

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Vliv podnikového prostředí na hospodaření podniku a návrh  
možných řešení**

**The influence of corporate environment on the performance  
of a company and suggestions for possible solutions**

Eliška Kalkusová

Cheb 2012



## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Vliv podnikového prostředí na hospodaření podniku a návrh možných řešení“*

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

V Chebu, dne

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Petru Lebedovi, CSc. za ochotu a čas, který mi věnoval při vypracování této práce.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Okolí podniku.....</b>	<b>8</b>
1.1 Makrookolí.....	8
1.1.1 Geografické okolí .....	8
1.1.2 Sociální okolí .....	8
1.1.3 Politické okolí .....	9
1.1.4 Právní okolí.....	10
1.1.5 Ekonomické okolí .....	10
1.1.6 Ekologické okolí .....	11
1.1.7 Technologické okolí .....	13
1.1.8 Etické okolí .....	13
1.1.9 Kulturně historické okolí .....	14
1.2 Mikrookolí .....	14
1.2.1 Potencionální konkurenti .....	15
1.2.2 Rivalita mezi podniky mikrookolí .....	15
1.2.3 Smluvní síla kupujících .....	17
1.2.4 Smluvní síla dodavatelů.....	18
1.2.5 Hrozba substitučních výrobků .....	18
<b>2. Charakteristika společnosti ABC, s. r. o.....</b>	<b>19</b>
2.1 Charakteristika společnosti .....	19
2.2 Předmět podnikání .....	19
2.3 Náklady a výnosy společnosti.....	19
2.4. Prodej výrobků.....	20
<b>3 Analýza vlivu okolí na společnost ABC, s. r. o.....</b>	<b>22</b>
3.1 Geografické okolí .....	22
3.2 Sociální a etické okolí.....	22
3.3 Politické a právní okolí .....	23
3.4 Ekonomické okolí .....	23
3.5 Ekologické okolí .....	24
3.6 Technologické okolí .....	25
3.7 Konkurence .....	25
3.8 Aktuální informace o konkurenci .....	30
3.9 Zákazníci.....	32
3.10 Dodavatelé .....	35
3.10.1 Dodavatelé mléka .....	36
3.10.2 Dodavatelé dopravy .....	38
3.10.3 Další dodavatelé.....	39
3.11 Působení společnosti na okolí.....	39
<b>4. Přednosti a nedostatky společnosti.....</b>	<b>41</b>
4.1 Přednosti společnosti ABC, s. r. o. ....	41
4.2 Nedostatky společnosti ABC, s. r. o. ....	42
<b>5. Návrhy možných opatření.....</b>	<b>43</b>
5.1 Zviditelnění podniku a jeho výrobků v očích veřejnosti .....	43

5.2 Úspory v dopravě výrobků .....	44
5.3 Prodloužení otevírací doby v podnikové prodejně .....	47
<b>6. Závěr .....</b>	<b>54</b>
<b>Seznam tabulek a obrázků .....</b>	<b>55</b>
<b>Seznam použitých zkratk .....</b>	<b>57</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>58</b>

## Úvod

Každý podnik je obklopen vnějším světem, který tvoří jeho okolí. Vliv okolí na konkrétní podnik je převážně velmi silný, zatímco působení jednotlivého podniku na okolí, je většinou omezené. Jednotlivá okolí se vzájemně prolínají a ovlivňují. Vliv konkrétního okolí na jednotlivý podnik se liší zejména podle druhu, rozsahu a charakteru podnikání. Některé prvky okolí jsou stabilní a vázané například na konkrétní region či skupinu lidí a jiné mají tendenci globalizovat se. V některých odvětvích musí podniky respektovat spotřební zvyklosti dané skupiny lidí, kterou může být například náboženská komunita. Jde zejména o potravinářský průmysl, který tyto zvyklosti musí monitorovat. V opačném případě existují komodity, kde geografie a národní hranice ztrácí význam. Zde můžeme zmínit poptávku po prostředcích pro trávení volného času či oblékání mládeže. Při zkoumání okolí by podnik měl vycházet z představ o globálních a dlouhodobě se prosazujících tendencích. Z těchto a dalších důvodů je zřejmé, že prostředí je pro podnik klíčový subsystém. Na příkladu mlékárenského podniku ABC, s. r. o., si tuto skutečnost přiblížíme.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat prostředí konkrétní firmy, určit případné nedostatky a navrhnout pro ni možná řešení.

V první kapitole nalezneme teoretické poznatky, které pomohou utvořit celkový obraz o dané problematice. Jsou zde zkoumány prvky geografického, sociálního, politického, právního, ekonomického, ekologického, technologického, etického a kulturně historického okolí. Tyto prvky patří do makrookolí podniku. Prvky mikrookolí, které jsou uvedeny v první kapitole lze analyzovat podle Porterova modelu pěti sil, k nimž patří riziko vstupu potenciálních konkurentů, rivalita mezi podniky, hrozba substitučních výrobků, smluvní síla kupujících a smluvní síla dodavatelů. Ve druhé kapitole nalezneme analýzu daného podniku. Tato část obsahuje charakteristiku společnosti a její předmět podnikání, náklady a výnosy společnosti a údaje o prodeji výrobků. Ve třetí kapitole lze najít analýzu podnikového prostředí a v kapitole čtvrté jsou uvedeny přednosti a nedostatky společnosti. Následující kapitola zahrnuje návrhy možných východisek pro konkrétní podnik. Další částí práce je závěrečná kapitola se shrnutím poznatků a návrhů možných řešení, dále pak seznam tabulek a obrázků, seznam použitých zkratk a literatury.

# 1 Okolí podniku

Svět se stává propojenějším a vzájemně závislým než kdykoliv předtím. Hlavními faktory, které vytvářejí křehkost ve světové ekonomice, jsou globalizace a technologie. Počet těchto faktorů však neustále přibývá. Výhodou globalizace jsou nižší náklady a naopak nevýhodou je rostoucí zranitelnost. Současné podniky se nachází v turbulentním prostředí. [2]

*„Turbulence v podnikání je pro začátek definována jako nepředvídatelná a náhlá změna v externím nebo interním prostředí organizace, která ovlivňuje její výkon. Motýlí efekt se objevuje, neboť náš svět je světem stále více propojeným, vzájemně závislým a globalizujícím se, který svou globálnost navíc ještě urychluje.“* [2, str. 32]

Mezi největší faktory, které zvyšují riziko v tomto turbulentním prostředí, patří technologický pokrok a informační revoluce, převratné technologie a inovace, vzestup zbytku světa, hyperkonkurence, životní prostředí a rostoucí síla zákazníků. [2]

Problematika zkoumání okolí podniku je velmi složitou záležitostí. Okolí lze členit podle mnoha různých kritérií. Mezi jednotlivými typy okolí existuje vzájemná propojenost. Změna v jednom subsystému okolí, vyvolá změny v dalších typech okolí. Jelikož neexistuje jednotné pojetí pohledu na danou problematiku, byla v této bakalářské práci zvolena následující charakteristika.

## 1.1 Makrookolí

Při analýze se okolí podniku zpravidla dělí na makrookolí, které je společné i pro další odvětví a mikrookolí, někdy také nazývané jako podnikatelské prostředí.

### 1.1.1 Geografické okolí

Geografické okolí je pro podnik velice významné. Ovlivňuje jej především tím, že předurčuje jeho logistiku. [3]

### 1.1.2 Sociální okolí

*„Sociální prostředí vytváří postoje, touhy, očekávání, stupně inteligence a vzdělání, víru a obyčej lidí v dané sociální skupině“* [4, str. 69]

Sociální okolí má pro podnik značný význam. Činnosti podniku by měly být prospěšné jak samotnému podniku, tak i společnosti. V praktickém životě však organizace staví do popředí zájmy svých vlastníků, které jsou často v rozporu se sociálními zájmy okolí.



Nelze hovořit jen o ziskové orientaci vlastníků společnosti. I zájmy zaměstnanců se často neshodují se zájmy svého sociálního okolí. Jde například o různé stávky zaměstnanců. [3]

Na trhu v 21. století se podniky stále více zajímají o etiku, lidská práva a hlavně o to, jak se stát ekonomicky, ekologicky a společensky aktivními a zodpovědnými. V této době také roste tlak různých zákonů a veřejnosti s cílem zlepšit etické obchodní praktiky. Sociální odpovědnost podniků zahrnuje výhody jako např. zlepšení vnímání společnosti, aktivní řízení rizik, budování loajality zákaznických či dodavatelských vztahů. [34]

Podle Evropské komise zahrnuje sociální odpovědnost podniků zejména postupy v oblasti lidských práv, práce a zaměstnanosti (odbornou přípravu, rovné postavení žen a mužů a dobré životní podmínky zaměstnanců), životního prostředí (změnu klimatu, účinnost zdrojů a prevenci znečištění) a boje proti úplatkářství a korupci. Dále do sociální odpovědnosti podniků můžeme zahrnout zapojení a rozvoj místní komunity, integrace zdravotně postižených osob a zájmy spotřebitelů, včetně ochrany soukromí. [33]

V České republice probíhá prestižní národní soutěž s dlouholetou tradicí, která se věnuje hodnocení firem v klíčových oblastech společenské odpovědnosti a udržitelného podnikání. Samotná účast firmy v takovéto soutěži umožní zviditelnění podniku v očích veřejnosti. Vítězem osmého ročníku soutěže se stal Plzeňský Prazdroj za svůj dlouhodobý, odpovědný přístup k podnikání, ekologické inovace a přínos místní ekonomice. [9]

### **1.1.3 Politické okolí**

Politické prostředí zahrnuje politické postoje a aktivity politických a vládních vůdců a zákonodárců. Mění se s různými sociálními požadavky a postoji. Vláda potencionálně ovlivňuje každý podnik. Její úlohou je ochraňovat a zároveň udržovat podnikání v určitých mezích. Jde například o podporu drobného podnikání, subvencování vybraných odvětví, poskytování daňových úlev v určitých situacích, podporování výzkumu a vývoje či ochranu některých podnikatelských aktivit zavedením speciálních tarifů. Dále také vláda představuje největšího zákazníka, nakupujícího zboží a služby. Podniky neovlivňuje jen tato velká politika, společnost může být ovlivněna i komunální politikou, kam patří například vlivy obecních úřadů. [4]

#### **1.1.4 Právní okolí**

Vlivy politického prostředí se projevují především prostřednictvím práva. Toto právo společně s jeho instituty vytvářejí rámec podnikových činností. Právní normy vymezují chování podniků. Nejdůležitější právní normou je obchodní zákoník, který vymezuje právní podmínky podnikání pro fyzické i právnické osoby. V řadě případů lze i v hospodářském životě použít občanský zákoník či mnoho dalších zákonů, kterými jsou například zákonná úprava činnosti investičních fondů a společností, zákony a nařízení týkající se mezinárodního podnikání, ochrany spotřebitele a další. [3]

*„Každý manažer je obklíčen pavučinou zákonů, předpisů a soudních rozhodnutí – a to nejen celostátních, ale i oblastních či místních.“ [4, str. 71]*

Podnikatelům komplikují život náhle změny právního prostředí, které brání v dlouhodobém strategickém plánování, což vede k vzrůstající nepřehlednosti a nesrozumitelnosti zákonů. Působení státu je pro kvalitu podnikatelského prostředí determinující. I přes vstup ČR do EU, kdy se prohloubila míra otevřenosti ekonomiky, jsou představitelé státu kritizováni za jejich příliš velké zásahy do ekonomiky či za neschopnost prosazovat a obhajovat zájmy českého podnikatelského sektoru v institucích EU.

České legislativní prostředí se vyznačuje nízkou efektivností vymáhání práva a vysokou byrokracií, a to i přestože předpisy byly harmonizovány s legislativou EU. Velkým problémem, který způsobuje nedůvěru široké veřejnosti k politikům, je výskyt korupčního chování. Velkou zátěží především pro drobné podnikatele je administrativa spojená se zaměstnáváním a udržením zaměstnanců v podniku. [18]

#### **1.1.5 Ekonomické okolí**

Ekonomické okolí má na podnik zásadní vliv. Podnik z něj získává výrobní faktory a kapitál, a předává do něj své výrobky či služby. Společnost ovlivňuje celková hospodářská situace země.

Prvním faktorem, který působí na podnik, je dostupnost a ceny výrobních faktorů. Jako další faktor ekonomického okolí podniku lze zmínit daňovou zátěž podniků. Sazby daně z přidané hodnoty a spotřební daně působí na rozhodování spotřebitele a tím i na jeho poptávku po výrobcích či službách. Podniky se musí daním přizpůsobit nebo přesunout své sídlo do zemí, kde jsou daně nižší. V neposlední řadě podnik ovlivňuje také hospodářský růst, měnový a devizový vývoj. Míra inflace ovlivňuje ceny výrobních

faktorů a tím i poptávku a koupěschopnost zákazníků. Vliv inflace má významný vliv při rozhodování podniků zejména v případech, kdy se jako rozhodující kritérium používá současná hodnota peněz, případně diskontovaný peněžní tok. Zejména na podniky, které jsou zapojeny do mezinárodního obchodu mají silný vliv devizové kurzy, inflace a devalvace. [3]

Ekonomický růst má přímý dopad na situace, kterými podnik prochází. Ekonomický růst může způsobit zvýšení spotřeby a tedy i možnost snadněji odolat konkurenčnímu tlaku. Ekonomický pokles naopak vede ke snížení spotřeby. Hrozí tedy vyšší konkurenční tlak a nižší ziskovost. Ekonomický pokles je často příčinou cenových válek. Jelikož lze změny v ekonomice do jisté míry předvídat, manažeři by si měli vždy včas uvědomit, jaké vyhlídky ekonomika má.

Úroková míra určuje kapitálové náklady pro podniky. Tyto náklady mohou pomoci při rozhodování, zda jsou dané strategie proveditelné. Úroková míra je důležitá tam, kde si podnikatelé půjčují peníze. Rostoucí úroková míra je pro podnik hrozbou a klesající příležitostí.

Devizový kurz koruny je poměr koruny k jednotce měny další země. Pohyb devizového kurzu má vliv na konkurenční schopnost výrobků podniku na celosvětovém trhu. Pokud je hodnota koruny v porovnání s hodnotou v další zemi nízká, pak produkty vyrobené v ČR jsou ve srovnání s výrobky jiné země levnější. Nízká či snižující se hodnota koruny omezuje hrozbu zahraničních konkurentů a zvyšuje příležitost prodeje do ostatních zemí.

Míra inflace může způsobit pomalejší ekonomický růst, vysokou úrokovou míru a proměnlivý devizový kurz. Jestliže inflace roste, plánované investice jsou více riskantní. Inflace způsobuje nejistotu budoucího vývoje. V inflačním prostředí nelze předvídat skutečnou hodnotu výnosnosti, které může být dosaženo za několik let. To je jeden z hlavních důvodů neochoty podniků investovat. Vysoká inflace je tedy pro podniky hrozbou. [1]

### **1.1.6 Ekologické okolí**

Současné podniky musí stále více respektovat ekologické aspekty. Pokud to nečiní z vlastní vůle, nutí je k tomu státní instituce a občanská sdružení. Ekologie podnikům vytváří řadu bariér a zvyšuje náklady, na druhé straně jim nabízí mnoho šancí, například při výrobě ekologicky nezávadných výrobků či recyklaci obalů. [3]

System ochrany životního prostředí v České republice využívá mnoho ekonomických nástrojů politiky ochrany životního prostředí. V současné legislativě existují například poplatky za znečišťování životního prostředí, poplatky za vypouštění odpadních vod do vod povrchových či podzemních, poplatky za odebrané množství podzemní a povrchové vody, poplatky za uložení odpadů, poplatky za využívání přírodních zdrojů. Za porušování zákonů na ochranu životního prostředí hrozí vysoké pokuty. [35]

Vstupem ČR do EU byla přijata nová opatření platná pro všechny členské státy EU. Politika životního prostředí EU začala fungovat až v polovině 80. let. Základními principy ochrany životního prostředí v EU jsou například principy, že platí znečišťovatel, princip udržitelného rozvoje, princip vysoké úrovně ochrany, princip prevence, princip ochrany co nejbližší u zdroje znečištění, princip integrované ochrany a princip subsidiarity. Ochrana životního prostředí je v rámci EU regulována různými mechanismy. Základem je Smlouva o EU. Podle této smlouvy je ochrana životního prostředí integrována do všech národních politik s důrazem na udržitelný rozvoj. Mezi specializované fondy životního prostředí patří například LIFE, SAVE, ALTENER. Další metodou nezávazných norem je udělování ekologické známky či ekologický audit.

Hlavní role v rámci Evropské komise přísluší Generálnímu ředitelství pro životní prostředí, kde se připravují evropské normy týkající se této oblasti. Dalšími institucemi, jejichž rolí je ochrana životního prostředí v EU, jsou Generální ředitelství pro zemědělství, Generální ředitelství pro energetiku a dopravu, Generální ředitelství pro rybolov. Významnou institucí na ochranu životního prostředí je Evropská agentura pro životní prostředí. Její úloha spočívá v podávání kvalitních a nezávislých informací o životním prostředí. Agentura také koordinuje Evropskou informační a pozorovací síť pro životní prostředí.

Velmi významnou roli pro tvorbu evropských standardů ochrany životního prostředí hrají zájmová sdružení, která zastupují ekologické aktivisty i průmyslové výrobce. Mezi nejznámější patří Evropská environmentální kancelář, která sdružuje především ekologické nestátní organizace, Greenpeace International, Světový fond divočiny, Climate Network Europe nebo Birdlife International na straně ekologických aktivistů a nestraně průmyslu pak například Evropské sdružení automobilového průmyslu, Evropská rada chemického průmyslu nebo Evropské sdružení petrochemického průmyslu. [7]

### **1.1.7 Technologické okolí**

Technologie využívá poznatků vědy a má hlavní vliv na to, jak se jednotlivé činnosti dělají, jak se vyrábí, distribuuje a jak se zboží či služby prodávají. Každá nová technologie, která se projevuje na nových výrobcích, strojích, nástrojích, materiálech či službách, má jak své užitky, tak své problémy. Mezi užitky můžeme zahrnout vyšší produktivitu, vyšší životní úroveň, více volného času a větší množství rozmanitých výrobků. S technologickým rozvojem souvisí problémy, jako jsou například dopravní zácpy, poškozování životního prostředí, nedostatek energií a v neposlední řadě ztráta soukromí v důsledku rozvoje počítačových technologií. [4]

Technologická změna může způsobit v relativně krátké době zastarání stávajících výrobků. Tyto změny zkracují průměrný životní cyklus výrobků. Aby podniky mohly profitovat z nových technologií, musí být inovativní. [1]

### **1.1.8 Etické okolí**

*„V obecné poloze se etika zabývá tím, co je a není dobré a jaké postoje by měl člověk, resp. instituce zaujímat, aby jednal v souladu s tím, co se obecně považuje za správné a spravedlivé.“* [3, str. 16]

Podnik, který se chová eticky, by měl minimálně poskytovat pravdivé informace, dodržovat korektní hospodářské soutěžení a poskytovat dobré služby zákazníkům. Představu o tom, co je či není etické, vytvářejí především média a veřejné mínění. [3]

V roce 2010 byl realizován projekt CSR Research 2010, do kterého se zapojily čtyři významné firmy a to například Skupina ČEZ a Vodafone. Hlavní úlohou výzkumu byla analýza jednotlivých oblastí CSR. Zjistilo se, že veřejnost v ČR si velmi váží společenské odpovědnosti firem. 2/3 populace je při nákupu produktů a služeb ovlivněna tím, zda je podnik společensky odpovědný. Pro více než 80% zaměstnanců je důležité, zda je jejich zaměstnavatel společensky odpovědný. 53% populace je možné označit podle jejich chování, aktivit, zapojení a zájmu o témata společenské odpovědnosti, za angažované. Společensky odpovědné chování je velice důležité pro reputaci firem.

Podle občanů by se všechny velké společnosti měly nejvíce zaměřit na pravdivou komunikaci se zákazníky a environmentální témata. Ze sledovaných sektorů byly nejlépe hodnoceny bankovní instituce. Očekávání od jednotlivých firem se liší podle jednotlivých sektorů, ve kterých se společnost pohybuje. Z výzkumu vyplynulo,

že energetické společnosti by se měly zaměřovat na environmentální oblast, od firem poskytujících služby se očekávají aktivity v sociální oblasti a u bank či finančních institucí by bylo vhodné zaměřit se na krizovou a humanitární pomoc, poradenství, vědu, výzkum a vzdělávání. [19]

### 1.1.9 Kulturně historické okolí

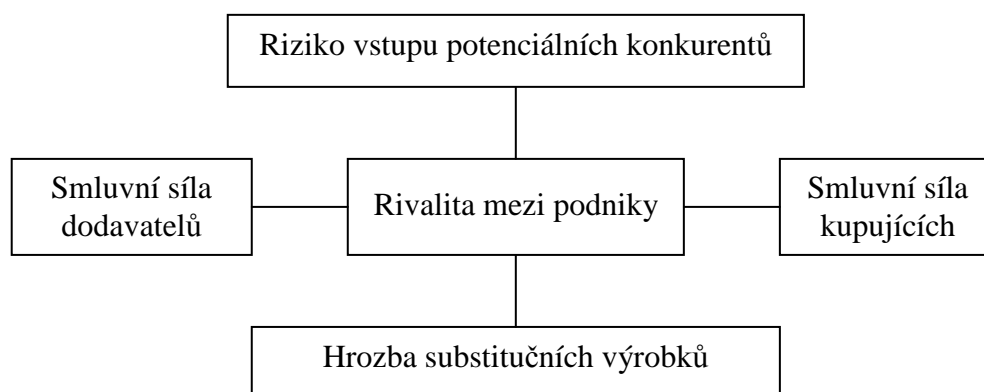
Kulturně historické okolí je vytvářeno po mnoho let. Kultura a vzdělanost obyvatelstva přispívá k ekonomickému rozvoji a technickému pokroku. [3]

## 1.2 Mikrookolí

Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Jedná se hlavně o podniky, které si vzájemně konkurují či si jejich výrobky mohou vzájemně substituovat. Dalšími subjekty ovlivňujícími mikrookolí jsou dodavatelé a zákazníci podniku.

Úlohou manažerů je odhalit konkurenční síly v mikrookolí, příležitosti a ohrožení podniku. Porter vytvořil model pěti sil, který pomáhá manažerům tuto analýzu vytvořit. Tento model je zaměřen na analýzu rizika vstupu potenciálních konkurentů, rivality mezi stávajícími podniky, smluvní síly kupujících, smluvní síly dodavatelů, hrozby substitučních výrobků. Dále Porter tvrdí, že tyto síly omezují podnik ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. V Porterově modelu silná konkurence vystupuje jako hrozba, protože snižuje zisk. Slabá konkurence naopak vystupuje jako příležitost, protože podnik může dosáhnout vyššího zisku. [1]

Obr. č. 1: Porterův model pěti sil



Zdroj: [1]

### **1.2.1 Potencionální konkurenti**

Potencionální konkurenti jsou podniky v současné době nekonkurující, ale mohou se konkurenty stát, pokud budou chtít. Vstup těchto potencionálních konkurentů může pro podnik znamenat hrozbu pro ziskovost podniku. Jestliže je riziko vstupu těchto konkurentů nízké, podniky mají příležitost zvyšovat ceny a dosahovat tím vyššího zisku. Výše bariér vstupu na daný trh ovlivňuje možnost potencionálních konkurentů, prosadit se v daném mikrookolí. Čím vyšší bariéry pro vstup na daný trh jsou, tím vyšší jsou také náklady na překonání těchto bariér. Existují tři základní zdroje bariér nového vstupu na trh. Jedná se o oddanost zákazníků, absolutní nákladové výhody a míru hospodárnosti. Empirické průzkumy prokázaly, že velikost vstupních bariér je nejdůležitějším faktorem výnosnosti v daném mikrookolí.

První zmíněnou bariérou je oddanost zákazníků současným podnikům. Podnik tuto oddanost může vytvořit pomocí reklamy, jména podniku, péče o zákazníky, patentové ochrany výrobků, vysoké kvality výrobků, inovací výrobků či poprodejního servisu. Tato silná oddanost zákazníků snižuje hrozbu vstupu potencionálních konkurentů.

Další bariérou jsou absolutní nákladové výhody. Pokud jsou absolutní náklady podniku nižší, stávající podniky disponují výhodou v boji s potencionálními konkurenty. Absolutní nákladové výhody pocházejí například z dokonalejší výrobní technologie, která může být výsledkem minulých zkušeností, patentů, utajených procesů, řízení, speciálních vstupních požadavků pro výrobu, existence pracovní síly, materiálu či z přístupu k levnějším finančním zdrojům, protože existující podniky jsou pro banky méně rizikové než nově vzniklé podniky.

Vstup potencionální konkurence dále ovlivňuje míra hospodárnosti. Jedná se o vztah mezi nákladovými výhodami a velikostí podílu podniku na trhu. Mezi zdroje těchto výhod patří výhodný nákup materiálu a polotovarů, rozpuštění fixních nákladů do většího množství výrobků, masivnější reklama a inzerce. Pokud jsou tyto nákladové výhody významné, potencionální konkurenti zřejmě na trh nevstoupí. Dalším rizikem vstupu na trh je zvýšení nabídky výrobků a tím i snížení jejich ceny. Pokud současné podniky mají nízké náklady, je hrozba vstupu nových konkurentů snížena.

### **1.2.2 Rivalita mezi podniky mikrookolí**

Prvkem mikrookolí dle Porterova modelu pěti sil je také rozsah rivality mezi stávajícími podniky uvnitř daného okolí. Jestliže je síla konkurence slabá, podniky mohou zvýšit

ceny a tím i svůj zisk. Je-li tato síla naopak silná, dochází k cenové konkurenci či dokonce k cenovým válkám, které mohou zesílit rivalitu mezi podniky. Cenová konkurence snižuje výnosy, kterých by mohlo být dosaženo prodejem. Rozsah rivality mezi podniky určují struktura mikrookolí, poptávkové podmínky a výška výstupních bariér z daného mikrookolí.

Struktura mikrookolí je dána velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu. Rozdílné struktury mají rozdílný důsledek pro rivalitu konkurentů. Tyto struktury se mění od atomizovaného ke konsolidovanému celku.

V atomizovaném mikrookolí se nachází velké množství malý a středních podniků, kde neexistuje žádný dominantní podnik. Toto mikrookolí je charakterizováno nízkými bariérami a malou diferenciací výrobků. Nízké vstupní bariéry způsobí, že kdykoliv je silná poptávka a vysoký zisk, na trh budou vstupovat noví konkurenti. To vyvolá přebytek, který postupně roste. Podniky začínají snižovat ceny a výsledkem je cenová válka. V důsledku toho některé podniky vystupují z dané oblasti podnikání a odstrašují nově vstupující. Struktura atomizovaného mikrookolí vytváří spíše hrozbu než příležitost. Nejlepší strategií pro přežití těchto podniků, je minimalizace nákladů.

Konsolidované mikrookolí je tvořeno malým počtem velkých podniků či pouze jedním monopolem. V tomto případě se povaha a intenzita konkurence hůře předvídá. Podniky v tomto prostředí jsou na sobě navzájem závislé. To znamená, že konkurenceschopnost jednoho podniku přímo ovlivňuje ziskovost dalších v tomto okolí. Důsledkem může být to, že se konkurenti snaží jeden druhému snížit ceny, což je hlavní hrozba u těchto podniků. Společnosti snižují hrozbu tím, že sledují pohyb cen dominantního podniku. Podniky si však musí uvědomit, že smluvní fixace ceny je ilegální, i když písemná smlouva nemusí existovat.

Pokud hrozí cenová válka, začnou si podniky konkurovat i v jiných oblastech než je cena. Jde například o kvalitu výrobku, jeho vzhled apod. Tento typ konkurence zlepšuje výrobek a zmenšuje pravděpodobnost vzniku cenové války.

Dalším určujícím faktorem intenzity rivality jsou poptávkové podmínky. Poptávka roste, pokud přibývají zákazníci, nebo současní zákazníci nakupují více. V tomto případě podniky mohou zvyšovat svůj obrat a rozšířit svůj podíl na trhu. Pokud poptávka klesá, vzniká mezi podniky větší konkurence. Příčinou klesající poptávky je úbytek zákazníků či to, že zákazníci nakupují méně. Společnosti si chtějí udržet velikost



obratu i podíl na trhu. Pokud však poptávka klesá, mohou podniky dosáhnout růstu, pokud obsadí část trhu jiných podniků. Klesající poptávka tedy vytváří rivalitu mezi stávajícími podniky.

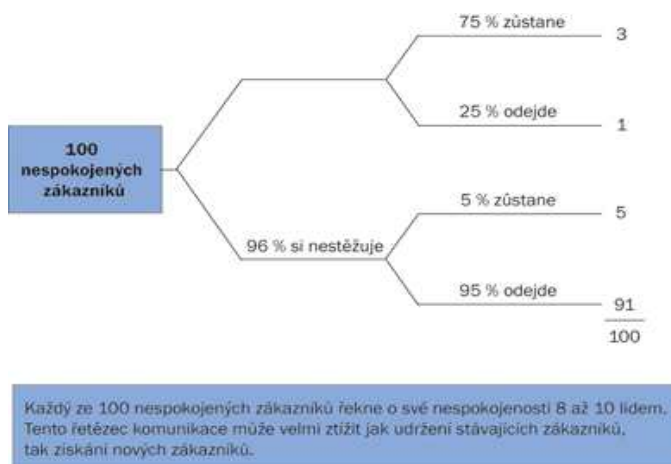
Pokud se snižuje poptávka v daném mikrookolí, stávají se konkurenční hrozbou výstupní bariéry. Pokud jsou bariéry vysoké, podniky se stávají závislé na této nepříznivé situaci. Do výstupních bariér můžeme zařadit například investice do strojů a zařízení, které nemají variantní využití, dále emocionální přístup, kdy podnik nechce vystoupit z okolí ze sentimentálních důvodů či strategické vztahy mezi podnikatelskými jednotkami uvnitř podniku, pokud každá z nich podniká v jiném mikrookolí.

### 1.2.3 Smluvní síla kupujících

Kupující mohou být pro podnik hrozbou, jelikož tlačí ceny na trhu dolů a požadují vysokou kvalitu či lepší servis. Tyto faktory zvyšují výrobní náklady. [1]

V minulosti měly firmy pod kontrolou téměř všechny informace. Pokud zákazníci chtěli více informací než z reklamních sdělení v televizi, rádiu, v novinách či časopisech, mohli je získat pouze z vlastních zkušeností či ze zkušeností blízkých přátel. Dnešní spotřebitelé si o prodejcích a jejich výrobcích mohou zjistit mnoho informací prostřednictvím sociálních sítí typu Twitter, Facebook či MySpace. Spotřebitelé se na firmu dívají jako na poskytnutou službu samotnou. Svým nákupem si kupují hlavně zkušenost. Prodejci dnešní doby, kteří vyrábějí nekvalitní zboží či poskytují nevyhovující služby, se na trhu dlouho neudrží. Jediný nespokojený zákazník či spotřebitel naopak dokáže zničit zavedenou společnost. [2]

Obr. č. 2: Vliv nespokojených zákazníků na podnik



Zdroj: [31]

Z obrázku je zřejmé, že ze 100 sledovaných nespokojených zákazníků si jdou přímo stěžovat samotnému podniku pouze 4 zákazníci. Ze zbylých zákazníků, kteří si nešli přímo stěžovat, jich 91 přestane nakupovat výrobky tohoto podniku. Právě tito zákazníci podryvají tržní pozici výrobce a hlavně kvůli nim je složité získat zákazníky nové. [31]

#### **1.2.4 Smluvní síla dodavatelů**

Dodavatelé jsou pro podnik hrozbou, pokud jsou schopni zvýšit ceny a podnik toto zvýšení musí respektovat. Tato situace vede k poklesu zisku. V opačném případě, kdy jsou dodavatelé slabí, podnik má možnost ceny snížit a požadovat vyšší kvalitu. Dodavatele můžeme označit jako silné, pokud výrobky, které prodávají, mají málo substitutů, pokud mikrokolík není pro dodavatele důležité, jsou-li dodavatelé diferencováni tak, že je pro podnik nákladné přejít od jednoho dodavatele k jinému, pokud dodavatelé mohou podniku přímo konkurovat a zvyšovat ceny, či pokud nejsou kupující podniky schopné uspokojit své vlastní potřeby nižšími vstupními cenami.

#### **1.2.5 Hrozba substitučních výrobků**

Konkurenční síla substitučních výrobků vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává. Tím také limituje ziskovost podniku. Pokud mají výrobky málo blízkých substitutů, pak podniky mohou zvýšit ceny.

Porterův model pěti sil upravil Grove. Přidává do něj šestou sílu komplementářů. Jde o podniky, jejichž podnikání je nějak závislé na podnikání našeho podniku a naopak. [1]

Podnik nemusí být jen divákem změn, ale má různé příležitosti, jak změnám v okolí čelit. Manažeři si musí uvědomit, že prostředí se v dnešní době mění způsobem, který je stále složitější předvídat. Jestliže chtějí z nového turbulentního prostředí těžit, musí se snažit být stále flexibilnější, robustnější a odolnější, jinak riskují krach. Být flexibilní znamená mít schopnost rychle reagovat na externí stimuly. Být robustní si lze představit jako schopnost ustát stres, tlak nebo změny postupů a podmínek. Být odolný je vlastnost znamenající schopnost postavit se zpět na nohy a zotavit se. Podniky v prostředí změn by měly mít silné vedení a ambiciózní cíle, měly by se spoléhat na vlastní síly, zaměřit se na nepřetržité inovace a vhodně vybírat a motivovat zaměstnance. Mezi další doporučení lze zahrnout úzké tržní zaměření, konkurenční výhodu, blízkost zákazníkovi a globální orientaci. [2]

## 2. Charakteristika společnosti ABC, s. r. o.

### 2.1 Charakteristika společnosti

Název společnosti ABC, s. r. o., byl zvolen v zájmu ochrany identity zkoumané organizace. Podnik, který je zkoumán v této práci, je společností s ručením omezeným. Jedná se o dceřinou společnost německé organizace. Podíl mateřské společnosti v podniku ABC, s. r. o. činí 100%. Mateřská společnost zaujímá na německém trhu s mléčnými výrobky významnou pozici, zaměstnává asi 1 575 pracovníků a její roční obrát se pohybuje okolo 685.000.000 Euro.

### 2.2 Předmět podnikání

Hlavní činností podniku je mlékárenství a velkoobchod. Do výrobního sortimentu patří jogurty bílé, jogurty probiotické, jogurty ovocné se sníženým obsahem tuku, zakysané mléčné dezerty, syrovátkové dezerty, smetanové jogurty, zakysané smetany s příchutí, prodej smetany a odstředěného mléka pro další zpracování, výroba a prodej mléčného koncentrátu pro další zpracování.

V roce 2010 navíc společnost uvedla na trh nové jogurty s novými příchutěmi a v roce 2011 nové jogurty pro polský a italský trh, dále pak dětský produkt ve dvou příchutích. Posledními novinkami, které společnost uvedla na trh, jsou jogurtové nápoje a jogurty bez laktózy s tvarohovou a jogurtovou kulturou.

### 2.3 Náklady a výnosy společnosti

Tab. č. 1: Náklady a výnosy společnosti

<b>Položka</b>	<b>Částka v Kč</b>
Náklady za leden - červen 2010	310 200 617
Náklady za leden - červen 2011	261 664 498
Výnosy za leden - červen 2010	306 827 697
Výnosy za leden - červen 2011	279 296 074

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z výše uvedené tabulky můžeme porovnat náklady a výnosy v prvním pololetí za rok 2010 a 2011. Celkové náklady společnosti za měsíce leden až červen roku 2011 byly nižší o 48.536.119 Kč a celkové výnosy v tomto roce a těchto měsících poklesly o 27.531.623 Kč. Výsledek hospodaření za první polovinu roku 2010 činil

- 3.372.920 Kč a za totéž období v roce 2011 byl 17.631.576 Kč. Nejvyšší nákladovou položkou pro společnost byl nákup mléka. Za první polovinu roku 2010 tato položka činila 110.952.127 Kč a za to samé období v roce 2011 náklady na nákup mléka byly 98.267.013 Kč. Nejvyšších tržeb z prodeje výrobků společnost dosahovala za prodej výrobků do zahraničí. Za první pololetí roku 2010 tyto tržby činily 159.953.614 Kč a v daném období roku 2011 poklesly na 123.860.654 Kč. Za prodej výrobků v tuzemsku společnost za první polovinu roku 2010 utržila 91.645.433 Kč a za stejné období roku 2011 dokonce 109.299.447 Kč. Vzhledem k přerušení spolupráce mezi společnostmi Danone a obchodním řetězcem Kaufland a následném vyjednávání námi zkoumané společnosti s řetězcem Kauflandem se očekává, že tuzemské tržby nadále porostou.

## 2.4. Prodej výrobků

Tab. č. 2: Údaje o prodeji výrobku A v roce 2011

Prodej v ks	Prodej v Kč	Celková marže z prodeje v Kč	Celková marže z prodeje v %	Jednotková cena v Kč	Jednotková marže v Kč
4 374 964	66 888 144	24 862 654	37,17	15,29	5,68

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tab. č. 3: Údaje o prodeji výrobku B v roce 2011

Prodej v ks	Prodej v Kč	Celková marže z prodeje v Kč	Celková marže z prodeje v %	Jednotková cena v Kč	Jednotková marže v Kč
2 554 512	13 817 955	4 134 353	29,92	5,41	1,62

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tab. č. 4: Údaje o prodeji výrobku C v roce 2011

Prodej v ks	Prodej v Kč	Celková marže z prodeje v Kč	Celková marže z prodeje v %	Jednotková cena v Kč	Jednotková marže v Kč
2 196 056	11 984 115	3 602 736	30,06	5,46	1,64

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tab. č. 5: Údaje o prodeji výrobku D v roce 2011

Prodej v ks	Prodej v Kč	Celková marže z prodeje v Kč	Celková marže z prodeje v %	Jednotková cena v Kč	Jednotková marže v Kč
1 656 276	5 432 876	1 652 067	30,41	3,28	1,00

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tab. č. 6: Údaje o prodeji výrobku E v roce 2011

Prodej v ks	Prodej v Kč	Celková marže z prodeje v Kč	Celková marže z prodeje v %	Jednotková cena v Kč	Jednotková marže v Kč
1 221 739	5 706 605	1 466 963	25,71	4,67	1,20

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Ve výše uvedených tabulkách číslo 2 - 6 jsou uvedeny výrobky, které dosahovaly nejvyšších prodejů v roce 2011. Celkový součet všech prodaných výrobků za tento rok činil 51 558 518 ks v ceně 533.503.338 Kč. Celková marže za všechny výrobky za rok 2011 činila 170.987.606 Kč.

Výrobek A dosáhl celkově nejvyšší marže z prodeje veškerého sortimentu společnosti a to celkem 24.862.654 Kč. Při prodejní ceně 15, 29 Kč měl tento výrobek marži 5, 68 Kč.

Nejnižší prodejní marže, které konkrétní produkt za rok 2011 dosáhl, činila - 5,07 Kč za výrobek v prodejní ceně 2,70 Kč. V tomto případě se jednalo o výrobek určený pro zahraniční trh, kdy se zbytková produkce prodávala v podnikové prodejně jako nestandard za cenu alespoň takovou, aby pokryla náklady na obaly. Některé další výrobky kromě nestandardů se také prodávají se zápornou marží. Je to dáno tím, že mnohé řetězce požadují určitou cenu, za kterou výrobek nakoupí a společnost je donucena s touto cenou souhlasit, aby řetězce odebíraly další produkci společnosti, která již kladnou marži má.

## **3 Analýza vlivu okolí na společnost ABC, s. r. o.**

### **3.1 Geografické okolí**

Vzhledem k hlavnímu odběrateli výrobků v Německu, má poloha podniku výhodnou pozici. Významná je zejména dálnice D5 vedoucí z Prahy k německým hranicím. Vhodná poloha společnosti se také projevuje nižšími náklady na svoz mléka, jelikož se v této oblasti nachází mnoho zemědělských družstev. Mezi nevýhodu umístění podniku v dané oblasti patří zejména nemožnost rozšíření výroby, jelikož všechna místa, která patří do majetku podniku, jsou plně využívána. Jako další nevýhodu lze uvést umístění podniku vzhledem k českým zákazníkům. Centrální sklady většiny řetězců se nachází v okolí Prahy a na Moravě. Z toho vyplývají vysoké náklady na přepravu výrobků.

### **3.2 Sociální a etické okolí**

Společnost chápe firemní úspěch jako něco více než jen růst podílu na trhu a růst zisku. Úspěch pro podnik znamená také přijmout společenskou odpovědnost. Zájmem podniku je soulad ekonomiky a životního prostředí ku prospěchu budoucích generací. V Německu byla vlastníky společnosti založena nadace, která se podílí na mnoha projektech v sociální a kulturní oblasti. Ve všech provozovnách byl zahájen víceletý akční plán s cílem snížit zatížení životního prostředí.

Podnik pravidelně investuje do charitativních projektů v Rusku. Jako příklad lze uvést pomoc dětské nemocnici a dětskému domovu.

Na pobočkách společnosti v různých městech se podařilo snížit fluktuace pracovníků a to mimo jiné prostřednictvím rozsáhlých sociálních výhod.

Společnost v roce 2010 zaměstnávala 105 zaměstnanců a 78 brigádníků. Pracovní poměry jsou uzavírány dle Zákoníku práce a Zákonu o mzdě. Pracovníci jsou proškolení z hlediska ochrany zdraví a bezpečnosti práce na jednotlivých pracovištích. Důraz je také kladen na proškolení a kontrolu dodržování hygienických zásad. Zaměstnancům jsou poskytovány stravenky ve výši 60 Kč jako příspěvek na stravné, kde se zaměstnanec na tomto příspěvku podílí 27 Kč.

Společnost má vypracovaný program vzdělávání zaměstnanců, jehož cílem je poskytnout dostatečné množství informací k zajištění zdravotní nezávadnosti výroby a výrobků. Do plánu základního školení zaměstnanců patří školení přijímaných interních zaměstnanců, školení přijímaných externích zaměstnanců, pravidelné školení

interních zaměstnanců, pravidelné školení externích zaměstnanců, školení hygienického minima, školení o systému HACCP či školení o hygieně a sanitaci.

### 3.3 Politické a právní okolí

Společnost se kromě základních právních norem, které jsou společné pro všechny typy podnikání, řídí zákonem o potravinách, veterinárním zákonem, nařízeními Evropského parlamentu a Rady, vyhláškou o označování výrobků, výživových hodnotách, vyhláškou o mléku a mléčných výrobcích, vyhláškou o druzích a podmínkách použití přídatných látek, vyhláškou o hygienických požadavcích na výrobky určené pro styk s potravinami a zákonem o obalech. V podnikových normách jsou rozpracované jednotlivé požadavky na konkrétní výrobky.

### 3.4 Ekonomické okolí

Mezi nejvýznamnější okolnosti, které společnost v současné době ovlivnily, patří změna sazby daně z přidané hodnoty a vývoj měnového kurzu.

Od ledna roku 2012 vzrostla snížená sazba DPH z 10 na 14 procent. Od ledna 2013 se plánuje sjednocení základní a snížené sazby na 17,5 procenta. Tato změna pro společnost znamená zdražení svých výrobků a možné snížení poptávky po výrobcích z hlediska omezení nákupu spotřebiteli.

V posledních letech koruna vůči euru posiluje, což má velký vliv na prodej výrobků do Německa. Za prodané výrobky do zahraničí společnost získává méně peněz. Výhodou pro společnost v tomto období jsou však nákupy surovin a obalů ze zahraničí, kdy za ně, díky silné koruně, vydá menší finanční prostředky.

Tab. č. 7: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR v letech 2000 – 2011

<b>Rok</b>	<b>Průměrná hodnota kurzu CZK /EUR</b>	<b>Rok</b>	<b>Průměrná hodnota kurzu CZK/EUR</b>
2000	35,61	2006	28,34
2001	34,083	2007	27,76
2002	30,812	2008	24,94
2003	31,844	2009	26,45
2004	31,9	2010	25,29
2005	29,78	2011	24,6

Zdroj: [11], vlastní zpracování 2012

### **3.5 Ekologické okolí**

V roce 2011 došlo k uvedení do provozu investice, která má přispět ke snížení ekologické zátěže, která je s mlékárenským průmyslem spojena. Jednalo se o technické zhodnocení stávající čističky odpadních vod, v podobě uvedení do provozu nového flotačního zařízení. Toto zařízení bylo již v roce 2010 testováno a následně se přistoupilo k jeho zakoupení. Jeho provozem se plánuje menší dopad na znečištění odpadních vod do městského kanalizačního řádu.

Na všech pracovištích, pobočkách a provozovnách byly uskutečněny rozsáhlé investice, které mají za úkol výrazně snížit zatížení životního prostředí i úroveň znečištění ovzduší a odpadních vod. V roce 2010 v německé společnosti došlo ke změně poskytovatele elektřiny. Díky elektřině z regionálních vodních elektráren může být ročně produkováno o 4,2 miliony tun CO<sub>2</sub> méně. Společnost dále přispívá ke zlepšení životního prostředí optimalizací spotřeby obalových materiálů a objemu dopravy.

Společnost dále uzavřela smlouvu se společností EKO-KOM, a. s. na ekologickou likvidaci produkovaných odpadů, které jsou spojeny s výrobní činností.

Podnik má vypracovaný plán odpadového hospodářství, ze kterého je zřejmé, jak nakládat s jednotlivými odpady. Odpady je nutné třídít v souladu se zákonem č. 185/2001 Sb. v platném znění, podle kategorizace a katalogu odpadů. Dle katalogu odpadů je nutno vést každý odpad pod jeho názvem a katalogovým číslem. Na každém pracovišti, kde vzniká odpad, se umísťují nádoby či plastové pytle, do kterých se ukládá tříděný odpad dle specifikace. Nebezpečné odpady lze skladovat pouze ve speciálních nádobách určených a vybavených k tomuto účelu. Nádoby pro nebezpečný odpad musí být řádně označeny názvem odpadu včetně jeho katalogového čísla a vybaveny identifikačním listem přímo na nádobě obsahujícím informace předepsané zákonem, zejména popisem první pomoci při zasažení a opatření pro případ nehody či havárie.

Mezi předpisy odpadového hospodářství patří Zákon o odpadech, Vyhláška Ministerstva životního prostředí, kterou se stanoví Katalog odpadů a Seznam nebezpečných odpadů, Vyhláška Ministerstva životního prostředí o podrobnostech s nakládáním s odpady, Zákon o veterinární péči a Nařízení Evropského parlamentu o Rady o veterinárních a hygienických pravidlech pro vedlejší výrobky živočišného původu, které nejsou určeny k lidské spotřebě.



### **3.6 Technologické okolí**

Ve společnosti pravidelně dochází k inovacím. Každý rok se průměrně přestanou vyrábět 2 až 3 druhy výrobků v několika příchutích a současně se začne vyrábět 3 až 5 druhů nových výrobků opět v několika příchutích.

V roce 2011 proběhly investice v podobě technického zhodnocení stávajících výrobních zařízení. Jako příklad lze uvést nákup nového balicího zařízení. Jogurty, které se dříve balily do clusterů po čtyřech kusech ručně, se nyní balí automaticky. Později k tomuto zařízení byly dokoupeny dopravníky, kterými jsou jogurty dopravovány přímo od plnicího zařízení ve výrobě. Tímto zařízením došlo k úsporám mzdových nákladů na dělníky ve výrobě, kteří před tím museli zboží převážet a manipulovat s ním a zároveň došlo k úsporám na kartonáži, která se již v současné době nevyužívá. Náklady na pořízení tohoto zařízení činily zhruba 6.000.000 Kč a 3.500.000 Kč za dopravníky.

Další inovací bylo zakoupení stroje na nasazování víček pro několikeré použití.

V nejbližší době se plánuje pronájem stroje, který bude automaticky lepit slámky ke kelímkům s jogurtovým nápojem. Doposud tuto práci vykonávají brigádníci manuálně.

### **3.7 Konkurence**

Výrobci jogurtů je na tuzemském i zahraničním trhu velké množství. Další text je zaměřen na sledování konkurence na českém trhu.

- **Danone, a. s.**

Koncern Danone byl založen v roce 1966 a má sídlo v Paříži. Danone je největším výrobcem mléčných výrobků na světě a druhým největším producentem minerální vody a od roku 2007, kdy odkoupila společnost Numico, je také výrobcem dětské výživy a speciální výživy pro zdravotnické účely. V roce 1991 vstupuje Danone do Benešovské mlékárny a zahajuje tím podnikání v ČR. V současné době společnost zaměstnává více než 88 184 lidí a její obrat za rok 2009 byl 14.982 milionů eur. Od roku 1996 je prezidentem společnosti Franck Riboud, který formuloval základní hodnoty koncernu: otevřenost, entuziasmus, lidskost a blízkost. Danone je vedoucí značkou na celosvětovém trhu čerstvých mléčných výrobků. V současné době zaujímá zhruba 20% mezinárodního trhu a nachází se ve 49 zemích světa. V České republice její podíl na trhu činí 28%.

Mezi hlavní značky společnosti patří Activia, Actimel, Fantázia, Kostíci, Dobrá Máma, Dobrý Táta. [12]

Tržby společnosti Danone činily v roce 2010 3.419.458 tisíc Kč a v roce 2009 3.782.700 tisíc Kč. Výsledek hospodaření před zdaněním v roce 2010 byl 223.506 tisíc Kč a v roce 2009 činil 250.133 tisíc Kč. [20]

Obr. č. 3: Logo společnosti Danone, a. s.



Zdroj: [12]

- **Zott, s. r. o.**

Zott, s. r. o. je jedním z nejvýznamnějších prodejců mléčných výrobků v ČR. Společnost byla založena v roce 1993 se sídlem v Praze 9. Do sortimentu firmy Zott, s. r. o. lze zařadit například výrobky Jogobella, Monte, Srdíčko, Belriso a další. [38]

Celkové tržby společnosti v roce 2009 činily 653.347 tisíc Kč, z toho 651.529 tisíc Kč byly tuzemské tržby a 1.818 tisíc Kč zahraniční tržby. V roce 2010 činily 691.294 tisíc Kč, kde tuzemské tržby činily 689.800 tisíc Kč a 1.494 tisíc Kč zahraniční tržby. Výsledek hospodaření před zdaněním v roce 2009 činil 29.233 tisíc Kč a v roce 2010 dokonce 38.819 tisíc Kč. [21]

Obr. č. 4: Logo společnosti Zott



Zdroj: [38]

- **Olma, a. s.**

Společnost byla založena roku 1970 se sídlem v Olomouci. Počet zaměstnanců je 443. Majoritním vlastníkem podniku je AGROFERT HOLDING, a. s. Mezi nejznámější výrobky můžeme zahrnout jogurt Florian, drinky Florian, pro děti produkt Olmíci či celou řadu vyráběných tuků, tvarohů, sýrů, mléka, smetany a bio výrobků. [37]

Tržby společnosti Olma, a. s. v roce 2010 činily 2.852.136 tisíc Kč a v roce 2009 tržby byly 3.181.502 tisíc Kč. Výsledek hospodaření před zdaněním v roce 2010 činil 27.309 tisíc Kč a v roce 2009 15.674 tisíc Kč. [22]

Obr. č. 5: Logo společnosti Olma, a. s.



Zdroj: [37]

- **Müller, k. s.**

Společnost Müller ČR/SR k.s. je předním evropským výrobcem a zpracovatelem mléčných produktů. Jedná se o největší a nejmodernější závod na zpracování mléka v Evropě. Na vyspělých trzích v západní Evropě a to hlavně v Německu, Velké Británii a Itálii zaujímají výrobky společnosti dlouhodobě přední pozice. Společnost je známá pro používání ovoce, které sama zpracovává přímo při výrobě výrobků, nikoliv ovoce předem zpracované od dodavatelů. Další úspěch je vyvolán schopností uvádět na trh revoluční výrobky, které si získávají širokou oblibu spotřebitelů. V České a Slovenské republice společnost Müller, k. s. zahájila činnost v roce 2008. Sortiment podniku tvoří například výrobky Mix, Grácie, Riso, Milch Reis, Kaffee, Müllermilk a jiné. [32]

Tržby společnosti za rok 2009 jsou 301.000 tisíc Kč, z toho 271.162 tisíc Kč plynou z tuzemského prodeje, 24.886 tisíc Kč ze zahraničního prodeje a 4.952 tisíc Kč jsou ostatní provozní tržby. Za rok 2010 jsou tržby 453.299 tisíc Kč, kde 425.530 činní tržby z tuzemského prodeje, 25.969 ze zahraničního prodeje a 1.800 tisíc Kč tvoří ostatní provozní tržby. V roce 2010 ve společnosti bylo zaměstnáno 23 zaměstnanců. Výsledek hospodaření před zdaněním v roce 2010 činil 6.231 tisíc Kč a v roce 2009 to bylo 3.306 tisíc Kč. [23]

Obr. č. 6: Logo společnosti Müller, k. s.



Zdroj: [32]

- **Madeta, a. s.**

Společnost Madeta, a. s. tvoří 6 výrobních závodů, které se specializují na určitý sortiment mléčných výrobků.

Mezi sortiment podniku patří Jihočeská mléka, Jihočeské smetany, Jihočeské zakysané nápoje, Jihočeské jogurty, Jihočeská másla, Jihočeské tvarohy a dezerty a Jihočeské sýry. Známým produktem je výrobek Lipánek. [29]

Jihočeské mlékárny byly založeny v roce 2001 v Českých Budějovicích. Tržby společnosti v roce 2010 činily 4.931.891 tisíc Kč a v roce 2009 5.305.196 tisíc Kč. Výsledek hospodaření před zdaněním za rok 2010 činil 88.711 tisíc Kč a za rok 2009 66.534 tisíc Kč. [24]

Obr. č. 7: Logo společnosti Madeta, a. s.



Zdroj: [29]

- **Hollandia Karlovy Vary, a. s.**

Hollandia Karlovy Vary, a. s. byla založena v roce 1991. Sídlo společnosti se nachází v Krásném Údolí. Zpočátku byl výrobním programem pouze bílý ustátý jogurt. Od roku 1993 společnost navíc začala vyrábět jogurt s kousky ovoce. V roce 2005 byla výrobkům Hollandia ministrem zemědělství udělena značka KLASA. Mezi nejznámější produkty patří Selské jogurty, BiFi drinky a jiné. [16]

V roce 2010 ve společnosti působilo 59 pracovníků. Výsledek hospodaření společnosti za rok 2010 činil 33.610 tisíc Kč, za rok 2009 42.065 tisíc Kč. Tržby v roce 2010 činily 419.595 tisíc Kč a v roce 2009 405.448 tisíc Kč. [25]

Obr. č. 8: Logo společnosti Hollandia Karlovy Vary, a. s.



Zdroj: [16]

- **Choceňská mlékárna, s. r. o.**

Choceňská mlékárna, s. r. o. je ryze českou společností s více jak osmdesátiletou tradicí výroby mléčných produktů. Její sortiment tvoří pomazánková másla, smetanové pomazánky, smetanové jogurty a tvarohy. Majoritním vlastníkem Choceňské mlékárny je ACCOM Holding, s. r. o., tato společnost je tvořena skupinou firem, které podnikají ve stejné oblasti, kterou je výroba, import, export a distribuce mléčných výrobků. Mezi známé produkty společnosti lze zařadit smetanové jogurty MAX, Choceňská pomazánková másla či sladké pomazánky např. s čokoládou. [17]

Tržby společnosti v roce 2010 dosáhly částky 507.538 tisíc Kč, v roce 2009 částky 481.747 tisíc Kč. Výsledek hospodaření před zdaněním v roce 2010 činil 5.199 tisíc Kč a v roce 2009 dokonce 23.048 tisíc Kč. [26]

Obr. č. 9: Logo společnosti Choceňské mlékárny, s. r. o.



Zdroj: [17]

- **Bohušovická mlékárna, a. s.**

Bohušovická mlékárna, a. s. vznikla roku 1993 a její sídlo se nachází v Praze. Společnost ACCOM Holding, s. r. o. je majoritním vlastníkem této společnosti. V roce 2010 měla společnost 100 zaměstnanců. Mezi nejznámější výrobek společnosti patří produkt Bobík či produkty pod značkou Kapucín. Tržby společnosti v roce 2010 činily 390.015 tisíc Kč a v roce 2009 částku 366.932 tisíc Kč. Výsledek hospodaření před zdaněním byl v roce 2010 vykalkulován na 2.980 tisíc Kč a v roce 2009 bylo dosaženo částky 1.938 tisíc Kč. [27]

Obr. č. 10: Logo společnosti ACCOM Holding, s. r. o.



Zdroj: [17]

### 3.8 Aktuální informace o konkurenci

- **Danone zaplatí miliony eur za klamavou reklamu**

Jogurt Activia je z hlediska masových televizních reklam znám pro své blahodárné účinky na trávení. Na americkém trhu došlo se společností Danone ke sporu, že jogurt Activia má běžné účinky srovnatelné s jogurty jiných značek. Firma čelí soudnímu projednávání v souvislosti s reklamní kampaní, která u jogurtů Activia a DanActive zdůrazňuje jejich zdravotní přínos a lepší probiotické účinky, než jsou u výrobků konkurence. Podobnou kampaň společnosti je možno shlédnout po celém světě včetně České republiky. Tento případ však k soudu doputoval jen v USA. Podle amerických právníků, společnost Danone svými tvrzeními klame své zákazníky. I přesto, že si za svou reklamou společnost stojí a odmítá, že by udělala chybu, tak přistoupila v tomto sporu na mimosoudní urovnání a je ochotna na odškodnění svých klientů vyčlenit až 5 milionů dolarů. Zákazníkům, kteří přinesou prázdné obaly bez účtů, společnost vyplatí 35 dolarů a pokud svůj nákup prokáží účtenkou, obdrží až 100 dolarů. Navíc společnost na tomto trhu musí upravit obaly svých výrobků. Z obalů musí zmizet údaje o vědecky dokázaných účincích na trávicí systém. [10]

Obr. č. 11: Produkt Activia



Zdroj: [10]

- **Klamavá reklama společnosti Danone na používané kelímky**

Firma Danone v krátké době čelí již druhé žalobě. Podle organizace Německá ekologická pomoc se společnost dopustila dalšího klamání zákazníků, tentokrát v souvislosti s klamavou reklamou zaměřenou na používané kelímky chránící životní prostředí, do kterých je produkt Activia plněn. Podle německé organizace však nejsou tyto kelímky lepší, než původní obaly. Nové kelímky mají být vyrobeny z bioplastu, z polyaktické kyseliny získávané z kukuřičného škrobu. Danone uvedlo, že je vyvinulo ve spolupráci se Světovým fondem na ochranu přírody. To údajně není pravdivý údaj. Podle jiných studií ekologové a ochránci přírody upozorňují na to, že produkce těchto

obalů má dokonce negativní dopady na životní prostředí, například v uvolňování prachu či nároků na zemědělskou půdu. Výrobce opět trvá na tom, že spotřebitele neklame. [14]

Obr. č. 12: Ukázka obalu výrobku Activia



Zdroj: [14]

- **Společnost Danone přestala dodávat své výrobky řetězci Kaufland**

Společnosti Danone a Kaufland se nedohodly na obchodní spolupráci v roce 2012. V padejnách Kaufland, tak nejsou k dispozici mléčné výrobky značek Actimel, Activia či Dobrá máma. Společnost Kaufland se k této situaci nevyjádřila. Danone chce o spolupráci s Kauflandem dále jednat. V některých prodejnách společnosti Kaufland chyběly tyto výrobky již koncem loňského roku. Obchodní řetězec Kaufland patří mezi nejtvrďší vyjednavče na českém trhu, za což je kritizován mnohými dodavateli. V roce 2007 s ním v ČR a SR ukončil spolupráci i výrobce cukrovinek Opavia. Společnosti Kaufland byla dokonce Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže uložena pokuta za zneužití zákona o významné tržní síle, který upravuje vztahy mezi obchodníky a dodavateli. Pokuta byla udělena především za to, že Kaufland dojednal s více jak polovinou svých dodavatelů lhůty splatnosti delší než 30 dnů. Pokuta byla vyměřena na 13.628.000 Kč. [13]

- **Cenová válka výrobců**

Tržby za jogurty klesají i přesto, že se jich prodává větší množství. Řetězce i dodavatelé v důsledku snahy získat trh často výrobky prodávají i pod hranicí nákupní ceny. Řetězce například v akcích nabízejí mléko za nižší ceny než vodu a ceny jogurtů začínají na třech korunách. Tato situace, která je sice výhodná pro konečné zákazníky, se projevuje na tržbách společností. Roste počet prodaných kusů, ale cena za ně klesá. Podle agentury, která prováděla zjišťování za 1 měsíc v roce 2008, se za jogurty utratilo

358 milionů korun a v tomtéž měsíci roku 2009 tato částka činila 346 milionů korun, přičemž počet prodaných kusů meziročně vzrostl o 1,4 milionu. Poklesu průměrných cen nezabránil ani zvýšený prodej prémiových jogurtů, do kterých patří například výrobce Müller, který v tomto období zdvojnásobil své tržby. Právě v letech 2008 a 2009, kdy se projevovala finanční krize, obchodníci věděli, že zákazníci jsou citlivější na cenu. Řetězce si mohou dovolit některé výrobky prodávat pod nákupní cenou hlavně z důvodu, že si to vyberou na jiných výrobcích. Vedle řetězců se o získání tržního podílu snaží i samotní výrobci a dodavatelé. Průměrná cena výrobků tak klesá. To je dáno především rozšířenou nabídkou jogurtů v nejnižší cenové hladině do pěti korun. Očekává se, že právě v segmentu levných jogurtů je dle obchodníků největší potenciál růstu trhu. Jako příklad lze uvést společnost Danone, která začala svůj produkt nabízet za 3,90 Kč. Tuto strategii dále uplatnily i některé ostatní konkurenční podniky. Společně s klesající cenou výrobků však klesá i kvalita produktů. [8]

Obr. č. 13: Podíl jednotlivých výrobců jogurtů na trhu ČR v roce 2009



Zdroj: [8]

### 3.9 Zákazníci

Společnost má vypracovanou vnitřní směrnici pro způsob hodnocení spokojenosti odběratelů, aby zjistila, zda výrobky a služby spojené s odběrem výrobků odpovídaly požadavkům těchto odběratelů.

Nový odběratel má možnost písemně se vyjádřit k novému výrobku. Po měsíčním odběru vedoucí laboratoře zasílá odběrateli dotazník.



Stávající odběratel hodnotí svoji spokojenost s odběrem výrobků společnosti 1 x ročně a to po stránce kvality výrobků, vykrývání objednávek, řešení reklamací, způsob balení a manipulace a své celkové spokojenosti. Výsledky jsou zaznamenány do Dotazníku o spokojenosti odběratele za jednotlivé oblasti s použitím kritérií uvedených v tomto dotazníku a popřípadě s dalšími připomínkami a náměty.

Jestliže odběratel je spokojený s výhradami nebo je nespokojený, musí nalézt vedoucí laboratoře společně s vedoucím výroby do jednoho měsíce řešení pro odstranění nedostatků a tím zajistit spokojenost odběratele.

- **Německý trh**

Největším odběratelem společnosti jsou podniky na trhu v Německu. V roce 2011 se do této oblasti dodaly výrobky v hodnotě 279.421.186 Kč. V roce 2010 tato částka byla dokonce 310.150.360 Kč.

- **Alimpex food, a. s.**

Druhým nejvýznamnějším zákazníkem je společnost Alimpex food, a. s., která se zabývá převážně velkoobchodem a distribucí převážně mléčných potravin, které vyžadují chlazenou přepravu. Tato společnost také nabízí logistické a distribuční služby. Alimpex food, a. s. zastupuje české i zahraniční firmy výhradně na českém trhu. Společnost využívá 12 distribučních míst v ČR, 120 nákladních automobilů a dodává chlazené potraviny přibližně do 8 000 odběrových míst. [6]

Společnosti Alimpex food, a. s. byly v roce 2011 prodány výrobky v hodnotě 158.543.448 Kč. O rok dříve tato částka činila 145.418.508 Kč.

- **Kaufland Česká republika, v. o. s. a Kaufland Slovenská republika, v. o. s.**

Společnost Kaufland vznikla již v roce 1930 v Německu, kde v současnosti patří k vedoucím potravinářským řetězcům. V roce 1998 byla poprvé otevřena prodejna v České republice. Kaufland provozuje stovky prodejen v České republice, Německu, Polsku, Chorvatsku, Rumunsku, Bulharsku a Slovensku. [28]

Tento odběratel v roce 2011 nakoupil od zkoumané společnosti výrobky v hodnotě 6.105.940 Kč, v roce 2010 tato částka činila 2.821.639 Kč.

- **MAKRO Cash & Carry ČR, s.r.o.**

Společnost MAKRO je samoobslužný velkoobchod výhradně pro registrované zákazníky, kteří jsou podnikatelskými subjekty. V ČR patří do sítě MAKRO Cash & Carry ČR, s.r.o. 13 velkoobchodních center. Tato centra jsou zaměřena na velkoobchodní prodej potravinářského i nepotravinářského spotřebního zboží registrovaným podnikatelům, zejména obchodníkům a firmám podnikajícím v gastronomii. [30]

Tomuto zákazníkovi společnost v roce 2011 prodala výrobky v hodnotě 9.156.345 Kč a v roce 2010 výrobky za 3.172.848 Kč.

- **AHOLD Czech Republic, a. s.**

AHOLD Czech Republic, a. s. je českou dceřinou společností nadnárodní společnosti Ahold se sídlem v Amsterdamu. V současné době společnost v ČR provozuje více než 280 prodejen supermarketů a hypermarketů Albert. [5]

Tento odběratel v roce 2011 od zkoumané společnosti odebral výrobky v hodnotě 4.337.255 Kč a v roce předešlém výrobky v hodnotě 3.317.978 Kč.

- **Globus ČR, k. s.**

Obchodní domy Globus nabízí 15 000 druhů potravinářského, 45 000 druhů nepotravinářského zboží a v prodejnách Baumarkt dokonce 50 000 výrobků pro kutily, zahrádkáře a domácnost. Tento řetězec má své řeznictví, uzenářskou výrobu a pekárnu. V prostorách prodejen lze navštívit restauraci a každý hypermarket provozuje vlastní čerpací stanici. V současné době pro firmu pracuje přibližně 6 000 lidí. [15]

Společnosti Globus byly v roce 2011 prodány výrobky v celkové částce 4.383.367 Kč a v roce 2010 tato částka činila 3.388.585 Kč.

- **Tesco Stores SR, a. s.**

Tesco provozuje 5 základních druhů obchodů, kterými jsou hypermarkety, supermarkety, obchodní domy, expres pro nákup každodenních základních potravin a extra, což jsou hypermarkety, v kterých najdeme například optiku, lékárnu či obchod s telekomunikačními a foto službami. [36]

Zákazník Tesco Stores SR, a. s. odebral od společnosti v roce 2011 zboží v hodnotě 1.837.594 Kč, tato částka v roce 2010 činila 1.092.522 Kč.

Mezi další odběratele společnosti patří například společnost HOPI, s. r. o., další mlékárny a v neposlední řadě konkrétní zákazníci, kteří odebírají výrobky přímo v podnikové prodejně společnosti. Přímý prodej výrobků se prudce zvýšil po vybudování nové podnikové prodejny v areálu mlékárny. V roce 2010 činily tržby za takto prodané výrobky částku 2.915.910 Kč a v roce 2011 to bylo dokonce 6.979.011 Kč. Celkové prodeje společnosti v roce 2011 oproti roku 2010 také vzrostly. Všem svým zákazníkům společnost v roce 2010 prodala zboží v ceně 519.355.946 Kč a v roce 2011 v ceně 533.503.338 Kč.

### **3.10 Dodavatelé**

Způsob provádění výběru a hodnocení dodavatelů je upraveno vnitřní směrnici. Úkolem je zajistit, aby nakupované suroviny, obaly a služby odpovídaly specifikovaným požadavkům. Stávající dodavatelé se hodnotí jednou ročně. Audity se provádí minimálně 1 x za 2 roky.

Dodavatelé se hodnotí po stránce kvality, dodávek a servisu. Výsledky jsou zaznamenány do Protokolu hodnocení dodavatele. Dodavatelé služeb se hodnotí po stránce kvality odvedené práce a servisu. Výsledky jsou zaznamenávány do Protokolu hodnocení dodavatele služeb. Při hodnocení kvality vedoucí laboratoře hodnotí výsledek auditu, druh reklamace a stížnosti, množství vrácených dodávek a dlouhodobá stabilita jakosti. Vedoucí skladu materiálně technického zabezpečení hodnotí kompletnost dodávky, způsob balení a identifikovatelnost dodávek. Vedoucí skladu materiálně technického zabezpečení dále hodnotí rychlost dodávky, dodací listy, osvědčení o jakosti, specifikace a spolupráce.

Na základě výsledků hodnocení je v Protokolu hodnocení dodavatelů surovin, obalů vyznačen výsledek zařazení dodavatele do určité kategorie. Kategorie A znamená schválený dodavatel, kategorie B pak rizikový dodavatel a kategorie C znamená zamítnutý dodavatel. V případě zařazení do kategorie Zamítnutý dodavatel, musí vedoucí skladu materiálně technického zabezpečení do 3 měsíců nalézt náhradu a dojde k jeho výmazu ze Seznamu schválených dodavatelů. V případě zařazení do kategorie Rizikový dodavatel, vedoucí, který s tímto dodavatelem spolupracuje, požaduje po dodavateli zlepšení. Každý dodavatel může být v této kategorii maximálně po dobu 2 let. Rizikový dodavatel zůstává, stejně jako Schválený dodavatel na Seznamu schválených dodavatelů. V případě většího počtu dodavatelů na shodný produkt vedoucí

skladu materiálně technického zabezpečení při objednávání preferuje dodavatele schválené před rizikovými.

### 3.10.1 Dodavatelé mléka

Tab. č. 8: Vývoj cen mléka v roce 2011 v Kč

Ceny mléka v Kč	leden 11	únor 11	březen 11	duben 11	květen 11	červen 11	červenec 11	srpen 11	září 11	říjen 11	listopad 11	prosinec 11
Ceny společnosti	8,15	8,18	8,34	8,33	8,38	8,23	8,28	8,28	8,37	8,40	8,53	8,53
Ceny v ČR	8,08	8,15	8,20	8,24	8,27	8,27	8,29	8,27	8,29	8,33	8,37	8,38
Dodavatel 1	8,10	8,03	8,22	8,14	8,29	8,15	8,30	8,30	8,34	8,27	8,39	8,44
Dodavatel 3	7,91	7,90	8,31	8,40	8,54	8,44	8,38	8,38	8,42	8,46	8,47	8,36
Dodavatel 4	8,20	8,26	8,19	8,20	8,38	8,39	8,46	8,37	8,28	8,34	8,37	8,30
Dodavatel 6	8,04	8,14	8,39	8,38	8,41	8,22	8,22	8,17	8,31	8,40	8,52	8,52
Dodavatel 7	8,35	8,40	8,59	8,50	8,55	8,40	8,40	8,40	8,40	8,40	8,63	8,59
Dodavatel 8	8,29	8,27	8,30	8,29	8,28	8,29	8,19	8,17	8,35	8,40	8,44	8,51
Dodavatel 9	8,05	8,10	8,36	8,31	8,28	8,25	8,39	8,29	8,40	8,37	8,41	8,41
Dodavatel 10	8,50	8,57	8,88	8,91	8,92	8,80	8,81	8,76	8,83	8,90	9,00	8,99
Dodavatel 11	8,27	8,25	8,43	8,47	8,36	8,23	8,38	8,38	8,50	8,50	8,60	8,63

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Společnost nakupuje mléko od různých samostatných zemědělců, jejichž ceny se liší. Tato odlišnost cen je dána zejména skladbou tuků a bílkovin v mléce, dále pak množstvím odebraného mléka.

Z níže uvedené tabulky je zřejmé, že cena mléka je nejvyšší od dodavatele číslo 22, který si účtuje 9 Kč za litr mléka. Je tomu proto, že jeho mléko obsahuje nejvyšší podíl tuků a bílkovin. Od tohoto dodavatele se odebralo mléko za měsíc prosinec v celkové hodnotě 33.840 Kč. Naopak nejnižší cenu v měsíci prosinec v roce 2011 poskytl dodavatel číslo 15. Tato cena činila 7,254 Kč za litr mléka. Důvodem takto nízké ceny je skutečnost, že mléko obsahovalo nižší množství tuků a bílkovin a dále skutečnost, že tento zemědělec byl schopen dodat jen 4 909 litrů mléka a odběrem od tohoto dodavatele vznikaly vyšší náklady na dopravu mléka. Největším dodavatelem v prosinci roku 2012 byl dodavatel číslo 11, od kterého společnost nakoupila 709 260 litrů v celkové hodnotě 6.120.891,28 Kč. V prosinci roku 2011 společnost za mléko od všech

dodavatelů utratila částku 21.261.796,76 Kč. Tato částka za celý rok 2011 činila hodnotu 229.453.009, 50 Kč.

Tab. č. 9: Nákup mléka v prosinci roku 2011

Dodavatel	Nakoupené litry	Tuk	Bílkoviny	Cena za litr	Celková cena
1	209 610	4,056	3,51	8,44428	1 770 005,30
2	27 760	4,180	3,49	8,079 00	224 273,04
3	44 760	4,010	3,52	8,35750	374 081,70
4	40 030	3,910	3,47	8,30750	332 549,23
5	85 880	4,470	3,79	8,59750	738 353,30
6	78 040	4,580	3,49	8,51700	664 666,68
7	478 840	4,210	3,51	8,58500	4 110 841,40
8	259 660	4,004	3,50	8,50627	2 208 736,83
9	100 740	4,070	3,47	8,41150	847 374,51
10	159 408	4,334	3,70	8,98563	1 432 381,25
11	709 260	3,980	3,63	8,62997	6 120 891,28
12	82 940	4,480	3,54	8,39200	696 032,48
13	9 330	4,200	3,51	7,51800	70 142,94
14	91 220	4,640	3,49	8,45000	770 809,00
15	4 909	4,620	3,53	7,25400	35 609,89
16	2 672	5,110	3,68	8,28050	22 125,50
17	4 290	4,290	3,42	7,40950	31 786,76
18	3 781	5,110	3,94	8,50150	32 144,17
19	38 048	4,270	3,30	7,88300	299 932,38
20	8 230	4,080	3,45	7,32500	60 284,75
21	14 820	4,200	3,56	8,06190	119 477,36
22	3 760	7,500	5,24	9,00000	33 840,00
23	6 525	4,400	3,29	7,32500	47 795,63
24	4 555	4,920	3,56	8,00100	36 444,56
25	3 360	4,390	3,43	7,48750	25 158,00
26	6 694	5,230	3,53	8,09550	54 191,28
27	5 870	6,620	4,47	8,70001	51 069,06
28	6 880	4,090	3,50	7,38350	50 798,48
<b>Celkem</b>	<b>2 491 872</b>	<b>4,168</b>	<b>3,57</b>	<b>8,53246</b>	<b>21 261 796,76</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

### 3.10.2 Dodavatelé dopravy

Dopravu výrobků na řetězce zajišťuje společnost Alimpex food, a. s., která je zároveň i největším zákazníkem společnosti v ČR. Celkové náklady na dopravu touto společností činily za rok 2011 částku 2.843.145 Kč.

Tab. č. 10: Náklady na přepravu výrobků v roce 2011

Měsíc	Prodané výrobky	Celkové náklady	Náklady za kus
Leden	548 856 ks	207 810,00 Kč	<b>0,379 Kč</b>
Únor	485 191 ks	185 335,00 Kč	<b>0,382 Kč</b>
Březen	618 765 ks	221 025,00 Kč	<b>0,357 Kč</b>
Duben	544 607 ks	209 445,00 Kč	<b>0,385 Kč</b>
Květen	633 979 ks	224 525,00 Kč	<b>0,354 Kč</b>
Červen	580 185 ks	203 040,00 Kč	<b>0,350 Kč</b>
Červenec	628 212 ks	244 555,00 Kč	<b>0,389 Kč</b>
Srpen	595 554 ks	244 935,00 Kč	<b>0,411 Kč</b>
Září	785 893 ks	338 820,00 Kč	<b>0,431 Kč</b>
Říjen	584 603 ks	230 890,00 Kč	<b>0,395 Kč</b>
Listopad	832 650 ks	300 620,00 Kč	<b>0,361 Kč</b>
Prosinec	585 428 ks	232 145,00 Kč	<b>0,397 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Společnost má dále uzavřené smlouvy o přepravě mléka s některými zemědělci a autodopravci. Konkrétní ceny za přepravované množství mléka jsou uvedeny v tabulce.

Tab. č. 11: Ukázka nákladů za přepravu mléka

Název přepravce	Kapacita cisterny	Cena v Kč za 1 km
Dodavatel mléka č. 1	12 000 litrů	20,00
Autodopravce č. 1	24 000 litrů	24,00
	16 600 litrů	23,50
	8 300 litrů	19,00

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

### 3.10.3 Další dodavatelé

Tab. č. 12: Významní dodavatelé společnosti

Název položky	Dodavatel	Název položky	Dodavatel
Cukr krupice	Alimpex food	Ovocné a ostatní komponenty	Frujo Zentis
Víčka	Aluflexpack EMSUR Constantia Engelhardt Crown	Obaly	Grafobal Bohemia Model obaly, a. s. PAP Seda Uniplast Smurfit Kappa Technobal  Ekobal Greiner
Přídavné látky	Barentz		
Aroma	Bell Flavors		
Želatina	Condio		
Některé druhy kelímků, kartonů, ředidel, barev, atd.	mateřská společnost		
Sušená syrovátka	EUROSERUM	Etikety	Holzmann Obchodní tiskárny
Průmyslové chemikálie	Eurošarm		
Chemické látky	Proxim		

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

### 3.11 Působení společnosti na okolí

Velikost společnosti ji nedovoluje příliš ovlivňovat své okolí a ovlivňovat tak výši cen na vstupu a výstupu podniku. Velkou výhodou pro menší podniky je sdružování se do větších celků, které mohou vyjednávat jak o cenách, tak například o politických změnách.

Námi zkoumaná společnost se může pochlubit rozšířenou spoluprací se společnostmi Alimpex food, a.s. Tato společnost sdružuje mnoho podniků, které zastupuje například v jednání s řetězci, nabízí distribuční a logistické služby. Ze známých výrobců, kteří využívají působnosti této společnosti, lze jmenovat například společnost Danone, a. s., Choceňská mlékárna, s. r. o., Hollandia Karlovy Vary, a. s., Madeta, a. s., Mlékárna Kunín, a. s., a mnoho dalších.

Jelikož Alimpex food, a. s. zastupuje takové množství výrobců, má možnost působit na ceny jednotlivých dodavatelů. Náš podnik s touto firmou spolupracuje například

při vyjednávání o cenách mléka, využívá její nabídky distribučních služeb či je pro něj zároveň dodavatelem některého materiálu. Jedná se zejména o nákup cukru, který firma nabízí s nižšími náklady.

Na německém trhu firma využívá především postavení mateřské společnosti, která zaujímá dominantní místo na trhu. Veškeré výrobky jsou na německý trh uváděny přes mateřskou společnost, která má pravomoc vyjednávat o cenách na řetězcích v Německu. Díky tomuto významnému postavení a vysoké produkci, je mateřská společnost schopna vyjednat výrazné slevy i u dodavatelů komponent a obalů.



## **4. Přednosti a nedostatky společnosti**

Díky provedené analýze společnosti, lze nyní zhodnotit její přednosti a nedostatky.

### **4.1 Přednosti společnosti ABC, s. r. o.**

Výrobky společnosti se vyznačují vysokou kvalitou. Společnost má vytvořen systém managementu jakosti, který pokrývá všechny důležité procesy, vyplývající z požadavků mezinárodních norem IFS a BRC, které vedou k uspokojování potřeb zákazníků. Hlavním cílem systému HACCP (analýza nebezpečí – kritické kontrolní body) je posunutí kontroly do prevence a celkové zvýšení kvality. Plán kritických bodů pokrývá výrobu od příjmu surovin až po expedici finálního produktu, s cílem zcela odstranit možnost vzniku nekvalitního výrobku. Získané certifikáty obhájí společnost před nezávislými auditory každý rok. Výsledek této přednosti, lze vyzorovat nejen ze spokojenosti zákazníků, ale i z množství ocenění. Koneční spotřebitelé na trhu v Německu zvolili produkt X produktem roku (Produkt des Jahres). Za zmínku také stojí ocenění výrobků na českém trhu. Výrobek Y obdržel v roce 2005 značku Klasa a v roce 2008 došlo k prodloužení certifikátu na další čtyři roky. Vzhledem ke stále kvalitě výrobků se podniku podařilo udržet si důvěru obchodních řetězců a zůstává tak i výrobcem jogurtů pro privátní značky ARO, CLEVER a TESCO. Společnost i v roce 2012 opětovně obhájila certifikáty IFS/BRC, čímž si zajistila přístup na trhy v rámci EU.

Mezi další přednost společnosti lze zařadit podnikovou prodejnu, kde se prodávají výrobky za zvýhodněnou cenu. Prodejna je velmi úspěšná. Každý rok se zvyšují její prodeje a tím i tržby společnosti. Daří se prodat až 90% výrobků určených k výprodeji.

Neméně významnou pozitivní stránkou podniku, je vykrývání objednávek, které zákazníci hodnotí kladně. Jednotliví zákazníci měsíčně zasílají hodnocení vykrývání objednávek. Jako příklad lze uvést hodnocení zákazníka MAKRO Cash & Carry ČR, s.r.o., u kterého společnost dosahuje výsledků 99,5% až 99,9% při vykrývání objednávek a včasnost vykrytí je hodnocena dokonce na 100%.

Výhodou společnosti je její geografická poloha, jelikož jejím největším odběratelem je německý trh a náklady na dopravu jsou tak nižší. V dané oblasti se nachází mnoho zemědělských družstev, od nichž společnost nakupuje mléko, tudíž náklady na svoz suroviny jsou relativně nízké.

Další předností společnosti, je její inovativnost. Společnost do výroby zavádí nové technologie, díky nimž lze odbourat množství manuální práce při výrobě a tím také snížit mzdové náklady.

#### **4.2 Nedostatky společnosti ABC, s. r. o.**

Největším nedostatkem podniku je nízká propagace výrobků. Produkty společnosti nejsou v podvědomí zákazníků v České Republice. Propagaci v ČR zajišťuje společnost Alimpex food, a. s. a na německém trhu je propagace zajišťována mateřskou firmou. Tam je také společnost významným producentem mléčných výrobků. Na českém trhu však společnost a její produkty známy příliš nejsou. Plošně na zákazníky nejvíce působí reklama v televizi, která je však velmi nákladná. Společnosti lze vytknout hlavně méně nákladné avšak také důležité činnosti. Jako příklad lze uvést nedostupnost informací o společnosti na jejich webových stránkách.

Společnost má velké problémy s nedostatkem chlazených prostorů v provozu. Při vyšší výrobě se zboží musí převážet do jiné chladírny, kde vzniká další problém a to špatný technický stav chladírenského vozu.

Problémem společnosti je nedostatečně kvalifikovaná pracovní síla. Významnou školou v tomto odvětví je zejména Střední průmyslová škola mlékárenská a Vyšší odborná škola potravinářská v Kroměříži. Poloha této školy je však pro společnost nevýhodná, jelikož studenti z tohoto regionu nemají zájem studovat na Moravě.

Nevýhodou podniku je její geografická poloha vzhledem k českým zákazníkům. Centrální sklady většiny řetězců se nachází v okolí Prahy a na Moravě. Z toho vyplývají vysoké náklady na přepravu výrobků.

Firma v současné době pro přepravu svých výrobků na českém trhu využívá jedinou společnost. Bylo by vhodné, aby společnost měla v záloze náhradní dopravce, kteří například dokáží poskytnout tuto službu s nižšími náklady.

## 5. Návrhy možných opatření

Na základě výsledků analýzy a shrnutí základních nedostatků lze pro podnik navrhnout následující možné opatření.

Tab. č. 13: Návrhy možných opatření

Prvek okolí	Omezující faktor	Možné řešení
Nedostatečné podvědomí zákazníků o výrobcích	Nízká propagace	Zviditelnění podniku a výrobků v očích veřejnosti
Doprava výrobků	Služby poskytovány jedním dodavatelem	Sledování alternativních možností dopravy
Místní zákazník	Krátká otevírací doba v podnikové prodejně	Prodloužení otevírací doby prodejny

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

### 5.1 Zviditelnění podniku a jeho výrobků v očích veřejnosti

Největším nedostatkem podniku, je nízká propagace výrobků v ČR. Podle neoficiálních rozhovorů se zaměstnanci podniku bylo zjištěno, že společnost nevyužívá prostředků komunikačního mixu a zákazníci o výrobcích nejsou dostatečně informováni. Tato skutečnost je přisuzována nedostatečnému podvědomí vedoucích pracovníků o důležitosti těchto úkonů. Propagace je ve větší míře zajišťována společností Alimpex food, a. s., která však nikdy nebude dosahovat tak vysokých cílů v oblasti získání zákazníků jako samotná společnost. Doporučením pro společnost by mohlo být převzetí této úlohy samotným podnikem a to například zavedením funkce marketingového pracovníka, která je dosud vykonávána ze sídla mateřské společnosti v Německu. Nejvíce na zákazníky působí reklama v televizi. Tato forma propagace je však velice nákladná, a jelikož existují i další možnosti propagace, lze se zaměřit právě na ně.

Důležitou a současně chybějící formou toho, jak se společnost může zviditelnit v očích veřejnosti, je existence webových stránek. Současná situace je taková, že na stránkách podniku nelze najít žádné informace o podniku samotném či jeho výrobcích. Stránky by měly minimálně obsahovat důležité informace o společnosti, výrobcích, novinkách a kontakty pro případné zákazníky.

Další možností jak si získat a udržet zákazníky je propagace svých produktů na místech s vysokou koncentrací lidí. Velmi účinný způsob je přímo oslovit potenciální zákazníky a přesvědčit je o tom, že výrobky společnosti jsou velmi kvalitní a zaslouží si

jejich pozornost. Tuto propagaci výrobků je vhodné doplnit o případnou ochutnávku produktů. Výhodným místem pro zkvalitnění osobního prodeje je provozovaná podniková prodejna, která je popsána níže.

## 5.2 Úspory v dopravě výrobků

Každý podnik se snaží o optimalizaci nákladů. Cílem tohoto návrhu je pokusit se ovlivnit svého hlavního zákazníka a současně i dodavatele na českém trhu. V této části se zaměříme na propočet nákladů na distribuci výrobků, kterou provádí společnost Alimpex food, a. s. a na porovnání těchto nákladů s alternativními možnostmi nabídek konkurence.

Je zřejmé, že přechod ke konkurenci by pro společnost, která s podnikem Alimpex food, a. s. spolupracuje dlouhou dobu a má s ní pozitivní zkušenosti, nebyl příliš dobrým řešením. Je tomu i proto, že by mohla ztratit současného velkého zákazníka a zástupce na trhu. Návrhem tohoto doporučení proto není změna dodavatele, nýbrž snaha vyjednání slevy u současného dodavatele přepravních služeb.

V níže uvedené tabulce lze pozorovat současný stav, tedy současnou cenu za přepravu společnosti Alimpex food. Cílovými městy, do kterých výrobky dopravuje, jsou Praha, Olomouc a Trnava. V tabulce lze dále vidět vzdálenost v kilometrech do těchto měst a současnou cenu přepravy.

Tab. č. 14: Současná cena přepravy placená logistické firmě

Město	Praha	Olomouc	Trnava
Cena přepravy v Kč	430	605	825
Vzdálenost ze sídla společnosti v km	154	409	514

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V následující tabulce nalezneme cenu za převezené množství palet na jeden kilometr, kterou nabízí konkurenční podnik.

Tab. č. 15: Cena za přepravu u konkurence podle počtu převážených palet

Množství přepravovaných výrobků do 3 palet	10 Kč
Množství přepravovaných výrobků do 6 palet	12 Kč
Množství přepravovaných výrobků do 10 palet	15 Kč
Množství přepravovaných výrobků do 18 palet	18 Kč
Množství přepravovaných výrobků do 33 palet	26 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Propočet nákladů na dané kilometry jednotlivých měst spolu s výpočtem nákladů pro různý počet převážených palet je uveden v následující tabulce. Jedná se o náklady alternativního poskytovatele dopravy.

Tab. č. 16: Cena přepravovaných palet konkurencí dle jednotlivých vzdáleností

Počet palet	Cena v Kč za 154 km	Cena v Kč za 409 km	Cena v Kč za 514 km	Cena v Kč za 1 km
1	1540	4090	5140	10
2	770	2045	2570	10
3	513	1363	1713	10
4	462	1227	1542	12
5	<b>370</b>	982	1234	12
6	308	818	1028	12
7	330	876	1101	15
8	289	767	964	15
9	257	682	857	15
10	231	614	771	15
11	252	669	841	18
12	231	614	<b>771</b>	18
13	213	<b>566</b>	712	18
14	198	526	661	18
15	185	491	617	18
16	173	460	578	18
17	163	433	544	18
18	154	409	514	18
19	211	560	703	26
20	200	532	668	26
21	191	506	636	26
22	182	483	607	26
23	174	462	581	26
24	167	443	557	26
25	160	425	535	26
26	154	409	514	26
27	148	394	495	26
28	143	380	477	26
29	138	367	461	26
30	133	354	445	26
31	129	343	431	26
32	125	332	418	26
33	121	322	405	26

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Výsledkem těchto výpočtů je, že snížení dopravních nákladů společnosti při využití konkurenčního podniku, se projeví od 5-ti převážených palet na vzdálenosti 154 km, od 13-ti převážených palet na vzdálenosti 409 km a od 12-ti převážených palet na vzdálenosti 514 km. Naopak při využití konkurenční společnosti pro převoz nižšího počtu palet se tato přeprava stává zcela nevýhodnou. Při přepravě jedné palety by společnost zaplatila o 1.110 Kč více na vzdálenosti 154 km, o 3.485 Kč více na vzdálenosti 409 km a o 4.315 Kč na vzdálenosti 514 km. Tato tabulka by mohla sloužit jako argumentační základna pro jednání se současným dopravcem o snížení ceny při přepravě většího počtu palet.

V další tabulce je propočtena navrhovaná sleva z dopravy při převozu více palet.

Tab. č. 17: Návrh slevy uplatňované při přepravě většího počtu palet

Počet palet	Sleva
od 6 do 11 palet	10%
od 12 do 17 palet	20%
od 18 do 33 palet	30%
nad 34 palet	40%

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V poslední tabulce lze pozorovat konkrétní množství přepravovaných palet v naší společnosti v jednotlivých měsících leden až září roku 2011, dále pak celkové náklady na přepravu palet a vypočítanou slevu

Tab. č. 18: Počet přepravovaných palet a vypočtená sleva z přepravy

Měsíc	Počet km	Počet palet									cena celkem v Kč	sleva v Kč
		1	2	3	4	5	6-12	13-20	21-33	34 a více		
1	430	37	12	7	22	7	14				130 290	4 214
	605	24	18	1							38 115	
	825	6	4	6	1	1					33 825	
2	430	35	10	18	19	4	9	1			122 980	4 042
	605	27	11								29 645	
	825	7	1	5	3						29 700	
3	430	34	14	9	19	11	14	1			145 770	5 805
	605	31	12	2							36 905	
	825	9		5	4						33 000	
4	430	37	11	11	16	7	17				142 330	6 020
	605	26	12	3							35 695	
	825	8		5	3						28 875	
5	430	35	11	13	20	8	13	2			147 920	6 966
	605	22	17	4							41 140	
	825	7	3	4	4						33 825	
6	430	36	10	11	14	7	17				137 170	5 977
	605	29	9	3							33 880	
	825	8	1	9							30 525	
7	430	26	14	19	16	7	13	3	1		160 820	11 008
	605	24	14	4							38 720	
	825	4	1	7	1	1	2				42 900	1 320
8	430	29	15	20	20	2	11	3			149 640	7 912
	605	32	9	2		1					36 905	
	825		5	7	2	1	3				56 925	2 063
9	430	21	11	13	24	7	14	4	1		178 020	13 545
	605	24	11	2	1		3	1			65 340	4 175
	825		1	5	5	2	5				70 125	3 135
Celkem											2 030 985	76 181

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z uvedené tabulky vyplývá, že při uplatnění navrhované slevy společnost může za 9 měsíců ušetřit 76.181 Kč.

### 5.3 Prodloužení otevírací doby v podnikové prodejně

V následujících tabulkách lze vidět prodané množství, tržby a průměrné ceny za výrobky určené k výprodeji v podnikové prodejně. Po celý rok 2009 se prodej uskutečňoval pouze na oddělení expedice a to jednou týdně po 3 hodiny. V měsících

leden až duben roku 2010 se prodej těchto výrobků uskutečňoval taktéž jen na oddělení expedice a to dvakrát týdně po třech hodinách. Podniková prodejna byla otevřena v květnu roku 2010. Za měsíce květen až prosinec tohoto roku a po celý rok 2011, byla prodejna v provozu 3 dny v týdnu na 4 hodiny. Od roku 2012 již byla otevírací doba prodloužena na 4 dny v týdnu na 4,75 hodiny. Z uvedených tabulek vyplývá skutečnost, že samotné otevření podnikové prodejny a prodloužení její otevírací doby, přineslo podniku vyšší tržby, které například v měsíci březen za rok 2012 oproti roku 2009 vzrostly o 731.203 Kč.

Tab. č. 19: Skutečné hodnoty přímého prodej v roce 2009

Rok	Položka	Jednotka	Měsíc					
			1	2	3	4	5	6
2009	Prodané množství	ks	25 045	20 287	33 247	22 542	15 077	16 239
	Tržby	Kč	103 164	81 326	140 850	95 772	63 227	66 947
	Průměrná cena	Kč/ks	4,12	4,01	4,24	4,25	4,19	4,12
	Položka	Jednotka	Měsíc					
			7	8	9	10	11	12
	Prodané množství	ks	18 320	16 704	19 059	24 850	25 861	16 813
	Tržby	Kč	76 107	65 632	75 979	97 240	106 252	56 927
Průměrná cena	Kč/ks	4,15	3,93	3,99	3,91	4,11	3,39	

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tab. č. 20: Skutečné hodnoty přímého prodeje v roce 2010

Rok	Položka	Jednotka	Měsíc					
			1	2	3	4	5	6
2010	Prodané množství	ks	28 434	38 959	43 761	39 100	43 522	50 368
	Tržby	Kč	100 525	156 977	192 240	161 857	187 000	208 756
	Průměrná cena	Kč/ks	3,54	4,03	4,39	4,14	4,30	4,14
	Položka	Jednotka	Měsíc					
			7	8	9	10	11	12
	Prodané množství	ks	51 138	64 560	89 408	89 893	88 685	64 641
	Tržby	Kč	206 054	239 536	353 512	418 432	397 486	293 535
Průměrná cena	Kč/ks	4,03	3,71	3,95	4,65	4,48	4,54	

Zdroj: vlastní zpracování, 2012



Tab. č. 21: Skutečné hodnoty přímého prodeje v roce 2011

Rok	Položka	Jednotka	Měsíc					
			1	2	3	4	5	6
2011	Prodané množství	ks	115 662	131 855	156 258	141 306	154 934	132 826
	Tržby	Kč	435 439	581 524	739 578	678 311	633 359	595 122
	Průměrná cena	Kč/ks	3,76	4,41	4,73	4,80	4,09	4,48
	Položka	Jednotka	Měsíc					
			7	8	9	10	11	12
	Prodané množství	ks	125 646	135 221	123 232	121 139	112 277	97 108
	Tržby	Kč	588 826	610 061	586 813	563 905	542 495	423 576
Průměrná cena	Kč/ks	4,69	4,51	4,76	4,66	4,83	4,36	

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tab. č. 22: Skutečné hodnoty přímého prodeje v roce 2012

Rok	Položka	Jednotka	Měsíc		
			1	2	3
2012	Prodané množství	ks	156 490	170 731	194 898
	Tržby	Kč	661 214	810 026	872 053
	Průměrná cena	Kč/ks	4,23	4,74	4,47

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

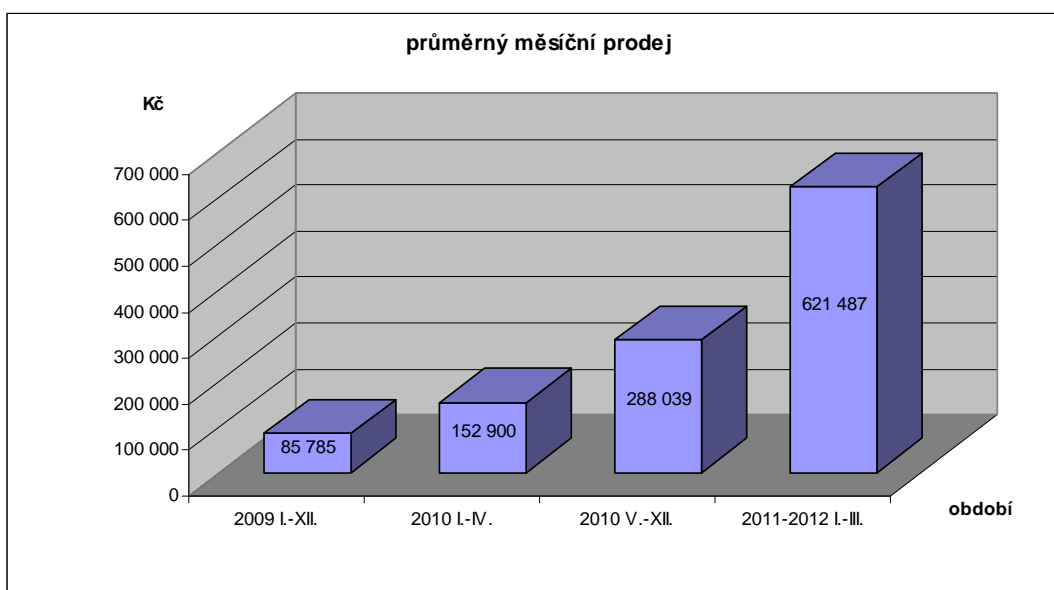
Z níže uvedené tabulky a grafu je patrné, že průměrné měsíční tržby s otevřením a prodloužením otevírací doby opravdu rostou. Je také zřejmé, že rostou i průměrné tržby v Kč za hodinu. Důležitým východiskem pro další propočty je průměrná hodnota tržeb za hodinu v Kč pro všechna období, která činí 6.924 Kč.

Tab. č. 23: Průměrný měsíční prodej

<b>Období</b>	<b>Počet hodin v týdnu</b>	<b>Průměrné měsíční tržby v Kč</b>	<b>Průměrné tržby za hodinu v Kč</b>
Leden až prosinec 2009	3	85 785	7 149
Leden až duben 2010	6	152 900	6 371
Květen až prosinec 2010	12	288 039	6 001
Rok 2011 a leden až březen 2012	19	621 487	8 177
<b>Průměrná hodnota tržeb za hodinu v Kč pro všechna období</b>			<b>6 924</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Obr. č. 14: Průměrný měsíční prodej



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

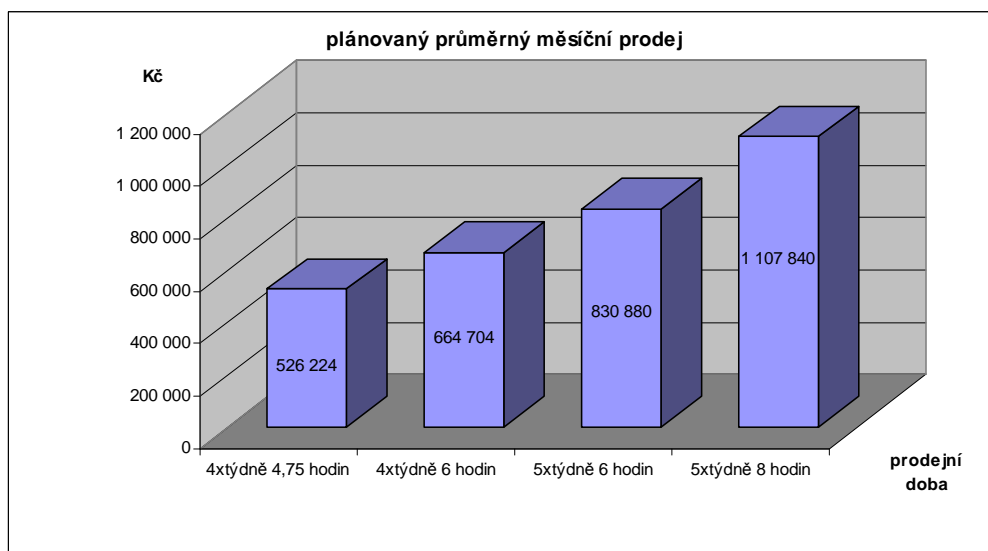
Z níže uvedené tabulky a grafu jsme schopni vypočítat další růst tržeb, pokud se prodlouží otevírací doba podnikové prodejny. Vycházíme z průměrných tržeb za hodinu v Kč, které přepočítáme k plánované prodejní době. V této tabulce lze najít alternativní možnosti a je patrné, že s každou další přidanou hodinou tržby rostou. Pokud by například společnost prodloužila otevírací dobu na 5 dnů v týdnu po osmi hodinách, tržby by vzrostly na 1.107.840 Kč.

Tab. č. 24: Plánovaný průměrný měsíční prodej

Situace	Prodejní doba	Počet hodin v týdnu	Počet hodin v měsíci	Průměrné měsíční tržby v Kč	Průměrné tržby za hodinu v Kč
současnost	4 dny v týdnu po dobu 4,75 hodin	19	76	526 224	6 924
plán	4 dny v týdnu po dobu 6 hodin	24	96	664 704	6 924
plán	5 dnů v týdnu po dobu 6 hodin	30	120	830 880	6 924
plán	5 dnů v týdnu po dobu 8 hodin	40	160	1 107 840	6 924

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Obr. č. 15: Plánovaný průměrný měsíční prodej



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

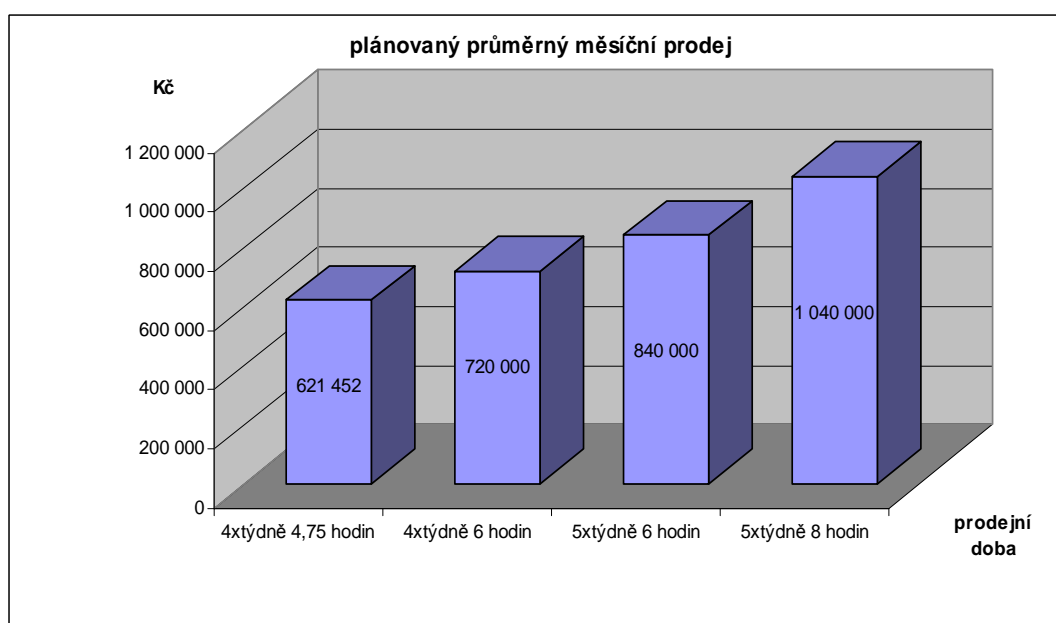
Je zřejmé, že tržby společnosti nemohou růst do nekonečna. Lze předpokládat, že průměrné tržby za hodinu v Kč budou klesat. Tato skutečnost je dána například tím, že současní zákazníci jsou zvyklí nakupovat v aktuální otevírací době a v neposlední řadě také tím, že neexistuje nekonečné množství potenciálních zákazníků. Trend vývoje průměrných tržeb za hodinu proto pravděpodobně bude klesající. Jako příklad lze přepočítat výše uvedenou tabulku za předpokladu poklesu průměrných tržeb.

Tab. č. 25: Plánovaný průměrný měsíční příjem za předpokladu klesajících tržeb

Situace	Prodejní doba	Počet hodin v týdnu	Počet hodin v měsíci	Průměrné měsíční tržby v Kč	Průměrné tržby za hodinu v Kč
současnost	4 dny v týdnu po dobu 4,75 hodin	19	76	621 452	8 177
plán	4 dny v týdnu po dobu 6 hodin	24	96	720 000	7 500
plán	5 dnů v týdnu po dobu 6 hodin	30	120	840 000	7 000
plán	5 dnů v týdnu po dobu 8 hodin	40	160	1 040 000	6 500

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Obr. č. 16: Plánovaný průměrný měsíční příjem za předpokladu klesajících tržeb



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Pokud nebudeme vycházet z průměrných tržeb za hodinu v částce 6.924 Kč, ale vyjdeme z aktuální průměrné hodnoty tržeb za hodinu v částce 8.177 Kč, kdy je podniková prodejna otevřena po 4 dny v týdnu na 4,75 hodiny a dále odhadneme pokles tržeb v souvislosti s prodloužením otevírací doby, pak lze i nadále pozorovat, že celkové měsíční tržby porostou. Toto opatření by společnosti samozřejmě zvýšilo i náklady. Jedná se však jen o zanedbatelné náklady za používání elektřiny či zvýšení mzdových nákladů, které by však neměly ovlivnit výhodnost prodloužení otevírací doby v podnikové prodejně.

Efekt prodloužené otevírací doby však není jen prodejní. Společnost touto cestou získává velice důležitou zpětnou vazbu od místních zákazníků. Je důležité, aby se podnik zaměřil na zjišťování konstruktivních připomínek od těchto zákazníků a snažil se uspokojit jejich budoucí potřeby. Prodejna je v neposlední řadě benefitem i pro samotné zaměstnance, kteří si zde výrobky společnosti mohou zakoupit se slevami. Kvalita nakoupených výrobků je pak důležitou zpětnou vazbou nejen pro práci samotných zaměstnanců, ale i podniku, a proto by i zde měl marketing společnosti cíleně a průběžně vyhodnocovat.

## 6. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat prostředí konkrétní firmy, určit případné nedostatky a navrhnout pro ni možná řešení. Analýza byla provedena na společnosti ABC, s. r. o., která se zabývá mlékárenstvím a velkoobchodem.

Celkový obraz o problematice zkoumání okolí podniku byl utvořen prostřednictvím čerpání poznatků z uvedené odborné literatury. Hlavními body, ze kterých práce čerpá, je zkoumání geografického, sociálního, politického, ekonomického, ekologického, technologického, etického a kulturně historického prostředí, které tvoří makrookolí podniku a dále pak prvky mikrookolí, které jsou zkoumány dle Porterova modelu pěti sil. Souhrn těchto teoretických poznatků byl dále přenesen na samotné zkoumání společnosti ABC, s. r. o. podle právě tohoto členění. Analýze vlivu okolí na společnost ABC, s. r. o. předcházela charakteristika podniku. Po důkladném poznání společnosti a prvků jejího okolí, se tato práce věnuje zkoumání předností a nedostatků společnosti s cílem rozpoznat možné nedostatky podniku a v závěrečné fázi se právě na ně zaměřit.

Poslední částí této bakalářské práce jsou návrhy možných východisek pro firmu ABC, s. r. o. Mezi hlavní nedostatek společnosti patří nízká propagace výrobků na českém trhu. Společnosti je navrhováno možné zavedení funkce marketingového pracovníka, který by se zaměřoval na získávání a udržování zákazníků, zjišťování jejich potřeb a v neposlední řadě na rozvoj komunikačního mixu s cílem získání nových zákazníků.

Dalším uvedeným návrhem, který podniku může ušetřit náklady, je posouzení alternativních dodavatelů dopravních služeb. Vzhledem k dobré spolupráci se současným dodavatelem těchto služeb by měl tento návrh sloužit spíše jako argumentační základna právě pro tohoto dodavatele s cílem dosáhnout možné slevy.

Posledním návrhem uvedeným v této bakalářské práci je prodloužení otevírací doby v podnikové prodejně s cílem zajistit vyšší tržby. Současně se podniková prodejna může stát důležitým komunikačním článkem při práci se zákazníky i zaměstnanci.

Z navrhovaných řešení vyplývá, že prodloužení otevírací doby v podnikové prodejně přinese společnosti vyšší tržby a využívání služeb alternativního dodavatele služeb může přinést úsporu nákladů.

## Seznam tabulek a obrázků

Tab. č. 1: Náklady a výnosy společnosti .....	19
Tab. č. 2: Údaje o prodeji výrobku A v roce 2011 .....	20
Tab. č. 3: Údaje o prodeji výrobku B v roce 2011.....	20
Tab. č. 4: Údaje o prodeji výrobku C v roce 2011.....	20
Tab. č. 5: Údaje o prodeji výrobku D v roce 2011 .....	21
Tab. č. 6: Údaje o prodeji výrobku E v roce 2011 .....	21
Tab. č. 7: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR v letech 2000 – 2011 .....	23
Tab. č. 8: Vývoj cen mléka v roce 2011 v Kč .....	36
Tab. č. 9: Nákup mléka v prosinci roku 2011.....	37
Tab. č. 10: Náklady na přepravu výrobků v roce 2011.....	38
Tab. č. 11: Ukázka nákladů za přepravu mléka.....	38
Tab. č. 12: Významní dodavatelé společnosti .....	39
Tab. č. 13: Návrhy možných opatření.....	43
Tab. č. 14: Současná cena přepravy placená logistické firmě .....	44
Tab. č. 15: Cena za přepravu u konkurence podle počtu převážených palet.....	44
Tab. č. 16: Cena přepravovaných palet konkurencí dle jednotlivých vzdáleností .....	45
Tab. č. 17: Návrh slevy uplatňované při přepravě většího počtu palet.....	46
Tab. č. 18: Počet přepravovaných palet a vypočtená sleva z přepravy .....	47
Tab. č. 19: Skutečné hodnoty přímého prodej v roce 2009 .....	48
Tab. č. 20: Skutečné hodnoty přímého prodeje v roce 2010 .....	48
Tab. č. 21: Skutečné hodnoty přímého prodeje v roce 2011 .....	49
Tab. č. 22: Skutečné hodnoty přímého prodeje v roce 2012 .....	49
Tab. č. 23: Průměrný měsíční prodej.....	50
Tab. č. 24: Plánovaný průměrný měsíční prodej .....	51
Tab. č. 25: Plánovaný průměrný měsíční příjem za předpokladu klesajících tržeb .....	52

Obr. č. 1: Porterův model pěti sil.....	14
Obr. č. 2: Vliv nespokojených zákazníků na podnik .....	17
Obr. č. 3: Logo společnosti Danone, a. s. ....	26
Obr. č. 4: Logo společnosti Zott .....	26
Obr. č. 5: Logo společnosti Olma, a. s.....	27
Obr. č. 7: Logo společnosti Madeta, a. s.....	28
Obr. č. 8: Logo společnosti Hollandia Karlovy Vary, a. s.....	28
Obr. č. 9: Logo společnosti Choceňské mlékárny, s. r. o. ....	29
Obr. č. 10: Logo společnosti ACCOM Holding, s. r. o. ....	29
Obr. č. 11: Produkt Activia.....	30
Obr. č. 12: Ukázka obalu výrobku Activia .....	31
Obr. č. 13: Podíl jednotlivých výrobců jogurtů na trhu ČR v roce 2009.....	32
Obr. č. 14: Průměrný měsíční prodej.....	50
Obr. č. 15: Plánovaný průměrný měsíční prodej .....	51
Obr. č. 16: Plánovaný průměrný měsíční příjem za předpokladu klesajících tržeb .....	52



## Seznam použitých zkratek

<b>a. s.</b>	Akciová společnost
<b>BRC</b>	British Ratail Consortium
<b>CO<sub>2</sub></b>	Oxid uhličitý
<b>CSR</b>	Společenská odpovědnost firem
<b>CZK/EUR</b>	Koruna česká / Euro
<b>ČEZ</b>	České energetické závody
<b>ČR</b>	Česká republika
<b>DPH</b>	Daň z přidané hodnoty
<b>EU</b>	Evropská unie
<b>HACCP</b>	Systém kritických bodů
<b>IFS</b>	International Food Standard
<b>Kč</b>	Koruna česká
<b>KLASA</b>	Národní značka kvality potravin
<b>km</b>	Kilometr
<b>ks</b>	kus
<b>k. s.</b>	Komanditní společnost
<b>Sb.</b>	Sbírka
<b>SR</b>	Slovenská republika
<b>s. r. o.</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>USA</b>	Spojené státy americké
<b>v. o. s.</b>	Veřejná obchodní společnost

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

- [1] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s., ISBN 80-717-9603-4
- [2] KOTLER, Philip., CASLIONE, John. *Chaotika: řízení a marketing v éře turbulencí*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2009, 214 s., ISBN 978-80-251-2599-1.
- [3] SYNEK, Miloslav. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2002, 479 s., ISBN 80-717-9736-7
- [4] WEIHRICH, Heinz., KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s., ISBN 80-856-0545-7

### Internetové zdroje

- [5] *Albert*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti/profil-spolecnosti/>
- [6] *Alimpex*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.alimpex.cz/>
- [7] *Businessinfo*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/politiky-eu/evropska-politika-ochrany-zivotniho/1000521/4271/>
- [8] *Byznys ihned*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-37336400-jogurt-nastroj-obchodni-vaiky-podle-podilu-na-trhu>
- [9] *Byznys pro společnost*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://byznysprospolecnost.cz/ze-zivota-platformy/130/zname-nejodpovednejsi-firmy-roku-2011!.html>
- [10] *Co se děje v mediích*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: [http://www.radiotv.cz/p\\_outdoor/a\\_outdoor/danone-zaplati-miliony-eur-za-klamavou-reklamu/](http://www.radiotv.cz/p_outdoor/a_outdoor/danone-zaplati-miliony-eur-za-klamavou-reklamu/)
- [11] *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>
- [12] *Danone*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.danone.cz/cs/o-nas/skupina-danone/>
- [13] *Euro zprávy*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://ekonomika.eurozpravy.cz/ceska-republika/41026-danone-bouchlo-do-stolu-prestalo-dodavat-kauflandu/>
- [14] *Euro zprávy*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://ekonomika.eurozpravy.cz/evropa/31528-podvod-jogurty-activia-nici-dalsi-zaloba/>
- [15] *Globus*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.globus.cz/globus-jenisov/globus-dnes.html>

- [16] *Hollandia*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.hollandia.cz/Home/O-spolecnosti-Hollandia/21-3t.article.aspx>
- [17] *Choceňská mlékárna*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://chocenskamlekarna.accom.cz/o-spolecnosti/>
- [18] *I podnikatel*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje.html>
- [19] *Ipsos Tambor*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: [http://www.tambor.cz/sites/default/files/Tisková%20zpráva%20Ipsos%20Tambor%2006\\_12\\_2010.pdf](http://www.tambor.cz/sites/default/files/Tisková%20zpráva%20Ipsos%20Tambor%2006_12_2010.pdf)
- [20] *Justice*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101355363&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=8b91f4cc120f76db448e473f04205bb0>
- [21] *Justice*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101381740&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=07f14a63c90710ae1d2dcf409fd4f33e>
- [22] *Justice*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=800340677&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=c241c9a22b2497a934c44990fa2cfbf4>
- [23] *Justice*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101499321&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=3b90eaa282587e17478b5b57a8cdc864>
- [24] *Justice*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=300175058&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=4ffc10d19f1d2b0c141cb092180efe72>
- [25] *Justice*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=400236726&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=91d220603c8bf494137cfc3db0ca792d>
- [26] *Justice*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=600236446&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=c6348470484f8956039588a015f5b4d3>
- [27] *Justice*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101407106&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=103cbb1b387f2fdbeda9829ef8619c98>
- [28] *Kaufland*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: [http://www.kaufland.cz/Home/05\\_Spolecnost/007\\_Skupina\\_Kaufland/index.jsp](http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/007_Skupina_Kaufland/index.jsp)

- [29] *Madeta*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.madeta.cz/cs/onas/struktura-spolecnosti>
- [30] *Makro*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.makro.cz/public/Domu/Co-je-MAKRO/O-MAKRO-Cash-Carry>
- [31] *Marketing a komunikace*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2007100011>
- [32] *Mullermilch*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.mullermilch.cz/onas/>
- [33] *Společenská odpovědnost firem*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/news/obnovena-strategie-eu-pro-socialni-odpovednost-podniku-na-obdobi-2011-2014-/>
- [34] *Společenská odpovědnost firem*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/uzitecne-odkazy/vedecke-clanky/>
- [35] *Statistická ročenka životního prostředí ČR 2009*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: [http://rocenka.cenia.cz/stat\\_rocenka\\_2009/index.htm#d1](http://rocenka.cenia.cz/stat_rocenka_2009/index.htm#d1)
- [36] *Tesco*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/profil.html>
- [37] *Olma*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: [http://www.olma.cz/soucasnost-t\\_2.html](http://www.olma.cz/soucasnost-t_2.html)
- [38] *Zott*. [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.zott.cz/start.html>

## **Abstrakt**

KALKUSOVÁ, E. *Vliv podnikového prostředí na hospodaření podniku a návrh možných řešení*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 60 s., 2012

**Klíčová slova:** podnikatelské prostředí podniku, makrookolí, mikrookolí

Předložená bakalářská práce je zaměřena na analýzu podnikového prostředí s vlivem na hospodaření podniku a návrh možných řešení. Teoretická část se zaměřuje na působení makrookolí, které zahrnuje geografické, sociální, politické, právní, ekonomické, technologické, etické a kulturně historické okolí a na působení mikrookolí, do kterého patří konkurence, dodavatelé a odběratelé. Dále je charakterizována vybraná společnost.

Praktická část navazuje na poznatky z uvedené teoretické části a zahrnuje analýzu vlivu okolí na vybranou společnost a určení silných a slabých stránek společnosti.

Závěr bakalářské práce zahrnuje návrh možných řešení, které by byly pro podnik prospěšné.

## **Abstract**

KALKUSOVÁ, E. *The influence of corporate environment on the performance of a company and suggestions for possible solutions*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics of West Bohemia, 60 p., 2012

**Key words:** the corporate environment of a company, macro environment, micro environment

The present bachelor thesis is focused on the analysis the corporate environment with an influence on the performance of a company and suggestions for possible solutions. The theoretical part focuses on the influence of the macro environment which includes the geographic, social, political, legal, economic, technological, ethical, cultural and historical corporate environment and on the influence of the micro environment which includes competition, suppliers and customers. Further, the chosen company is characterized.

The practical part refers to the findings given in the theoretical part and includes an analysis of the influence of corporate environment on the chosen company and the identify the strengths and weaknesses of the company.

The final part of the bechelor thesis includes the suggestions for possible solutions that would be beneficial for the company.