniku Spak Foods s.r.o., v tržním prostředí, dále zhodnotit jeho ekonomickou situaci a na základě zjištěných dat, které jsme získali pomocí patřičných analýz navrhnout opatření, která mohou konkurenceschopnost podniku zvýšit. Práce byla zpracována na základě informací pocházejících z odborné literatury, internetových zdrojů a také výročních zpráv společnosti. Důležitým zdrojem informací byly také konzultace s jednatelem společnosti, panem Petrem Pojarem.

Teoretická část této bakalářské práce byla nejprve věnována představení společnosti Spak Foods s.r.o. Zde byla prostřednictvím základních údajů nastíněna činnost firmy, její historie a portfolio. Další kapitola se zabývá teoretickým vymezením pojmů, jako je konkurence, konkurenceschopnost nebo konkurenční výhoda. Třetí kapitola se věnuje analýzám určujícím konkurenceschopnost podniku a prostřednictvím nich byly naplněny stanovené cíle bakalářské práce. Jako první byla provedena analýza makroprostředí pomocí PEST analýzy. Tato analýza popisuje politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické prostředí. V rámci analýzy mezoprostředí byla provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která hodnotí dodavatele a odběratele společnosti, substituty, stávající a nové potenciální konkurenty. K analýze mikroprostředí byla využita finanční analýza a analýza podnikových zdrojů. Finanční analýza zhodnotila účetní údaje od roku 2010 do roku 2013. Výslednou a také poslední analýzou byla SWOT analýza, jejímž výstupem byla matice, určující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku.

Na závěr této práce byla, na základě provedených analýz, navržena opatření, která by mohla zvýšit konkurenceschopnost podniku. Tato opatření především slouží k získání nových zákazníků, k udržení stávajících zákazníků a také ke zlepšení finančního zdraví podniku.

Pokud tedy chce být podnik úspěšný, musí být především konkurenceschopný. K tomu je velmi důležité, aby byl podnik inovativní a byl schopen reagovat na změny, protože trh se neustále mění a vyvíjí.

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka č. 1: Sortiment společnosti Spak Foods s.r.o | 7 |
| Tabulka č. 2: Konkurenční jednání dle Portera | 10 |
| Tabulka č. 3: Věkové rozdělení obyvatel pro rok 2014..... | 22 |
| Tabulka č. 4: Shrnutí výhod..... | 31 |
| Tabulka č. 5: Horizontální analýza aktiv | 35 |
| Tabulka č. 6: Horizontální analýza pasiv..... | 36 |
| Tabulka č. 7: Vertikální analýza rozvahy | 38 |
| Tabulka č. 8: Horizontální analýza výsledku hospodaření | 39 |
| Tabulka č. 9: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty | 40 |
| Tabulka č. 10: Ukazatele rentability | 42 |
| Tabulka č. 11: Srovnání rentability s oborovým průměrem v letech 2010-2013 | 43 |
| Tabulka č. 12: Srovnání likvidity s oborovými průměry v letech 2010-2013..... | 44 |
| Tabulka č. 13: Ukazatele zadluženosti | 45 |
| Tabulka č. 14: Ukazatelé aktivity | 46 |
| Tabulka č. 15: Oborový průměr obratu aktiv v letech 2012-2013..... | 47 |
| Tabulka č. 16: SWOT matice společnosti | 53 |
| Tabulka č. 17: Vyčíslení reklamy | 55 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obrázek č. 1: Porterova konkurenční strategie | 13 |
| Obrázek č. 2: Úrovně konkurenceschopnosti | 15 |
| Obrázek č. 3: Srovnání podnikových okolí | 16 |
| Obrázek č. 4: Vývoj zaměstnanosti a nezaměstnanosti | 19 |
| Obrázek č. 5: Vývoj inflace v ČR..... | 20 |
| Obrázek č. 6: Vývoj měnového kurzu EUR/CZK za poslední rok..... | 21 |
| Obrázek č. 7: Nejvyšší ukončené vzdělání obyvatel ČR, rok 2011 | 22 |
| Obrázek č. 8: Porterův model pěti sil | 24 |
| Obrázek č. 9: Logo společnosti..... | 47 |
| Obrázek č. 10: Schéma organizační struktury | 48 |
| Obrázek č. 11: Skleněné lahve Spak..... | 50 |
| Obrázek č. 12: SWOT matice | 51 |

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

a.s. – akciová společnost

ČSÚ – Český statistický úřad

ČR – Česká republika

EAT – zisk po zdanění (angl. Earnings After Taxes)

EBIT – zisk před úroky a zdaněním (angl. Earnings Before Interest and Taxes)

EBITDA – zisk před odpisy, úroky a zdaněním (angl. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)

EBT – zisk před zdaněním (angl. Earnings Before Taxes)

EU – Evropská Unie

HACCP – Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů (angl. Hazard Analysis and Critical Control Points)

HDP – hrubý domácí produkt

KAM – key account manager

Kč – koruna česká

L1 – okamžitá likvidita

L2 – pohotová likvidita

L3 – běžná likvidita

PEST – politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí (angl. Political, Economic, Social and Technological environment)

ROA – rentabilita aktiv (angl. Return of Assets)

ROE – rentabilita vlastního kapitálu (angl. Return of Equity)

ROS – rentabilita tržeb (angl. Return of Sales)

SR – Slovenská republika

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

SWOT – silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (angl. Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats)

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BĚLOHLÁVEK, František aj. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČERNOHORSKÝ, Jan a TEPLÝ, Petr. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3669-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2012. 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek aj. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

GRÜNWARD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. 184 s. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-885-1.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008. 293 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-882-8.

- KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 366 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-529-1.
- KISLINGEROVÁ, Eva a HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem. 2.* vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 135 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5
- KNÁPKOVÁ, Adriana a PAVELKOVÁ, Drahomíra aj. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2.*, rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KOTLER, Philip. *Marketing, management: analýza, plánování, využití a kontrola.* Translated by Václav Dolanský - Stanislav Jurnečka. 9. přepracované vyd. Praha: Grada, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1.* vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- MACEK, Jan a KOPEK, Rudolf aj. *Ekonomická analýza podniku. 1.* vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2006. 157 s. ISBN 80-7043-446-5
- MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování. 1.* vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1.* vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- OTRUSINOVÁ, Milana a KUBÍČKOVÁ, Dana. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví.* Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011. 178 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-342-4.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4.* aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. 143 s. Finance. ISBN 978-80-247-3916-8
- SAMUELSON, Paul Anthony a D NORDHAUS, William. *Ekonomie: 18. vydání.* Vyd. 1. Praha: NS Svoboda, 2007. 775 s. ISBN 978-80-205-0590-3.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

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

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZICH, Robert. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

Internetové zdroje

CZECHTRADE. Česká republika důvěřuje chuti Spaku. *CzechTrade* [online]. 2011 [cit. 26. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/sluzby-2014/informacni-servis/novinky/ceska-republika-duveruje-chuti-spaku-19551/>

CZECHTRADE. Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. *BusinessInfo.cz* [online]. 2014 [cit. 26. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost-63499.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Indexy spotřebitelských cen. *Český Statistický Úřad* [online]. 2015 [cit. 26. 2. 2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-zari-2015>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míra inflace v ČR v září 2015. *Český Statistický Úřad* [online]. 2015 [cit. 26. 2. 2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/mira-inflace-v-cr-v-zari-2015>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Složení obyvatelstva podle pohlaví a jednotek věku k 31.12. *Český Statistický Úřad* [online]. 2014 [cit. 29. 3. 2016]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jspx?_afPfm=VYSTUP_OBJEKT_PARAMETRY&z=T&f=TABULKA&katalog=30845&zo=N&pvo=DEMD001&verze=-

1&nahled=N&sp=A&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&c=v3__RP2014
MP12DP31&str=v4

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu. *Český Statistický Úřad* [online]. 2014 [cit. 29. 3. 2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/uroven-vzdelani-obyvatelstva-podle-vysledku-scitani-lidu-2011-xllg5xjb8q>

Finanční analýza podnikové sféry. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 6. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>

Graf EUR / Kč od 18. 3. 2015 do 22. 3. 2016. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 22. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-18.3.2015/>

Inflace: míra inflace a její vývoj v ČR. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 26. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=1>

KILIMÁNKOVÁ, Gabriela. Neuvážený vstup na trh. In: *Podnikatel.cz* [online]. 2009 [cit. 24.2.2016]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/>

KOCOUREK, Prof. Ing. Vladimír. *Úvod do potravinářské legislativy* [online]. Praha: 2014, [cit. 26. 2. 2016]. Dostupné z: <http://web.vscht.cz/~kocourev/files/Uvod-PL-skript.pdf>

Koncern Hamé. *Hamé* [online]. [cit. 26. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.hame.cz/>

Normy v potravinářském průmyslu. *EUFIC* [online]. 2013 [cit. 26. 2. 2016]. Dostupné z: http://www.eufic.org/article/cs/artid/Normy_v_potravinarskem_prumyslu_-_zamereno_na_HACCP/

O nás. *Zárubova* [online]. [cit. 26. 2. 2016]. Dostupné z: <http://zarubafood.cz/>

O společnosti. *BONECO* [online]. [cit. 26. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.boneco.cz/>

O značce Hellmann's. *Hellmann's* [online]. [cit. 26. 2. 2016]. Dostupné z: <https://www.hellmanns.cz/>

Oslabení koruny. *Česká národní banka* [online]. [cit. 22. 3. 2016]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/oslabeni_koruny/index.html

Postup zavádění HACCP. *HACCP* [online]. [cit. 26. 2. 2016]. Dostupné z: <http://haccp.webnode.cz/postup-zavadeni-haccp/>

Rentabilita tržeb. *Management Mania* [online]. 2013 [cit. 26. 2. 2016]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>

Úplný výpis z obchodního rejstříku SPAK Foods s.r.o. *Justice.cz: veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2. 3. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=179327&typ=UPLNY>

Vítejte. *Agricol s.r.o.* [online]. [cit. 26. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.agricol.cz/>

Výsledky dotazu Rešerše OZ. *Úřad průmyslového vlastnictví* [online]. [cit. 26. 2. 2016]. Dostupné z: http://isdv.upv.cz/portal/pls/portal/portlets.ozs.det?pozk=5717263&plan=cs&s_naze=&s_sezn=%20&s_majs=Spak%20Foods%20s.r.o.

Welcome to Our Home. *Heinz* [online]. [cit. 26. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.heinz.com/>

Další zdroje

POJAR, Petr. Jednatel společnosti Spak Foods s.r.o. 9. 11. 2015, Sušice

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Srovnání cen konkurenčních výrobků

Příloha B: Rozvaha společnosti Spak Foods s.r.o., v letech 2010-2013

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty společnosti Spak Foods s.r.o., v letech 2010-2013

Příloha A: Srovnání cen konkurenčních výrobků

| | Průměrná cena výrobků [Kč] | | | | | |
|--------------------------|----------------------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|
| | Majonéza | Tatarská omáčka | Dressingy | Kečup | Omáčka | Hořčice |
| Boneco | (220 ml) 24,9 | (220 ml) 24,9 | | | (200 ml) 28,9 | (260 g) 25,9 |
| ZÁRUBA FOOD a.s. | (225 ml) 19,9 | (225 ml) 19,9 | | | (250 ml) 35 | |
| Agricol s.r.o. | (250 ml) 19,9 | (250 ml) 19,9 | | | (95 g) 8,9 | |
| Hellmann's | (250 ml) 39,9 | (250 ml) 39,9 | (235 ml) 39,9 | (450 g) 42,9 | (250 ml) 41,9 | (440 g) 42,9 |
| Heinz | (225 ml) 29,9 | (250 ml) 39,9 | (235 ml) 39,9 | (550 g) 59,9 | (250 ml) 41,9 | |
| Hamé s.r.o. | (225 ml) 28,9 | (225 ml) 26,9 | | (500 g) 29,9 | (280 g) 31,9 | |
| Spak Foods s.r.o. | (225 ml) 24,9 | (225 ml) 24,9 | (250 ml) 36,9 | (500 g) 44,9 | (250 ml) 44,9 | (250 ml) 25,9 |

Příloha B: Rozvaha společnosti Spak Foods s.r.o. v letech 2010-2013

| | Rozvaha | Účetní období | | | |
|-----------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
| | AKTIVA CELKEM | 240402 | 191191 | 243229 | 182352 |
| B. | Dlouhodobý majetek | 92554 | 71247 | 77787 | 61288 |
| B.I. | Dlouhodobý nehmotný majetek | 0 | 0 | 0 | 26 |
| B.I.3 | Software | 0 | 0 | 0 | 26 |
| B.II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 71605 | 71247 | 77787 | 61262 |
| B.II.1 | Pozemky | 1242 | 1242 | 1242 | 1110 |
| B.II.2 | Stavby | 56639 | 58984 | 61824 | 21883 |
| B.II.3 | Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 13682 | 10979 | 14679 | 10982 |
| B.II.7 | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 42 | 42 | 42 | 27287 |
| B.III. | Dlouhodobý finanční majetek | 20949 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.1 | Podíly - ovládaná osoba | 4671 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.3 | Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly | 1739 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.4 | Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv | 14539 | 0 | 0 | 0 |
| C. | Oběžná aktiva | 146789 | 118469 | 163622 | 120605 |
| C.I. | Zásoby | 59005 | 50758 | 59951 | 44121 |
| C.I.1 | Materiál | 34120 | 33371 | 38109 | 31755 |
| C.I.2 | Nedokončená výroba a polotovary | 987 | 1074 | 1207 | 332 |
| C.I.3 | Výrobky | 19828 | 15707 | 19078 | 10929 |
| C.I.5 | Zboží | 1070 | 606 | 1557 | 1105 |
| C.II. | Dlouhodobé pohledávky | 18 | 483 | 289 | 156 |
| C.II.8 | Odložená daňová pohledávka | 18 | 483 | 289 | 156 |
| C.III. | Krátkodobé pohledávky | 87613 | 63657 | 101754 | 70140 |
| C.III.1 | Pohledávky z obchodních vztahů | 73739 | 57051 | 63561 | 54360 |
| C.III.3 | Pohledávky - podstatný vliv | 649 | 0 | 0 | 0 |
| C.III.6 | Stát - daňové pohledávky | 5817 | 4865 | 34320 | 7178 |
| C.III.7 | Krátkodobé poskytnuté zálohy | 933 | 1233 | 936 | 936 |
| C.III.8 | Dohadné účty aktivní | 0 | 0 | 0 | 879 |

| | | | | | |
|-------------|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| C.III.9 | Jiné pohledávky | 6475 | 508 | 2937 | 6787 |
| C. IV. | Krátkodobý finanční majetek | 3153 | 3571 | 1628 | 6188 |
| C. IV.1 | Peníze | 1335 | 117 | 210 | 1108 |
| C. IV.2 | Účty v bankách | 1818 | 3454 | 1418 | 5080 |
| D.I. | Časové rozlišení | 1059 | 1475 | 1820 | 459 |
| D.I.1 | Náklady příštích období | 913 | 1475 | 1791 | 459 |
| D.I.3 | Příjmy příštích období | 146 | 0 | 29 | |

| | Rozvaha | Účetní období | | | |
|-----------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
| | PASIVA CELKEM | 240402 | 191191 | 243229 | 182352 |
| A. | Vlastní kapitál | 35284 | 30564 | 36495 | 55844 |
| A.I. | Základní kapitál | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 |
| A.I.1 | Základní kapitál | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 |
| A.II. | Kapitálové fondy | 1115 | 941 | 941 | 941 |
| A.II.1 | Emisní ažio | 821 | 820 | 820 | 820 |
| A.II.2 | Ostatní kapitálové fondy | 121 | 121 | 121 | 121 |
| A.II.3 | Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků | 173 | 0 | 0 | 0 |
| A.III. | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 15532 | 15527 | 15524 | 15522 |
| A.III.1 | Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond | 6628 | 6628 | 6628 | 6628 |
| A.III.2 | Statutární a ostatní fondy | 8904 | 8899 | 8896 | 8894 |
| A.IV. | Výsledek hospodaření minulých let | -10904 | -4971 | 14382 | 5984 |
| A.IV.1 | Nerozdělený zisk minulých let | 31418 | 31418 | 31418 | 23021 |
| A.IV.2 | Neuhrazená ztráta minulých let | -42322 | -36389 | -17036 | -17037 |
| A.V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období | 4541 | -5933 | -19352 | 8397 |
| B. | Cizí zdroje | 204652 | 158059 | 203798 | 126117 |
| B.I. | Rezervy | 375 | 240 | 0 | 480 |
| B.I.4 | Ostatní rezervy | 375 | 240 | 0 | 480 |
| B.III. | Krátkodobé závazky | 119584 | 109415 | 131366 | 97023 |
| B.III.1 | Závazky z obchodních vztahů | 44535 | 45049 | 74717 | 78510 |

| | | | | | |
|----------|---|-------|-------|-------|-------|
| B.III.5 | Závazky z zaměstnancům | 3216 | 3151 | 3776 | 2795 |
| B.III.6 | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 1876 | 1959 | 2261 | 1559 |
| B.III.7 | Stát - daňové závazky a dotace | 509 | 525 | 598 | 302 |
| B.III.10 | Dohadné účty pasivní | 9370 | 4603 | 4257 | 4710 |
| B.III.11 | Jiné závazky | 60078 | 54128 | 45757 | 9147 |
| B.IV. | Bankovní úvěry a výpomoci | 84693 | 48404 | 72432 | 28614 |
| B.IV.1 | Bankovní úvěry dlouhodobé | 57275 | 39285 | 27277 | 25000 |
| B.IV.2 | Krátkodobé bankovní úvěry | 27418 | 9119 | 45155 | 0 |
| B.IV.3 | Krátkodobé finanční výpomoci | 0 | | 0 | 3614 |
| C.I. | Časové rozlišení | 466 | 2568 | 2936 | 391 |
| C.I.1 | Výdaje příštích období | 466 | 2568 | 2936 | 391 |
| C.I.2 | Výnosy příštích období | 0 | 0 | 0 | 0 |

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty společnosti Spak Foods s.r.o. v letech 2010-2013

| | Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč) | Účetní období | | | |
|-----------|---|---------------|--------------|--------------|--------------|
| | | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
| I. | Tržby za prodej zboží | 4532 | 8981 | 14095 | 6083 |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 2583 | 5827 | 9554 | 4404 |
| + | Obchodní marže | 1949 | 3154 | 4541 | 1679 |
| II. | Výkony | 378480 | 362028 | 398647 | 243481 |
| II.1 | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 373562 | 361463 | 386852 | 242511 |
| II.2 | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 4918 | 565 | 11795 | 970 |
| II.3 | Aktivace | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. | Výkonová spotřeba | 312261 | 300554 | 322957 | 177828 |
| B.1 | Spotřeba materiálu a energie | 248513 | 232796 | 250267 | 136605 |
| B.2 | Služby | 63748 | 67758 | 72690 | 41223 |
| + | Přidaná hodnota | 68168 | 64628 | 80231 | 67332 |
| C. | Osobní náklady | 54035 | 56093 | 59331 | 35420 |
| C.1 | Mzdové náklady | 39145 | 40360 | 42807 | 25537 |
| C.3 | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 13499 | 14211 | 14904 | 8872 |
| C.4 | Sociální náklady | 1391 | 1522 | 1620 | 1011 |
| D. | Daně a poplatky | 378 | 309 | 317 | 222 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 6858 | 7904 | 5077 | 2628 |
| III. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu | 7000 | 6875 | 9327 | 4277 |
| III.1 | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu | 917 | 0 | 618 | 338 |
| III.2 | Tržby z prodeje materiálu | 6083 | 6875 | 8709 | 3939 |
| F. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu | 5537 | 5810 | 7713 | 3190 |
| F.1 | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 577 | 0 | 0 | 50 |
| F.2 | Prodaný materiál | 4960 | 5810 | 7713 | 3140 |
| G. | Změna stavu rezerv a opr. pol. v provoz. oblasti a nákl. př. obd. | -315 | -25792 | -250 | -1456 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 1508 | 933 | 2715 | 231 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 2391 | 29495 | 5003 | 1324 |

| | | | | | |
|-------|--|--------------|--------------|---------------|---------------|
| * | Provozní výsledek hospodaření | 7792 | -1383 | 15082 | 30512 |
| VII. | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku | 649 | 0 | 0 | 0 |
| VII.1 | Výnosy podílů v ovl. a říz. osobách a v úč. jedn. pod podst. vl. | 649 | 0 | 0 | 0 |
| X. | Výnosové úroky | 72 | 156 | 16 | 16 |
| N. | Nákladové úroky | 3106 | 3458 | 2424 | 533 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 2954 | 6355 | 3715 | 2571 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 5242 | 7796 | 35875 | 24169 |
| * | Finanční výsledek hospodaření | -4673 | -4743 | -34568 | -22115 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost | 465 | -193 | -134 | 0 |
| Q.2 | odložená | 465 | -193 | -134 | 0 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 2654 | -5933 | -19352 | 8397 |
| XIII. | Mimořádné výnosy | 1887 | 0 | 0 | 0 |
| * | Mimořádný výsledek hospodaření | 1887 | 0 | 0 | 0 |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období | 4541 | -5933 | -19352 | 8397 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním | 5006 | -6126 | -19486 | 8397 |

ABSTRAKT

VILDOVÁ, Kateřina. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Plzeň, 2016. 66 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, finanční analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, PEST analýza, SWOT analýza

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením konkurenceschopnosti společnosti Spak Foods s.r.o. Dále také přináší návrhy opatření na posílení konkurenceschopnosti podniku v tržním prostředí. Začátek práce vymezuje pojmy konkurence, konkurenceschopnost nebo konkurenční výhoda. Charakterizuje metody, které hodnotí makro, mezo a mikroprostředí podniku. Na to plynule navazuje praktická část, která hodnotí makro okolí podniku pomocí PEST analýzy a mezoprostředí podniku pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Pro zhodnocení mikroprostředí je zpracována analýza vnitřních zdrojů podniku a finanční analýza. Výsledky těchto analýz slouží jako podklad pro vytvoření SWOT analýzy. Výstupem této analýzy je SWOT matice, která zachycuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. V závěru práce jsou na základě výsledků ze zpracovaných analýz navržena opatření, vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Spak.

ABSTRACT

VILDOVÁ, Kateřina. *Analysis of competitiveness of chosen company*. Pilsen, 2016. 66 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: competitiveness, financial analysis, Porter's five forces model, PEST analysis, SWOT analysis

Bachelor thesis is focused on the evaluation of the competitiveness of the company Spak Foods s.r.o. It also brings proposals for strengthening the company's competitiveness in the marketplace. The beginning of the thesis defines the concepts of competition, competitiveness and competitive advantage. It also characterizes methods that assess the macro, meso and micro environment. It smoothly follows the practical part, which evaluates the macro environment of the company through PEST analysis and meso environment with Porter's five forces model. The micro environment is evaluated by analysis of internal resources and financial analysis. The results of these analyses serve as a basic for creating a SWOT analysis. The output of this analysis is the SWOT matrix that captures the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company. In the last chapter of this thesis are suggested measures to increase the competitiveness of the company Spak.