

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku
Competitiveness Analysis of a Selected Company

Student: Bc. Petra Kováčsová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Kováčsová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**
Competitiveness Analysis of a Selected Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti
 3. Charakteristika vybraného podniku
 4. Aplikace metod analýzy konkurenceschopnosti
 5. Hodnocení, návrhy, doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- GRANT, M. Robert. *Contemporary strategy analysis: Text and cases*. 7th ed. Hoboken, N. J.: Wiley, 2010. 477 p. ISBN 04-707-4709-9.
- KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 22. 4. 2016



.....
Bc. Petra Kováčová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Pavlíně Křibíkové, Ph.D. za odborné vedení, věcné rady a připomínky při zpracování diplomové práce. Dále děkuji managementu společnosti MARLENKA international s.r.o. za souhlas se zpracováním diplomové práce v rámci podniku a poskytnutí vstupních dat.

Obsah

1	ÚVOD.....	5
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA KONKURENCESCHOPNOSTI	7
2.1	VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	7
2.1.1	Konkurence	7
2.1.2	Konkurenceschopnost	8
2.1.3	Konkurenční výhoda	11
2.1.4	Podnikatelské prostředí	12
2.2	VYBRANÉ METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI	14
2.2.1	Analýza PESTLE	14
2.2.2	Metoda Balanced Scorecard	17
2.2.3	SWOT analýza	24
3	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU.....	27
3.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE	27
3.2	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	27
4	APLIKACE METOD ANALÝZY KONKURENCESCHOPNOSTI.....	31
4.1	ANALÝZA PESTLE.....	31
4.1.1	Politické faktory	31
4.1.2	Ekonomické faktory	32
4.1.3	Sociálně-demografické faktory	35
4.1.4	Technologické faktory.....	36
4.1.5	Legislativní faktory	36
4.1.6	Ekologické faktory	37
4.2	METODA BALANCED SCORECARD.....	37
4.2.1	Finanční perspektiva.....	38
4.2.2	Zákaznická perspektiva	44
4.2.3	Vnitropodniková perspektiva	47
4.2.4	Perspektiva učení se a růstu.....	49
4.2.5	Sestavení vztahů příčin a následků.....	51
4.3	SWOT ANALÝZA.....	52
4.3.1	Sestavení SWOT matice.....	52

4.3.2	Ohodnocení matice SWOT	59
5	HODNOCENÍ, NÁVRHY, DOPORUČENÍ	63
6	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	68
	SEZNAM ZKRATEK	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	73
	SEZNAM TABULEK.....	74
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

1 Úvod

Pro úspěšné podnikání je zapotřebí mít především kvalitní strategii a konkurenční výhodu. Veškeré dění vně i uvnitř podniku působí na jeho konkurenceschopnost. Díky zdravému konkurenčnímu boji, se může podnik zdokonalovat, růst a především inovovat.

Od orientace na zisk se v tržním prostředí pomalu upouští. Manažeři jsou si stále více vědomi, že úspěch společnosti nezajistí pouze kladně vycházející finanční ukazatelé, které většinou stejně mapují minulost, ale je zapotřebí monitorovat přítomnost a mít vizi do budoucna. Při kvalitním zkoumání každodenní činnosti jsou firmy mnohem blíže k určení potenciálních rizik a problémů a jejich eliminaci, ještě dříve než naplno propuknou.

Téma diplomové práce „Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“ bylo zvoleno proto, neboť každý podnik se zajímá a zjišťuje, jak si vede mezi konkurenty a jak si dané postavení udržet popřípadě zlepšit.

Trendem dnešní doby je orientace na výkonnost společnosti, která zkoumá jak finanční, tak také nefinanční ukazatele. Velmi oblíbenou analýzou je metoda Balanced Scorecard. Správná implementace této metody pomáhá odhalit kritické oblasti, které většinou po malých kouscích táhnou společnost do záhuby.

Cílem diplomové práce je analyzovat konkurenceschopnost podniku MARLENKA international, s.r.o. Na základě výsledků použitých metod a analýz budou stanoveny návrhy pro případně nalezená rizika související s konkurenceschopností a v neposlední řadě budou specifikované možnosti, jak do budoucna získat konkurenční výhodu na trhu.

Diplomová práce je rozdělena do šesti hlavních částí. V první kapitole je úvod, druhá kapitola se zabývá teoretickými východisky konkurenceschopnosti, kde se blíže specifikují základní pojmy zaměřující se na konkurenci, konkurenceschopnost firmy a metody pro hodnocení výkonnosti podniku. V této kapitole jsou definována teoretická východiska, která budou podkladem pro praktickou část diplomové práce. Ve třetí části je charakteristika vybraného podniku, konkrétně podniku MARLENKA international,

s.r.o. Ve čtvrté kapitole jsou aplikovány metody, které analyzují prostředí, konkrétně se jedná o analýzu PESTLE, metodu Balanced Scorecard a SWOT analýzu. Pátá kapitola zahrnuje hodnocení, návrhy a doporučení. Poslední kapitola je závěr.

2 Teoretická východiska konkurenceschopnosti

V teoretické části diplomové práce budou nastíněny základní pojmy z oblasti konkurenceschopnosti, například konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a podnikatelské prostředí. Dále budou popsány vybrané metody, jedná se o analýzu PESTLE, metodu Balanced Scorecard a SWOT analýzu.

2.1 Vymezení základních pojmů

Tato část se zabývá deskripcí základních pojmů konkurence a konkurenceschopnost. Dále pak definuje pojmy konkurenční výhoda a podnikatelské prostředí.

2.1.1 Konkurence

Konkurence představuje soupeření, ale také soutěžení, anebo hospodářskou soutěž. Je bráno, že konkurence je vztah dvou i více subjektů (konkurentů). Tento pojem má širší záběr, a to ekonomický, sociální, kulturní, etický a politický. V podnikání nesmí být opomenut žádný zorný úhel, přestože ekonomické hledisko bývá považováno za hlavní (Mikoláš, 2011).

Nejvíce inovativními společnostmi jsou ty, které jsou vystavené velmi silné konkurenci. Chtějí-li si firmy udržet či zvyšovat zisk, musejí společnosti přicházet s lepšími či novými produkty, neboť konkurence stále snižuje ceny (Viturka, 2010).

Z pohledu spontánního řádu dle Hayeka je „konkurence metodou objevování, procedurou propojenou s veškerým vývojem, již je člověk, aniž by si to uvědomoval, veden k tomu, aby reagoval na nové situace. Svoji výkonnost postupně nezvyšujeme prostřednictvím dohody, ale další konkurencí. ... Má-li být konkurence prospěšná, je třeba, aby lidé na ní zúčastnění nespolehali na fyzickou sílu, ale dodržovali pravidla. Jedině pravidla mohou sjednocovat rozšířený řád“ (Mikoláš, 2011, s. 193).

Konkurent musí splňovat minimálně dva předpoklady, aby mohl vstoupit do konkurenčního vztahu:

- musí být „konkurenční“, tedy musí disponovat konkurenčním potenciálem,
- musí mít „konkurenční“ zájem, musí chtít vstoupit mezi konkurenci.

Kaplan, Norton (2007) upozorňují, že doba se od průmyslové éry výrazně změnila a firmy se teď nacházejí v prostředí informačního věku. Společnosti se musejí přizpůsobit agresivnějšímu a rychle se měnícímu prostředí, které nutí organizace k získání nových schopností, kterými jsou umění mobilizovat a využít hmotná a neviditelná aktiva, která jsou mnohdy účinnější než investování fyzicky hmotných aktiv. Nehmotnými aktivy mohou, být:

- vytvořené vztahy se zákazníky, jak s novými, tak se stávajícími, u kterých může být posilněna loajalita,
- inovované výrobky a služby, které jsou požadovány cílovými segmenty zákazníků,
- produkce vysoce kvalitních, zákaznický orientovaných produktů za nízké ceny a s poměrně krátkou dobou realizace,
- mobilizované schopnosti zaměstnanců, které vznikají díky neustálému zlepšování procesů,
- implementované informační technologie, databáze a systémy.

2.1.2 Konkurenceschopnost

„Konkurenceschopnost byla a je klíčovým pojmem ve všech ekonomikách v minulosti i v současnosti a není sporu o tom, že si toto své poměrně výsadní postavení udrží i v budoucnosti“ (Hučka, Kislingerová, Malý a kol., 2011, s. 109).

„Konkurenceschopnost je schopnost konkurovat, obstát v konkurenci, čelit jí, přežít její tlaky“ (Klvačová, 2008, s. 13).

Především je využito dovedností, které společnosti či státu dopomohou k vytváření produktu s vyšší užitnou hodnotou, která bude vyvážena vyšší cenou,

zásadně odlišnému výrobku či službě nebo kvalitně srovnatelnému nebo lepšímu produktu, který bude svými dalšími vlastnostmi převyšovat konkurenci (Hučka, Kislíngrová, Malý a kol., 2011).

„Pokud je určitá společnost schopna využít technologické změny ve svůj prospěch rychleji a efektivněji než její konkurenti, projeví se to v její pozici na trhu. Zvyšuje se tak její konkurenceschopnost“ (Kislíngrová, 2008, s. 16).

Konkurenceschopnost je chápána jako základní měřítko dlouhodobé úspěšnosti firem. S růstem světové globalizace ekonomiky konkurenceschopnost narůstá. Konkurenceschopnost je definována v absolutním a v relativním pojetí. V absolutním pojetí jde o každou firmu působící na trhu, která dosahuje pozitivních ekonomických výsledků. V relativním pojetí je konkurenceschopnost společnosti odvozována z její pozice vůči dalším firmám. Konkurenceschopné jsou pouze ty společnosti, které se opakovaně a trvale přizpůsobují měnícímu se tržnímu prostředí. Nekonkurenceschopné firmy jsou z prostředí postupně vytlačeny (Viturka, 2010).

Čtyři rozměry konkurenceschopnosti

První konkurenceschopnost je technologická, kde jsou zahrnuty výdaje na výzkum a vývoj, vědecké publikace nebo patenty. Druhou je konkurenceschopnost způsobilostní, která je zaměřena na úroveň vzdělání, kvalitní infrastrukturu, technologii a její optimální využití. Další je cenová konkurenceschopnost, v dnešní době dochází k výraznému snižování nákladů u nedělitelných produktů a ke stále rozrůstajícímu využití technologií, které šetří čas a zdroje. Výhodu mají ty země s nízkými pracovními náklady. Poslední je poptávková konkurenceschopnost, kde je kladen důraz na soulad mezi vývozem země a strukturálním vývojem zahraniční poptávky (Kislíngrová, 2008).

„Měkké“ parametry konkurenceschopnosti

V podnikatelské praxi, převážně té české, je věnována velmi malá pozornost „měkkým“ parametrům, kterými jsou identita, integrita, mobilita a suverenita.

„Identita firmy je souborem vnitřních a vnějších znaků, které ji reálně (nikoli formálně) identifikují v prostředí. Jde o vlastní osobitost, nalezení vlastního JÁ firmy

v okolním světě. Identita je nalezení a pochopení poslání, role a vlastního obrazu firmy“ (Mikoláš, 2011, str. 197).

Integritou firmy je vyznačována její soudržnost. V integritě se vyskytují dva protiklady firmy. V jedné části jde o pružnost a dynamičnost, to znamená, že každý pracovník či jednotlivé složky firmy mají svou vlastní osobitost. V druhé části jde o to, že jsou individualizované identity spojeny s celkem, tzn. s firmou či aliancí.

Mobilita je schopnost či možnost firmy přizpůsobovat se změnám uvnitř i vně firmy. Jde především o přemísťování materiálních a nemateriálních prvků, vztahů a činností firmy. Jde tedy o schopnost a možnost společnosti se adaptovat a vyvíjet s ohledem na různé podněty.

Suverenita je představována postavením firmy v podnikatelském prostředí. Společnost je suverénní, jde-li o reálnou (nikoli formální) možnost posuzovat účelně a účinně vlastní vývoj a současně ho efektivně realizovat.

Je velké riziko ohrožení rozvoje společnosti, jsou-li tyto charakteristiky identita, integrita, mobilita a suverenita špatně vytyčeny či zamlženy.

V nových dimenzích je konkurenceschopnost znázorněna na trhu v následujících podobách:

- design firmy,
- kultura firmy a její klima,
- produkty firmy, včetně inovací,
- komunikace uvnitř či vně společnosti,
- goodwill a image firmy.

Konkurenceschopnost a úspěšnost firem v podmínkách globalizace

Existují vnější prvky, které ovlivňují konkurenční schopnost firem a také existují vnitřní prvky, které ovlivňují celkový výsledek. Globalizace přinesla pro obě skupiny prvků konkurenceschopnosti několik zásadních změn:

- otevřené trhy, kde se ztrácejí bariéry (v žádném případě to neplatí absolutně, ale relativně),
- výměnu obchodních informací a jejich dostupnost,
- podstatné rozšíření produktového portfolia, které je konkurenceschopné na globálním trhu,
- příliv nové levné pracovní síly do světového obchodu, dobrou dostupnost přírodních zdrojů, levné energie, technologickou svobodu, kvalitní infrastrukturu, stabilní měnovou a fiskální politiku (Hučka, Kislingerová, Malý a kol., 2011).

2.1.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je nutná pro zajištění prosperity, především s ohledem na působení konkurenčních tlaků a sil. Cílem každé společnosti by mělo být nalezení faktoru nebo faktorů, které umožňují dosažení konkurenční výhody, ale především i její dlouhodobější udržení. Konkurenční výhoda je chápána dvěma způsoby, které na sebe navazují, a to pohledem orientovaným na zákazníka, anebo pohledem vlastníka (investora). Z pohledu zákazníka je konkurenční výhoda chápána jako vytváření větší užitné hodnoty vnímané zákazníkem, a tím je dána možnost lepšího naplnění jeho potřeb a očekávání. Produkt nebo služba je nabízena za relativně vyšší cenu, avšak zákazník je ochoten si za vyšší užitnou hodnotu připlatit. Z toho plyne vnímání ze strany vlastníka. Z pohledu vlastníka je zřejmé, že si podnik oproti svým konkurentům stojí velmi dobře, a to se projevuje nadprůměrnými dividendami (Zuzák, 2011).

Konkurenční výhoda je také *„Výhoda oproti konkurenci, kterou firma získá tak, že zákazníkům nabídne vyšší hodnotu, buď pomocí nižších cen, nebo vyššího užitku, který vyrovná vyšší ceny“* (Kotler a kol., 2007). Dosahování konkurenční výhody je silným podnětem k hledání strategií, které k ní vedou. Z dlouhodobého hlediska se stává dosahování konkurenční výhody silným faktorem směřujícím k inovacím a k pokroku a k neopomíjení potřeb zákazníka.

Existují dva základní typy konkurenční výhody, kterou firma má a to, nízké náklady nebo diferenciaci. Obě tyto výhody vedou ke třem generickým strategiím, díky kterým může být dosaženo nadprůměrné výkonnosti v daném odvětví. Jedná se

o strategie vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a fokus. Strategie fokus má dvě varianty, a to soustředění pozornosti na náklady a soustředění pozornosti na diferenciaci (Charvát, 2006).

2.1.4 Podnikatelské prostředí

„Okolí podniku výrazným způsobem ovlivňuje rozhodování jeho manažerů, a to bez ohledu na velikost podniku, právní formu, odvětví působení, předmět podnikání nebo fázi životního cyklu“ (Šiman, 2010 str. 28).

Podnik má velmi nízkou možnost ovlivnit své vnější okolí, proto je většinou nucen se prostředí přizpůsobit. Jestliže podnik pravidelně monitoruje a přizpůsobuje se změnám, tak ho tyto změny nepřekvapí ani neohrozí a především je může použít pro vlastní prospěch. Podnikatelské prostředí lze rozdělit na vlivy působící z vnějšího či vnitřního okolí. Z vnějšího prostředí představuje faktory, které společnost nemůže ovlivnit, jedná se o makroprostředí a mezzoprostředí. Vnější vlivy mají na firmu výrazný dopad, avšak nejsou závislé na jejím působení. V mikroprostředí jsou obsaženy vnitřní faktory, které je schopen podnik ovlivnit.

Mikroprostředí

Mikroprostředí je v bezprostřední blízkosti podniku a má na něho extrémně silný vliv. Je vymezeno identitou, kulturou, klimatem a dalšími znaky, které utvářejí podnikatelské okolí.

Podle Kotlera (2007) se považuje mezi stěžejní faktory mikrookolí:

- umění vlastnit,
- umění uspokojovat potřeby,
- schopnost formulovat podnikatelskou filozofii,
- umění vést lidi,
- umění komunikovat.

Mezzoprostředí

Mezzoprostředí je spjato s oborovým prostředím, v němž podnik působí. Okolí je ovlivňováno působením regionálních a místních faktorů. Jsou zde patrné neustálé změny a vývoj. Jde o spojující článek mezi prvky mikroprostředí a makroprostředí.

Dle Mikoláše (2011) má mezzoprostředí následující charakteristiky:

- přírodní prostředí a ekologické faktory,
- dopravní a technická infrastruktura,
- ekonomická a sociální infrastruktura,
- všeobecná a ekonomická kultura,
- pilotní subjekty a ekonomická síla regionu.

Makroprostředí

Jak již bylo zmíněno, podnik nemůže makroprostředí nikterak ovlivnit. Dle Šimana (2010) makroprostředí ovlivňují následující faktory:

Politické okolí

Politické okolí zahrnuje legislativu státu. Například politiku hospodářské soutěže, stabilizační politiku, vnější hospodářskou politiku, strukturální politiku, sociální politiku, míru zásahu vlády do ekonomiky, politickou stabilitu a míru korupce.

Legislativní okolí

Legislativní okolí je míra komplikovanosti právního systému, vymahatelnost práva, obchodní právo, pracovní právo, ochrana spotřebitele, ochrana hospodářské soutěže, autorské právo a ochrana duševního vlastnictví.

Ekonomické okolí

Ekonomickým okolím je rozuměno hrubý domácí produkt, nezaměstnanost, inflace, zadluženost, úrokové sazby, kurz domácí měny apod.

Sociální a demografické okolí

Sociální a demografické okolí je chápáno jako kulturní trendy, náboženství, životní standardy, kulturní tabu, věková struktura obyvatelstva a jeho vzdělání.

Technologické okolí

Technologické okolí je odrazem kvality infrastruktury, úrovně propojení vědy a praxe.

Environmentální okolí

Environmentální je definováno jako přístup k životnímu prostředí.

Geografické okolí

Geografické okolí pojednává o výši přepravních a distribučních nákladů, dostupnosti a ceně výrobních faktorů a především o pracovní síle.

2.2 Vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti

V této podkapitole budou charakterizovány vybrané metody, které budou podkladem pro hodnocení konkurenceschopnosti daného podniku a v praktické části aplikovány na podnik. Jmenovitě analýza PESTLE, metoda Balanced Scorecard a SWOT analýza.

2.2.1 Analýza PESTLE

Makroprostředí zahrnuje vlivy, které vznikají mimo podnik, a to bez ohledu na jeho chování. Vlivy, kterými jsou inovace, politická stabilita, míra inflace, demografie. Svou připraveností je podnik schopen se negativům těchto vlivů vyhnout. Dokonce z nich vytěžit maximum, a být tak velmi úspěšný v konkurenčním prostředí. K analýze makroprostředí je řazena analýza PEST, později je tato analýza rozšířena na PESTLE popřípadě SLEPT.

Název analýzy PESTLE je přejat z počátečních písmen anglických slov, avšak počáteční písmena anglických slov odpovídají také těm v češtině:

- Political – Politické faktory,
- Economics – Ekonomické faktory,
- Social – Sociálně-demografické faktory,
- Technological – Technologické faktory,
- Legislative – Legislativní faktory,
- Ecological – Ekologické faktory.

Cílem analýzy PESTLE je zejména odlišení faktorů, které jsou pro podnik důležité. Faktory jsou v průběhu doby měněny, a tím se také mění dopad na podnik, proto je vhodné faktory v průběhu času sledovat a vyhodnocovat.

Politické faktory

Politické faktory ovlivňují podnik především jako souhrn vlivů, jde především o mocenské zájmy. Velikost politiky ovlivňuje velikost a druh podnikání. Pro malé a střední podniky je stěžejní politika komunální a pro nadnárodní celky je důležitější politická situace v zahraničí.

Do politických vlivů jsou řazeny například typy vlád a jejich stabilita, pravděpodobnost změny v politickém prostředí a regulace ekonomiky.

Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorů jsou řazeny vlivy, které se mění v průběhu času. Pro podnik je toto prostředí nesmírně významné, protože z něho získává kapitál, výrobní faktory a vkládá své výrobky a služby.

Ekonomickými vlivy jsou nazývány faktory, kterými jsou například míra inflace, ekonomický růst, úroková míra, směnný kurz a míra nezaměstnanosti.

Inflace je jedním z hlavních ukazatelů ekonomické stability, při nízké úrovni je vysoká příležitost pro uskutečnění podnikových záměrů. Zvýšení či snížení spotřeby je zaznamenáváno v ekonomickém růstu. Ten také ovlivňuje příležitosti a ohrožení na

trhu. Úroková míra ovlivňuje celkovou výnosnost společnosti a především prostředky, které jsou užity k financování podnikových aktivit a investiční činnosti. Směnný kurz je stěžejní pro společnosti obchodující se zahraničím (Sedláčková, 2006).

Sociálně-demografické faktory

Sociálně-demografické faktory jsou odrazem struktury, postoje a života obyvatelstva. Stěžejní je rozeznání trendů souvisejících s aktuální demografickou strukturou obyvatelstva, životním stylem, výchovou, kulturou, vzděláním a etických podmínek. Správným rozeznáním trendů je podniku dávana větší možnost úspěchu v konkurenčním boji.

Technologické faktory

Vzhledem k rychle se rozvíjejícímu prostředí, jsou pro podnik důležité informace o probíhajících či plánovaných inovacích v okolí podniku, ve kterém podniká. Také však samotný podnik by měl svou činnost inovovat a dále rozvíjet.

Úspěšné předvídání technologických vlivů je zapříčiněno hlavně správnými informacemi a především přesným odhadem budoucích trendů. Pro podnik jsou tyto informace nezbytné a mohou mu přinést velkou konkurenční výhodu.

Legislativní faktory

Legislativní faktory vymezují práva každého podniku, která jsou vymezena v řadě zákonů, právních norem a vyhlášek. Některé zákony mohou podniku výrazně usnadnit podnikání, ale některé zákony mohou podnik nesmírně omezit a ovlivnit jeho rozhodování.

Do legislativních faktorů řadíme například daňové zákony, cenovou politiku, ochranu spotřebitele, zákoník práce, protimonopolní zákon apod.

Ekologické faktory

V dnešní době je velkým trendem ekologie. Stala se tak prioritou pro státy, města a i obce. Proto by se měl podnik zabývat ekologickým dopadem na prostředí, ve kterém podniká.

Ekologickými faktory jsou hlavně ochrana životního prostředí, nakládání s odpady, globální oteplování, podpora a využití obnovitelných zdrojů apod.

Závěry analýzy PESTLE mohou zaměřovat svou pozornost na širší okolí, nepodnikatelské faktory, které při analýze odvětví mohou být zbytečné, avšak tyto faktory vytvářejí konkrétní odvětví a výrazně ovlivňují jeho budoucí vývoj.

2.2.2 Metoda Balanced Scorecard

„Střet mezi potřebou podniku být dlouhodobě konkurenceschopný – což je jistě nezpochybnitelné – a strnulým modelem finančního účetnictví dal vzniknout nové metodě BSC. BSC zachovává tradiční finanční měřítka, která však vypovídají o minulých finančních transakcích. ... BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti“ (Kaplan, 2007, str. 19).

Její odlišnost je hlavně v tom, že veškerý důraz není kladen pouze na finanční ukazatele, ale především je kladen důraz na tzv. předstížené indikátory, které mohou identifikovat celou škálu potenciálních problémů mnohem dříve, než se projeví ve finančních ukazatelích.

Balanced Scorecard (dále také BSC) je nejen novým hodnotícím systémem, ale je také způsobem strategického plánování. Je určena k napomáhání a dosahování vytyčených cílů. Balanced Scorecard je využívána např. k sladění osobních cílů a cílů jednotlivých oddělení s podnikovou strategií, vyjasnění a dosažení shody při formulování strategie, k získání strategické zpětné vazby, provádění pravidelných a systematických strategických vizí, komunikaci strategie v rámci celého podniku, avšak hlavními důvody pro implementaci Balanced Scorecard jsou problémy s řízením podniku. Jsou obsaženy v oblastech prosazování strategie, v kritice klasického systému ukazatelů, nutnosti zpřehlednění reportingu, potřebě zjednodušit proces plánování

Hanzelková (2009) říká, že základem modelu BSC je definování vize, strategických cílů a firemní strategie. Vize představuje soubor definovaných ideálů a priorit společnosti, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot či z filozofie, se kterou jsou spojeny plány a cíle společnosti. Pro správnou implementaci metody BSC je stěžejní správně nadefinovat cíle, aby byly lehce

pochopitelné a pro všechny srozumitelné. Strategickými cíli je ukazován požadovaný stav, který má firma v plánu dosáhnout v dlouhém období. V praxi je nejčastěji využívána metoda SMART.

Metoda se skládá ze zkratk anglických slov:

- S - SPECIFIC - specifické, určení konkrétního požadavku na výsledek,
- M - MEASURABLE - měřitelné, lze ověřit, zda cíle byly úspěšně realizovány,
- A – ACCEPTABLE - dosažitelné, cíle jsou náročné, avšak dosažitelné,
- R – REALISTIC - reálné, cílů se dá dosáhnout, avšak jsou dostatečně náročné,
- T – TIMED - termínované, cíle jsou časově vymezené.

Formulace strategie popisuje jednotlivé kroky, které by mohly vést k vytyčeným cílům. Při procesu vytváření strategie jsou firmou určeny kvantitativní a také kvalitativní ukazatele, kterými žádoucí stav bude měřen.

Perspektivy Balanced Scorecard

Metoda BSC rozděluje cíle a měřítka do čtyř perspektiv: finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, interní perspektiva a perspektiva učení a růstu. Všechny tyto části pomáhají stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli. Řetězec příčin a důsledek má procházet všemi částmi procesu. Tyto vztahy poukazují na to, které ukazatele mají vliv na které cíle, a které cíle ovlivňují stanovené strategie.

Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je v metodě BSC zachována, neboť finanční měřítka jsou stěžejní při zjišťování lehce měřitelných ekonomických důsledků. Měřítka ukazují, kdy implementovat a následně realizovat strategii podniku vedoucí k zásadnímu zlepšení. Poměrové ukazatele ziskovosti bývají nejčastějšími finančními cíli firmy.

Finanční cíle povětšinou mohou kopírovat jednotlivé fáze životního cyklu podniku a výrobku. Podnik přizpůsobuje strategii svému životnímu cyklu. V rané fázi životního cyklu se podnik snaží o proniknutí na trh. Jeho prioritním cílem bude prodej a růst obrátu. Ve fázi udržení podnik očekává stabilní podíl na trhu, anebo jeho zvýšení. Cíl v této fázi je zaměřen na co nejvyšší ziskovost. Následuje fáze zralosti společnosti,

kde je cílem maximalizovat příliv financí. Tržní prostředí je velmi dynamické a pořád se transformuje, je tedy vhodné finanční cíle monitorovat a přizpůsobovat dané situaci.

Kaplan (2007) tvrdí, že jednotlivé životní etapy (strategie) odpovídají finančním oblastem, které strategii podporují:

- růst obrátu a mix výrobků nebo služeb (marketingový mix),
- snižování nákladů/ zvyšování produktivity,
- využití zdrojů/ investiční strategie.

Zákaznická perspektiva

Současní a potenciální zákazníci nejsou homogenní, mají různá přání a preference. Novodobé prostředí je tedy orientováno na zákazníka, proto jej zahrnujeme do strategických cílů. V této perspektivě se identifikují tržní a zákaznické segmenty, ve kterých chce firma podnikat. Zákaznická perspektiva dovoluje použít hned několik měřítek, které lze využít pro všechny typy podniků (Kaplan, 2007). Jedná se především o:

- podíl na trhu,
- udržení zákazníka,
- ziskovost zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- získávání nových zákazníků.

Dříve byly firmy zaměřovány hlavně na interní procesy, výrobu a nepotřebovaly se zajímat o potřeby zákazníka. V nové éře je zákazník prioritou, proto pokud podnik není obeznámen s potřebami zákazníka, tak se stává na trhu méně konkurenceschopný.

Pro podnik je nejdůležitější zvolení segmentu, ve kterém chce konkurovat, neboť se může stát, že se bude snažit vyhovět velké skupině zákazníků, avšak bude opomíjet individualitu každého z nich. Proces formulování strategie by měl být schopen vyjasnit, na které segmenty trhu, by se měl podnik zaměřit.

Interní perspektiva

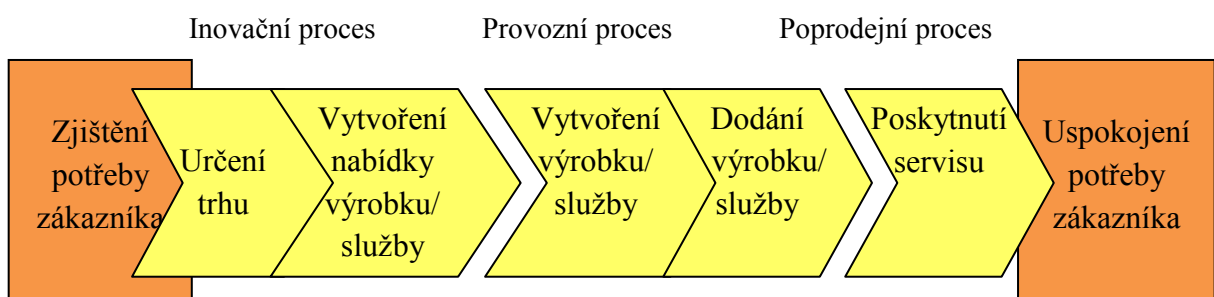
Interní perspektiva je hlavně pro manažery, kteří by měli být schopni charakterizovat firemní procesy. Měření výkonnosti společnosti je zaměřováno na monitorování a zlepšování stávajících procesů. Manažeři by měli, pro lepší pochopení metody Balanced Scorecard, vymezit celý hodnotový řetězec od inovačního procesu až po uskutečnění prodeje.

V této části metody je zřejmý největší rozdíl mezi tradičními metodami měření výkonnosti podniku a metodou BSC. Nové trendy chtějí přivést podniky k měření procesů jako je plánování a řízení výroby, nákup. Jde o činnosti prostupující napříč hned několika odděleními. Pro firmy znamená tato změna v měření výkonnosti razantní zlepšení.

Každá společnost je součástí unikátního souboru procesů a činností. Avšak základní model hodnototvorného řetězce lze využít po menší úpravě ve všech společnostech. Model je složen ze tří procesů (Kaplan, 2007):

- inovační proces,
- provozní proces,
- poprodejní proces.

Obr. 2.1 Obecný model hodnototvorného řetězce



Zdroj: Kaplan, Norton (1996, s. 89)

V rámci inovačního procesu společnost zjišťuje nové příležitosti či skryté potřeby zákazníka, ty pak implementuje do procesu a vytváří tak nové výrobky či služby, které odpovídají požadavkům trhu.

V provozním procesu je podnik zaměřen na již hotové výrobky nebo služby, které jsou vyhotoveny a předány zákazníkovi. Společnost analyzuje, jak bezporuchový provoz, tak snižování výrobních nákladů na produkt.

Poprodejní servis je finálním procesem, kdy se firma snaží poskytnout zákazníkovi službu po prvotním prodeji či dodávce výrobku popř. služby.

Perspektiva učení a růstu

Poslední částí metody Balanced Scorecard je perspektiva učení a růstu, tato perspektiva dotváří cíle a měřítka, která podněcují růst společnosti. Je to tzv. základna, která umožňuje dosažení cílů ve všech předcházejících perspektivách.

Metoda BSC se snaží upozorňovat na důležitost investic, a to nejen do výrobních zařízení, výzkumu a vývoje, ale především do lidí, systémů a procesů. Kaplan (2007) definuje tři základní oblasti perspektivy učení a růstu:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

Největší konkurenční výhodou jsou stávající kvalifikovaní zaměstnanci. Společnosti si jsou vědomy potřeby vzdělávání a rozvoje vlastních zaměstnanců, kteří jsou nedílnou, mnohdy i hlavní součástí prosperity firmy. Pokud chce být společnost dlouhodobě úspěšná, je potřeba mít dobré technologie, vypracované bezchybné interní procesy a stabilní péči o zákazníky.

Pro úspěšnou strategii platí, že je jí nutno správně pochopit i na nejnižších úrovních organizační struktury. Právě metoda BSC by měla vyladit zavádění strategie podniku s jeho kulturou, usnadnit tak zaměstnancům porozumění strategii a pochopit potřeby zákazníků.

Dle Kaplana (2007) jsou významnými vstupními měřítky zaměstnaneckých cílů:

- spokojenost zaměstnanců,
- udržení zaměstnanců,

- produktivita zaměstnanců.

Zaměstnanci se stávají konkurenční výhodou pouze tehdy, pokud jsou dobře informováni, potřebují okamžitou, správnou a věcnou zpětnou vazbu. Propracovaný informační systém je pro zaměstnance stěžejním prostředkem pro zlepšování procesů, samotný systém však nestačí, je také třeba zaměstnance správně motivovat. Motivaci pracovníků a jejich samostatnost lze měřit jednoduchými způsoby.

Omezení a bariéry Balanced Scorecard

Je zřejmé, že metoda BSC je schopná podniku velice prospět a přinést tížený zisk. Samotné zavedení metody je obtížné, přestože její postup je logický a jednoduchý. Dle Vysušila (2004) zásadními bariérami jsou:

- neuskutečnitelnost vize a strategie – podnik nemá dostatečný mechanismus pro sdílení vize a strategie zaměstnanců,
- nepropojenost strategie s dílčími cíli – každé středisko si hlídá své zájmy a cíle, totéž platí i u týmů a útvarů,
- nesprávné zaměření zpětné vazby – BSC požaduje neustálou zpětnou vazbu, o vývoji strategie.

Jednotlivé kroky tvorby Balanced Scorecard

Tvorba BSC je strukturovaná v logické provázanosti. Jednotlivé podniky jsou unikátní, a proto je také zavádění této metody podstatně odlišné. Ve své publikaci uvádí Horváth (2002) následující kroky:

1. odvození strategických cílů,
2. vybudování vztahů příčin a následků,
3. výběr měřítek,
4. stanovení cílových hodnot,
5. určení strategických akcí.

Odvození strategických cílů

V prvním kroku je potřeba dojít k redukci velkého množství potenciálních strategických cílů. Stěžejní je vytyčení několika zásadních strategických cílů.

Vybudování vztahů příčin a následků

V závislosti na předcházejícím kroku, je sestaveno schéma vztahů příčin a následků. Tento vztah lze pojmenovat jako posloupnost výroků jestliže-potom. Řetězce příčin a následků jsou označovány strategickými mapami, které ukazují vzájemnou provázanost mezi strategickými cíli.

Výběr měřítek

Následujícím krokem bude výběr měřítek nezbytných k uskutečňování strategických cílů. Měřítko by měla co nejlépe odrážet charakter cílů, pro které byla vytvořena. Efektivní je pro společnost propojovat měřítko hybných sil a výstupu pomocí vztahů příčin a důsledků. Měřítko hybných sil jsou předstižené indikátory – znázorňující, co by se mělo denně dělat, aby bylo dosaženo požadované hodnoty. Výstupní měřítko jsou spíše zpožděné indikátory – znázorňují u konečných cílů, zda krátkodobé úsilí vedla k očekávaným výstupům.

Stanovení cílových hodnot

Cílové hodnoty jsou stanoveny se žádanou náročností a ctižádostí, avšak v rámci dosažitelnosti a věrohodnosti. Vymezení cílových hodnot, lze provést interaktivně v rámci diskuze managementu nebo analyticky simulačním nástrojem. Vyváženost cílů by měla být odrazem ve vyváženosti cílových hodnot.

Určení strategických akcí

Strategickými akcemi jsou rozuměny interní projekty, anebo činnosti, které nejsou prováděny dennodenně, a které požadují přidružené nároky na důležité zdroje. Strategické akce jsou vztahovány vždy k jednotlivým strategickým cílům a zamezují jejich pozastavení. Každé strategické akci je dána odpovědnost, tím je ovlivněno chování a účinnost. Akcemi je přispíváno ke konkretizaci cílů a naplnění hlavního poslání metody Balanced Scorecard.

2.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je nejznámější a nejpoužívanější metodou pro zkoumání prostředí. Jejím cílem je určení, jak relevantní jsou firemní strategie, silné a slabé stránky a jak se společnost vyrovnává se změnami v prostředí.

Název této analýzy je odvozen z počátečních písmen anglických slov:

- Strength (přednosti, silné stránky subjektu),
- Weaknesses (nedostatky, slabé stránky subjektu),
- Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí),
- Threats (ohrožení z vnějšího prostředí).

Sedláčková (2006) rozeznává u analýzy dvě charakteristiky vnitřního prostředí, silné a slabé stránky a dvě charakteristiky vnějšího prostředí, příležitosti a hrozby. Je však velmi obtížné zařadit jevy do kategorií. Věnujeme tudíž velkou pozornost rozlišení jevů do kategorií a určení vazeb mezi nimi. Právě v tom je nalezen přínos analýzy SWOT.

U analýzy je uplatňováno cílené rozvíjení silných stránek a podpora potenciálních příležitostí, a zároveň snižování slabých stránek a předvídání a eliminování ohrožení.

„Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí“ (Sedláčková, 2006, str. 91).

Postup realizace SWOT analýzy

Dle Keřkovského a Vykytěla (2006) by měly být, při sestavování SWOT analýzy, respektovány tyto zásady:

- závěry mají být relevantní, s ohledem na účel, pro který je analýza zpracovávána,
- analýza by měla být zaměřena především na podstatná fakta a jevy,

- pokud je součástí strategické analýzy, pak by měly být identifikovány pouze „strategická“ fakta,
- analýza by měla být objektivní, odrážet vlastnosti objektu popřípadě prostředí,
- působení faktorů by mělo být v tabulce SWOT ohodnoceno podle významu,
- je vhodné označit jednotlivá fakta, lze je využít při argumentaci.

Prvním krokem při sestavování matice SWOT je sepsání silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb do čtyř kvadrantů. Uvedené pojmy jsou umístěny po jednom do kvadrantů. Ke každému pojmu jsou sepsány faktory ovlivňující firmu. Po definování nejdůležitějších faktorů určujeme jejich důležitost a pravděpodobnost výskytu. Ta je určena vahou. Rozsah důležitosti je zvolen stupnicí od 1 do 10, popřípadě od 1 do 5. U silných stránek a příležitostí je užíváno znaménko plus a u slabých stránek a ohrožení používáme znaménko mínus.

V druhém kroku násobíme váhu jednotlivých faktorů s přidělenou důležitostí. Následně jsou celkové body u jednotlivých faktorů sečteny a je vypočítána celková hodnota pro čtyři hlavní faktory (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení).

Ve třetím kroku je sestaven diagram SWOT analýzy, který může díky své přehlednosti a systematičnosti směřovat k volbě strategie. Je zde možnost volby ze čtyř strategií. Viz obr. 2.2.

Obr. 2.2 Diagram SWOT analýzy



Zdroj: Sedláčková, (2006, str. 92)

Sedláčková (2006) tvrdí, že v prvním kvadrantu je strategie označována „max – max“, jde o strategii, která by měla být růstově až agresivně orientovaná. Setkávají se zde příležitosti podniku a silné stránky.

Ve druhém kvadrantu je přiřazena strategie „min – max“. Pojí se v tomto kvadrantu silné stránky a ohrožení podniku. Zde podnik s využitím silných stránek, které přemění na příležitosti, reaguje na ohrožení podniku. Jde o tzv. diverzifikační teorii.

Třetí kvadrant je označován jako strategie „max – min“, zde se potkávají příležitosti se slabými stránkami. Podnik by měl maximalizovat příležitosti a směřovat je k překonání či úplné eliminaci slabých stránek. Tato strategie je také označována jako Turnaround.

Čtvrtý kvadrant je velmi nepříznivý, také je proto označován za situaci „min – min“. Kloubí se zde slabé stránky s ohroženími, které se snaží podnik minimalizovat. Tuto strategii také nazýváme jako obrannou.

Závěry SWOT analýzy nejen informují o tom, kde se podnik nachází, ale také slouží k formulování jeho strategií.

3 Charakteristika vybraného podniku

Tato kapitola je zaměřena na představení společnosti MARLENKA international, s.r.o., její charakteristiku, historii a výrobní aktivity podniku.

3.1 Základní informace

Obchodní jméno:	MARLENKA international, s.r.o.
Sídlo:	Valcířská 434, Lískovec, 738 01 Frýdek-Místek
Identifikační číslo:	25 90 07 06
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	40 200 000,- Kč
Jednatel:	Gevorg Avetisjan
Předmět podnikání	Specializovaný maloobchod, zprostředkování obchodu, hostinská činnost, pekařství, cukrářství

Obr. 3.1 Logo společnosti MARLENKA international, s.r.o.



Zdroj: marlenka.cz (2016)

3.2 Charakteristika společnosti

Charakteristika společnosti je rozčleněna do části historie firmy, produkty společnosti, certifikáty a významná ocenění a plány pro budoucí rozvoj, které jsou blíže specifikovány a přiblíženy.

Historie firmy

Společnost Miko international, s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2002, avšak výrobu zahájila v roce 2003. Tento název byl firmě ponechán do ledna 2014, kdy byl podnik přejmenován na MARLENKA international, s.r.o.

Firma se zabývá výrobou cukrářských produktů dle staroarménské rodinné receptury, vlajkovou lodí společnosti je medový dort MARLENKA. Veškeré produkty společnosti jsou vyráběny bez konzervačních přísad a syntetických barviv, přesto však mají dlouhou dobu trvanlivosti.

V roce 2003 má firma pouze jednoho zaměstnance. Veškeré dorty jsou vyráběny ručně na jednom sporáku, který má společnost dodnes, jako připomínku svého úspěchu. O dva roky později je již počet zaměstnanců 85. Výroba je přemístěna do druhé výrobní haly a roční produkce činí 250 tisíc dortů. V roce 2008 již firma zaměstnává 186 zaměstnanců a roční produkce stoupá pětinasobně na 1 250 000 kusů dortů. Poptávka po dortech je však stále velmi vysoká. Začíná se vyvážet do okolních zemí (Slovensko, Polsko, Maďarsko). Firma domácí výrobou nestíhá plnit objednávky, a ani nemá dostatek kapacity. Začínají si uvědomovat, že budou muset najít větší prostory. V roce 2009 přichází pro společnost zlom. V tomto roce je dostavěna nová, moderní, výrobní hala, která má rozlohu 4 000 m² a investice do ní přesáhla 330 milionů korun. V této hale je plně automatizovaná výrobní linka, která je speciálně navržena pro výrobu medových dortů. Tato výrobní linka má délku 80 m. Za jednu hodinu vyrobí 1 000 ks dortů. Společnost se rozhodla rozšířit sortiment nabízených výrobků, všechny dle staroarménské rodinné receptury. Dalším milníkem společnosti je rok 2014, kdy je přistavěna další výrobní hala, ve které se nachází automatizovaná linka na výrobu Napoleonků a linka na výrobu medových kuliček. Investice přesáhla 250 milionů korun, avšak podstatně zvýšila efektivitu a kapacitu výroby. Nově se v tomto roce otvírá i návštěvnické centrum. Společnost již v tomto roce vyváží do více než 35 zemí.

Produkty společnosti

Veškeré výrobky společnosti MARLENKA international, s.r.o. jsou velmi populární a oblíbené, zde je výčet výrobků, které společnost vyrábí:

- Medový dort MARLENKA s oříšky,

- Medový dort MARLENKA s kakaem,
- Citrónový medový dort MARLENKA,
- Sváteční medový dort MARLENKA,
- Bezlepkový medový dort MARLENKA s oříšky,
- Medové kuličky MARLENKA,
- Medové kuličky MARLENKA s kakaem,
- Citrónové medové kuličky MARLENKA,
- Bezlepkové medové kuličky MARLENKA,
- MARLENKA snack medový,
- MARLENKA snack medový s kakaem,
- MARLENKA snack medový s citrónem,
- NAPOLEONKY,
- Medový dortík MARLENKA,
- PACHLAVA,
- Medová roláda s kakaem a malinami,
- Medová roláda s borůvkami,
- ECLAIRS,
- Zdobené dorty MARLENKA,
- Sváteční dorty EXCLUSIVE,
- MARLENKA CAFÉ.

Grafický přehled produktů je zobrazen v příloze 1.

Certifikáty a významná ocenění

Firma získala prestižní ocenění The Great Taste 2015 zajišťované Guild of Food. Toto ocenění je známkou dobrého jídla a pití, jde o tzv. „Oscar“ ve světě potravin.

Společnost je od roku 2014 certifikována podle nejpřísnějších mezinárodních norem bezpečnosti potravin BRC a IFS. Certifikáty dle těchto dvou norem získala firma jako první v České a Slovenské republice najednou a především v nejvyšší kategorii „A“. Tato kategorie odpovídá velmi přísným hygienickým normám a vysoké úrovni kvality jak výroby, tak i samotných produktů.

V soutěži EY podnikatel roku České republiky 2013 rozhodla porota o udělení zvláštní Ceny poroty Gevorgu Avetisjanovi, za jeho píli a houževnatost, se kterou vybudoval během desíti let silnou a moderní firmu.

V soutěži regionální EY podnikatel MS kraje 2013 a 2014, poprvé v historii vyhrál dvakrát za sebou jeden podnikatel. Porotou byly oceněny stabilní vynikající finanční výsledky a silný životní příběh Gevorga Avetisjana.

Jako jediný dort nese označení NATURAL produkt.

Značkou KLASA se pyšní společnost MARLENKA international, s.r.o. od roku 2003. Tato značka je udělována Ministrem zemědělství ČR a označuje pouze ty nejkvalitnější potravinářské a zemědělské výrobky.

Plány pro budoucí rozvoj

Klíčovými cíli společnosti pro nadcházející roky jsou:

- koupě výrobní linky pro výrobu bezlepkových dortů MARLENKA,
- zvýšení odbytu stávajícího, ale i nového sortimentu a postupné rozšíření odbytových trhů,
- rozšíření prohlídek do výroby pro širokou veřejnost,
- vybudování sítě vlastních kaváren s expanzí nejen do Číny.

4 Aplikace metod analýzy konkurenceschopnosti

Pro zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti MARLENKA international, s.r.o. byly vybrány tři analýzy. První metoda je analýza PESTLE, která hodnotí vnější okolí podniku. Další je metoda Balanced Scorecard, která pohlíží na společnost ze čtyř perspektiv. Jako třetí metoda byla vybrána analýza SWOT, která hodnotí podnik z interního hlediska pomocí silných a slabých stránek a z hlediska externího pomocí příležitostí a ohrožení.

4.1 Analýza PESTLE

Makroprostředí je vyhodnocováno analýzou PESTLE. Společnost MARLENKA international, s.r.o. ve velké míře inovuje a čerpá dotace, proto je tato analýza pro firmu velmi významná a důležitá.

4.1.1 Politické faktory

MARLENKA international, s.r.o. stejně jako i ostatní společnosti je řízena zákony, vyhláškami, předpisy a nařízeními. Mezi ty nejzákladnější zákony patří Občanský zákoník, Zákon o obchodních korporacích, Zákon o potravinách a tabákových výrobcích. Významnými jsou i hygienické předpisy a nařízení o bezpečnosti potravin, které společnost splňuje na výbornou. Důkazem toho jsou dva významné certifikáty mezinárodních norem bezpečnosti potravin BRC a ISF, které již byly výše zmíněny.

Podniky jsou také ovlivňovány rozhodnutím vlády a jejími prioritami pro nadcházející období. Významné pro námi hodnocený podnik jsou například podpora malého a středního podnikání, tvorba pracovních míst s důrazem na ohrožené skupiny a na problémové regiony, návrh dočasného osvobození od plateb na sociální pojištění po dobu 12 měsíců u zaměstnavatelů, jež zaměstnávají občany zvláště ohrožené na trhu práce.

4.1.2 Ekonomické faktory

Úspěšnost společnosti je dána převážně ekonomickým prostředím, ve kterém firma podniká. Faktory, kterými je ovlivňováno prostředí, jsou ekonomické ukazatele hrubého domácího produktu, míry inflace, průměrné mzdy a míry nezaměstnanosti.

Hrubý domácí produkt

Tento základní makroekonomický ukazatel se od doby hospodářské krize postupně zvyšuje. Vývoj HDP v letech 2011-2015 je zobrazen v tabulce č. 4.1. V letech 2012 a 2013 byla meziroční změna záporná, což bylo způsobeno poměrně slabou domácí poptávkou po investicích. Současná situace je kladná a je očekáván nárůst v následujících letech.

Tab. 4.1 Hrubý domácí produkt

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
HDP meziroční změna v %	2	-0,9	-0,5	2	4,2
HDP v mld. Kč	4 022,5	4 041,6	4 077,1	4 260,9	4 472,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Míra inflace

Podle Českého statistického úřadu byla v roce 2012 míra inflace nejvyšší, a to ve výši 3,3 %. Všechny hodnoty jsou uvedeny v tabulce č. 4.2. Od toho roku se míra inflace snižuje. V roce 2015 je ve výši 0,3 %. Česká národní banka má stanoven stále stejný inflační cíl ve výši 2 %.

Tab. 4.2 Míra inflace

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Míra inflace v %	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Průměrné mzdy v České republice a Moravskoslezském kraji

Dalším z ukazatelů je průměrná mzda. V tabulce číslo 4.3 je znázorněn vývoj hrubé měsíční mzdy zaměstnance v České republice v letech 2011-2015. V tabulce číslo 4.4 je uvedený vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnance v Moravskoslezském kraji v letech 2011-2015. Tento ukazatel v roce 2013 mírně klesnul, avšak v současnosti zaznamenává pozvolný růst.

Tab. 4.3 Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance v České republice

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance	24 455	25 067	25 035	25 607	26 467

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Je však nutno dodat, že na tuto výši mzdy nedosáhnou přibližně dvě třetiny zaměstnanců, ti mají podstatně méně. Medián, tedy prostřední hodnota, odpovídá 22 230 Kč¹. Z tabulek je také zřejmé, že v Moravskoslezském kraji jsou nižší průměrné mzdy než průměrné mzdy v České republice, a to přibližně o 2 000 Kč.

Tab. 4.4 Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance v Moravskoslezském kraji

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance	22 593	23 247	23 036	23 489	24 208

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Důležitá je také výše minimální mzdy, která pro rok 2015 činila 9 200 Kč a pro rok 2016 byla zvýšena na 9 900 Kč pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin. Pro hodinou sazbu byla zvýšena z 55 Kč na 58, 70 Kč.

¹ HORÁČEK, Filip. Průměrná mzda v Česku stoupla na 26 287 korun, firmám chybí lidi.

Ekonomika.idnes.cz [online]. 2016 [13 .4. 2016]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/prumerna-mzda-v-cesku-stoupla-na-26-287-korun-fi8-/ekonomika.aspx?c=A150904_092018_ekonomika_fih

Míra nezaměstnanosti v České republice a Moravskoslezském kraji

Dalším zkoumaným faktorem je obecná míra nezaměstnanosti v České republice v letech 2011 až 2015, ta je zobrazena v tabulce 4.5. V tabulce číslo 4.6 je zobrazen vývoj míry nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji v letech 2011 až 2015. Vzhledem k expanzi hospodářského cyklu je nezaměstnanost postupně snižována a v dalších letech je její snižování dále očekáváno.

Tab. 4.5 Míra nezaměstnanosti v České republice.

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Obecná míra nezaměstnanosti v %	6,7	7,0	7,0	6,1	5,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Z tabulek 4.5 a 4.6 vyplývá, že v Moravskoslezském kraji je míra nezaměstnanosti podstatně vyšší, než je celorepublikový průměr. V Moravskoslezském a Ústeckém kraji bývá míra nezaměstnanosti vždy vyšší než v ostatních regionech.

Tab. 4.6 Míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji.

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Obecná míra nezaměstnanosti v %	9,3	9,5	9,9	8,6	8,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Výše dotací

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost pro období 2014-2020 přináší podnikatelům možnost získat dotace ve čtyřech oblastech podpory, kterými jsou rozvoj výzkumu a vývoje, podpora podnikání malých a středních firem, efektivnější nakládání energií a rozvoj informačních a komunikačních technologií. Dotace mohou být až do výše 250 mil. Kč, avšak velmi záleží na správně vyplněné žádosti. Dotace mohou být poskytnuty ze státního rozpočtu nebo z Evropské Unie.

MSK přijal v roce 2015 transfery ve výši 13 152 426 Kč a k dubnu 2016 již přijal dotace v celkové výši 13 612 221 Kč.

Vývoz do zahraničí

Z tabulky 4.7 Vývoj exportu v ČR je zřejmé, že vývoz do zahraničí každoročně stoupá. Hlavní příčiny vzrůstajícího exportu je globalizace a dostupnost informací.

Tab. 4.7 Vývoj exportu v ČR

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
export v ČR v tis. Kč	2 875 307	3 097 149	3 150 562	3 572 133	3 786 599

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Směnný kurz

Směnný kurz dle ČNB je k 15.4.2016

Kč/EUR	27,025
Kč/USD	23,948
Kč/GBP	33,971
Kč/ILS	6,333

Vývoj jednotlivých kurzů se pohyboval v roce 2015 přibližně v intervalu ± 1 koruny. U Eura bylo zaznamenáno v lednu 2015 mírné převýšení, kdy kurz dosahoval výše 28,41 Kč/EUR. Dolar měl v roce 2015 větší výkyvy, které činily místy až rozdíl 2 korun.

4.1.3 Sociálně-demografické faktory

Sociálně demografické faktory jsou nedílnou součástí marketingové strategie. Česká republika má ke konci roku 2015 evidováno 10 553 843 lidí. Je zaznamenána stagnace oproti letům předcházejícím, a ta je také očekávaná v blízké budoucnosti.

Počet domácností v průběhu doby rapidně narůstá, avšak zároveň se snižuje počet členů v domácnosti, momentálně počet členů činí 2,3 lidí.

Trendy se během let mění, a to jak v počtu členů jednotlivých domácností, tak i v trendech životního stylu a společenské odpovědnosti jak lidí, tak firem.

Obyvatel trpících celiakií je v České republice přibližně 40 000 – 50 000. V celosvětovém měřítku to činí přibližně 0,7 - 1 % celkové populace, avšak mnohem více lidí má intoleranci na lepek, z celosvětové populace to činí až 13 % lidí. V dnešní době je moderní se lepku aktivně vyhýbat.

Trendem je také potrava se sníženým obsahem sacharidů. Počet obézních lidí rapidně narůstá, v ČR od posledního průzkumu v roce 2005 vzrostl počet lidí trpících obezitou o 5 %, což je zhruba 425 000 lidí. Obyvatel trpících nadváhou je 41 %.

4.1.4 Technologické faktory

V současnosti je stále větší tlak na informační technologie, informační systémy a vysokou dávku automatizace. S rapidním růstem technologií, roste i jejich implementace v podnikání. Většina společnosti má skrze informační technologie propojené všechny oblasti činnosti od objednávky materiálu, až po doručení zásilky koncovému spotřebiteli. Díky technologiím dochází k zpřehlednění, efektivnosti a především rychlosti vyřízení objednávek.

Moderní technologie není vyžadována pouze u sledování a kontrole objednávek, ale především k výrobě kvalitního a nezávadného produktu. Je potřeba neustále trendy sledovat a vnímat potřeby zákazníků a přizpůsobovat jim svou výrobu.

4.1.5 Legislativní faktory

Pro podnik MARLENKA international, s.r.o. jsou důležité následující předpisy:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích,
- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví,
- zákon č. 477/2001 Sb., o obalech,

- vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných.

Legislativních nařízení je velmi mnoho a někdy bývá velmi těžké se v těchto zákonech orientovat.

4.1.6 Ekologické faktory

Ochrana životního prostředí je stěžejní nejen pro Českou republiku, ale také ve světě. Vláda vytváří programy prevence a vzniku odpadů. Tvrdě postihuje firmy, které nedodrží správné nakládání s obaly, sankce se u některých společností pohybují v milionových částkách. Vláda se tak snaží o zlepšení situace v kritických oblastech. Podporuje třídění odpadů jak lidí, tak hlavně podniků. Moravskoslezský kraj patří v třídění odpadů k těm nejlepším v celorepublikovém hodnocení.² Společnost MARLENKA international, s.r.o. má díky propracované výrobní lince minimální množství odpadu, především se jedná o odpad z obalů. Společnost má uzavřenou smlouvu s firmou EKO-KOM, a.s. Praha, která zpětně odebírá odpady, které tato společnost následně využívá. Tato společnost dlouhodobě spolupracuje s Moravskoslezským krajem na projektu Intenzifikace odděleného sběru a využívání vytríděných složek komunálního odpadu včetně obalové složky. Podporuje rozvoj třídění odpadu v regionu a přispívá na to milionovými částkami. Například společnost EKO-KOM, a.s. zdarma poskytla městům a obcím MSK téměř 900 barevných kontejnerů na tříděný odpad.

4.2 Metoda Balanced Scorecard

V této části práce je aplikována metoda Balanced Scorecard ve společnosti MARLENKA international, s.r.o. Podkladovými materiály budou výroční zprávy

² MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ. MSK: Odpady nejlépe třídí obyvatelé Hradce nad Moravicí z menších obcí je na špici Lhotka. Mezi regiony v ČR je Moravskoslezský kraj skokanem v třídění. [online]. msk [15. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.msk.cz/cz/odpady-nejlepe-tridi-obyvatele-hradce-nad-moravici--z-mensich-obci-je-na-spici-lhotka--mezi-regiony-v-cr-je-moravskoslezsky-kraj-skokanem-v-trideni-35354/>

společnosti, ostatní veřejně dostupné informace a informace poskytnuté managementem společnosti.

Metoda Balanced Scorecard transformuje vizi a strategii podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti (Kaplan 2002). Prvním krokem je proto určení vize a strategie podniku.

Vizi společnosti je „Ukázat produkt všude ve světě.“ Strategii je snaha, o co největší počet oslovených trhů, a rozšíření tak medových produktů do celého světa.

Firma se chce v nejbližší době zabývat následujícími strategickými cíli:

- výstavba a montáž výrobního zařízení pro bezlepkový dort MARLENKA,
- vybudování sítě vlastních kaváren,
- vybavení laboratoře a vývojové kuchyně,
- zvýšení odbytu stávajícího, ale i nového sortimentu a rozšíření trhů,
- přístavba šaten,
- vybudování síla,
- rozšíření skladovacích prostor,
- rozšíření stávajícího parkoviště a zákaznického centra.

4.2.1 Finanční perspektiva

Samotná finanční analýza již v dnešní době není pro společnosti dostačující. Metoda BSC však dokáže propojit finanční cíle s celopodnikovou strategií. K analýze této perspektivy byly vybrány některé absolutní a poměrové ukazatele. Absolutní ukazatele jsou zaznamenány v rozvaze a ve výkazu zisku a ztráty. Rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti MARLENKA international, s.r.o. jsou součástí přílohy 2 a 3. Poměrové ukazatele vycházejí z uvedených výkazů a je potřeba je vypočítat, dle příslušných vzorců. Vzorce a výpočty jsou uvedeny v příloze 4.

Absolutní finanční ukazatele

V tabulce číslo 4.8 jsou zobrazeny vybrané absolutní ukazatele podniku za období od roku 2010 do roku 2014, které jsou následně podrobně popsány.

Tab. 4.8 Absolutní ukazatele v tisících Kč

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014
Celkové tržby	150 009	163 842	190 655	261 237	290 347
EAT	25 438	39 561	44 822	83 435	78 625
EBIT	38 975	51 291	55 750	103 103	96 669
Obchodní marže	22	88	125	34	563

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti

Z tabulky absolutních ukazatelů lze vyčíst, že společnost je velmi úspěšná, především v posledních letech zaznamenala enormní nárůst tržeb. Firma v posledních pěti letech dokázala více jak ztrojnásobit čistý zisk, který následně v roce 2014 investovala na instalaci automatizovaných linek pro výrobu Napoleonek a kuliček MARLENKA. V tom stejném roce otevřela společnost nové návštěvnické centrum. Další investice jsou plánovány na roky 2016 a 2017, kdy společnost bude rozšiřovat, jak výrobní část podniku, tak také administrativní část spolu se šatnami pro zaměstnance.

Podstatným ukazatelem je také obchodní marže. Ta v roce 2013 podstatně klesla o 91 tis. Kč, avšak v roce 2014 prudce vzrostla o 529 tis. Kč. Růst obchodní marže také zapříčinil růst tržeb za prodané zboží, a to skoro až trojnásobně oproti roku předcházejícímu.

Poměrové finanční ukazatele

Ukazatelé rentability

V tabulce číslo 4.9 jsou hodnoty ukazatelů rentability. Rentabilita vloženého kapitálu společnosti MARLENKA international, s.r.o. Rentabilitou vlastního kapitálu (ROE) je dána informace, zda kapitál přináší dostatečný zisk. Tímto ukazatelem je řečeno, kolik procent zisku podnikatel získá z jedné vložené koruny. Hodnocená firma má velmi dobrou výši tohoto ukazatele. Pokles v roce 2014 je dán vysokou investicí z vlastních zdrojů společnosti. Rentabilita aktiv ukazuje výnosnost vložených aktiv, a to bez ohledu na zdroj pořízení. Rentabilita tržeb znázorňuje, kolik efektu je schopná společnost vyprodukovat na 1 Kč tržeb. Na tento ukazatel má vliv hlavně prodejní marže, výše tržeb, kurzové rozdíly.

Tab. 4.9 Ukazatelé rentability pro společnost MARLENKA international, s.r.o.

Ukazatelé rentability	2012	2013	2014
Rentabilita vlastního kapitálu (v %)	20,32	28,08	20,92
Rentabilita aktiv (v %)	23,98	31,09	23,80
Rentabilita tržeb (v %)	29,24	39,47	33,29

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti

Ukazatelé aktivity

Z ukazatelů aktivity byly pro hodnocení společnosti vybrány ukazatelé doby obratu zásob, doby obratu závazků a doby obratu pohledávek. Jejich hodnoty jsou uvedeny v tabulkách č. 4.10, 4.11 a 4.12. Ukazatelé aktivity poskytují společnosti informace o tom, jak efektivně je nakládáno s majetkem.

Doba obratu zásob měla klesající tendenci a podařilo se společnosti v roce 2013 snížit tuto hodnotu na necelých 14 dní. Rok 2014 však zvýšil tuto dobu na necelých 20,5 dne, což bylo dáno opatrností vzhledem k zavádění nových automatizovaných linek. Spotřeba zásob roste s procesem vyladování chodu linky.

Tab. 4.10 Doba obratu zásob společnosti MARLENKA international, s.r.o.

Ukazatel aktivity	2012	2013	2014
Doba obratu zásob (ve dnech)	14,86	13,89	20,45

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti

Doba obratu závazku je odrazem platební schopnosti společnosti. Firma postupně snižuje tuto dobu, avšak v roce 2013 byla hodnota poměrně vysoká, a to necelých 50 dní, bylo to dáno již zmiňovanou investicí. Podnik nemá žádné závazky déle než šest měsíců po lhůtě splatnosti.

Tab. 4.11 Doba obratu závazků společnosti MARLENKA international, s.r.o.

Ukazatel aktivity	2012	2013	2014
Doba obratu závazků (ve dnech)	19,92	47,25	33,46

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti

Doba obratu pohledávek se ve společnosti MARLENKA international, s.r.o. v průběhu let snižuje. Každoročně se společnosti podaří snížit přibližně o 6 dní. Což ve sledovaném období vytváří podstatný rozdíl.

Tab. 4.12 Doba obratu pohledávek společnosti MARLENKA international, s.r.o.

Ukazatel aktivity	2012	2013	2014
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	32,62	26,17	19,45

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti

Ukazatel zadluženosti

Ukazatel zadluženosti vypovídá o finanční struktuře v organizaci. Tabulka číslo 4.13 ukazuje celkovou zadluženost společnosti MARLENKA international, s.r.o. Ukazatel vypovídá o míře zadlužení, firma má tuto míru velmi nízko. Doporučená hodnota by měla být v rozmezí 0,3 – 0,6. Společnost se dlouhodobě drží okolo 0,1.

Tab. 4.13 Celková zadluženost společnosti MARLENKA international, s.r.o.

Ukazatel zadluženosti	2012	2013	2014
Celková zadluženost	0,05	0,10	0,07

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti

Ukazatelé likvidity

Pomocí těchto ukazatelů je hodnocena schopnost firmy splácet své krátkodobé závazky. Tabulkou 4.14 je zaznamenána výše okamžité, pohotové a běžné likvidity za období 2012-2014. Společnost má obecně velmi dobrou likviditu. Růžičková (2010) tvrdí, že doporučená hodnota pro okamžitou likviditu, tzv. likviditu 1. stupně, je v rozpětí 0,6 - 1,1. Likvidita 2. stupně, také označována jako pohotová likvidita, by měla mít poměr čitatele a jmenovatele v rozmezí 1:1 až 1,5:1. U běžné likvidity, také známé jako likvidita 3. stupně, by společnost měla dosahovat doporučených hodnot v rozmezí 1,5 až 2,5. Firma se snaží snižovat hodnoty všech ukazatelů likvidity.

Tab. 4.14 Ukazatelé likvidity společnosti MARLENKA international, s.r.o.

Ukazatel likvidity	2012	2013	2014
Okamžitá likvidita	3,93	3,56	1,60
Pohotová likvidita	5,59	4,12	2,19
Běžná likvidita	6,34	4,42	2,80

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti

Strategické cíle a měřítka finanční perspektivy

Prvním krokem je určení obecného cíle, kterého by chtěla společnost dosáhnout. Pro finanční perspektivu je obecným cílem zvyšování finanční výkonnosti podniku. K naplnění tohoto cíle je pro společnost zvoleno pět strategických cílů, a to zvýšení zisku, zvýšení zadluženosti, zkrácení doby obratu zásob, zkrácení doby obratu závazků a růst meziročního přírůstku tržeb v tuzemsku. Pro každý strategický cíl bylo zvoleno také měřítko. Tyto měřítka jsou uvedena v tabulce 4.15.

Tab. 4.15 Strategické cíle a měřítka finanční perspektivy

Obecný cíl	Strategické cíle	Měřítko
Zvyšování finanční výkonnosti podniku	Zvýšení zisku	Výše čistého zisku
	Zvýšení zadluženosti	Ukazatel stupně zadluženosti
	Zkrácení doby obratu zásob	Doba obratu zásob
	Zkrácení doby obratu závazků	Doba obratu závazků
	Růst meziročního přírůstku tržeb v tuzemsku	Výše tržeb v tuzemsku oproti roku předcházejícímu
	Růst tržeb	Výše tržeb

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti

Dalším krokem je uvedení konkrétních hodnot za rok 2014 a určení cílových hodnot pro rok 2016, přehledně jsou vyčísleny v tabulce číslo 4.16. Dále jsou přiblíženy a vyčísleny jednotlivé cíle.

Tab. 4.16 Konkrétní hodnoty a očekávané hodnoty pro strategické cíle

Strategický cíl	Měřítko cíle	Jednotky	Skutečná hodnota pro rok 2014	Cílová hodnota pro rok 2016
Zvýšení zisku	Výše čistého zisku	v tis. Kč	78 625	80 000
Zvýšení zadluženosti	Ukazatel stupně zadluženosti	v %	7,41	20
Zkrácení doby obratu zásob	Doba obratu zásob	ve dnech	20,45	15
Zkrácení doby obratu závazků	Doba obratu závazků	ve dnech	33,46	28
Růst meziročního přírůstku tržeb v tuzemsku	Výše tržeb v tuzemsku oproti roku předcházejícímu	v %	-0,788	1,5
Růst tržeb	Výše tržeb	v tis. Kč	290 347	294 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti

Prvním strategickým cílem je zvýšení zisku, pro tento cíl bylo zvoleno měřítko čistý zisk. V roce 2014 činila jeho skutečná výše 78 625 tis. Kč. Výše čistého zisku je v daném roce ovlivněna hlavně vysokou mírou investice, kterou společnost uskutečnila. Pro rok 2016 je stanovena výše čistého zisku na 80 000 tis. Kč. Tato hodnota by mohla být reálná, neboť společnost se rozhodla v tomto roce, že rozšíří administrativní část, skladové prostory, přistaví novou halu a koupí nové výrobní zařízení, které zefektivní výrobu a přinese v budoucnu vyšší zisky.

Dalším cílem je zvýšení zadluženosti, tento cíl se na první pohled může zdát zarážející, avšak společnost se snaží z větší části majetek pořídit z vlastních zdrojů a také za pomoci dotací, jak ze státního rozpočtu, tak z Evropské Unie. V roce 2014 společnost využila pouze ze 7, 41 % cizí kapitál. Společnost by volné finanční prostředky mohla využít mnohem efektivněji, a proto je pro rok 2016 míra zadlužení stanovena na 20 %.

Třetím cílem je zkrácení doby obratu zásob. Společnost si v přecházejících letech držela tuto dobu okolo 13 dní. V roce 2014 se doba vyšplhala na 20,45. Tento nárůst je dán investicí do výrobního zařízení, a tím i sladování potřebné zásoby. Pro rok 2016 je

tento cíl stanoven na 15 dní. Společnost sice znovu investuje, avšak tohoto cíle by mohlo být dosaženo. V zásobách má firma uložené finanční prostředky, které by, díky zkrácení doby obratu zásob, mohla investovat jinak.

Dalším cílem je zkrácení doby obratu závazků. Firma v roce 2014 sice oproti roku předcházejícímu snížila dobu obratu závazků o 14 dní. Stále je však 33,46 dne poměrně vysoké číslo. Vzhledem k již zmiňované investici pro rok 2016 by pro společnost nebylo vhodné rapidně snížit počet dnů, avšak společnost by neměla hradit své závazky po době splatnosti, proto byl pro tento rok stanovený cíl na 28 dní.

Pátým cílem je meziroční růst tržeb v tuzemsku. Podnik v roce 2014 dosáhl v tomto ukazateli záporné hodnoty, a to ve výši -0,788. Vysoký odbyt a poptávka v zahraničí, však nemůže dlouhodobě pokrývat ztrátu poptávky v tuzemsku. Pro společnost byla v roce 2016 stanovena cílová hodnota meziročního růstu tržeb v tuzemsku na 1,5. Toho firma docílí pomocí správně promyšleného marketingu.

Posledním cílem je růst tržeb. Společnost neustále expanduje, a to se kladně projevuje na jejich tržbách. Firma v roce 2014 měla tržby ve výši 290 347 tis. Kč. V roce 2016 má firma naplánované finančně náročné investice, které by měly v budoucnu navýšit tržby. Pro rok 2016 jsou tržby stanoveny na výši 294 000 tis. Kč.

4.2.2 Zákaznická perspektiva

Další částí metody Balanced Scorecard je stanovení strategických cílů a měřítek pro zákaznickou perspektivu. Mezi hlavní cíle společnosti patří zvýšení počtu zákazníků, udržení těch stávajících, zvýšení spokojenosti zákazníků, zvýšení povědomí o společnosti a také oslovení nového segmentu. V tabulce 4.17 jsou tyto cíle seřazeny a je k nim uvedeno také měřítko, dle kterého se bude tento cíl hodnotit.

Tab. 4.17 Strategické cíle a měřítka zákaznické perspektivy

Obecný cíl	Strategické cíle	Měřítka
Získání nových zákazníků a udržení si těch stávajících	Zvýšit počet zákazníků	Počet zákazníků nesmí být menší než rok předcházející
	Udržet stávající zákazníky	Počet zákazníků nesmí být menší než rok předcházející
	Zvýšit spokojenost zákazníků	Dotazník spokojenosti zákazníků
	Zvýšit povědomí o společnosti	Počet akcí pro zákazníky
	Oslovit nový segment zákazníků	Velikost tržeb na novém segmentu

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti

Dále jsou stanoveny konkrétní a cílové hodnoty pro rok 2014 a 2016, přehledně jsou vyčísleny v tabulce číslo 4.18. Poté jsou přiblíženy a vyčísleny jednotlivé cíle.

Tab. 4.18 Konkrétní hodnoty a očekávané hodnoty pro strategické cíle

Strategický cíl	Měřítka cíle	Jednotky	Skutečná hodnota pro rok 2014	Cílová hodnota pro rok 2016
Zvýšit počet zákazníků	Počet zákazníků nesmí být menší než rok předcházející	počet zemí	35	38
Udržet stávající zákazníky	Počet zákazníků nesmí být menší než rok předcházející	počet zemí	35	35
Zvýšit spokojenost zákazníků	Dotazník spokojenosti zákazníků	počet ks	-	3000
Zvýšit povědomí o společnosti	Počet akcí pro zákazníky	počet ks	-	24
Oslovit nový segment zákazníků	Velikost tržeb na novém segmentu	v tis. Kč	-	900

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti

Prvním cílem je zvýšit počet zákazníků. Měřítkem pro tento cíl je, že počet zákazníků nesmí být menší než je počet v předcházejícím roce. Společnost v roce 2014 expeduje do více než 35 zemí. Pro rok 2016 je stanovena expedice do 38 zemí. Tento cíl jde také měřit pomocí výše tržeb nebo zvýšením počtu objednávek celkově nebo pro dané trhy.

Druhým cílem je udržení stávajících zákazníků. Měřítkem je zde rovněž počet zemí, do kterých společnost expanduje. Počet by neměl být menší než v roce předcházejícím, pro rok 2014 to bylo 35 zemí a stejný počet je dán i pro rok 2016. Tento cíl by také mohl být měřen počtem odběratelů a monitoringem jejich spokojenosti.

Dalším cílem je zvýšení spokojenosti zákazníků. Pro tento cíl bylo zvoleno měřítko ve formě dotazníkového šetření ohledně spokojenosti zákazníků. Dotazníkové šetření nebylo v roce 2014 provedeno, a proto zde není uvedena vstupní hodnota. Pro rok 2016 je stanoveno 3 000 vyplněných a zaznamenaných dotazníků, které budou zpracovány a následně vyhodnoceny. Alternativním měřítkem je také výše tržeb, nárůst počtu opakovaných objednávek.

Čtvrtým cílem je zvýšit povědomí o společnosti. Měřítkem pro tento cíl je stanovení počtu akcí pořádaných pro lidi v Moravskoslezském kraji. V roce 2014 byla společnost MARLENKA international, s.r.o. velmi aktivní v účasti na akcích, avšak žádná z těchto pořádaných akcí nebyla pro širokou veřejnost, a povědomí o těchto událostech nebylo lidmi zaznamenáno. Pro rok 2016 je určeno 24 akcí pro lidi. Společnost začala první polovinu roku velmi dobře, přičemž úspěchem byl 1. ročník MARLENKA CUP, který se však obešel bez účasti majitele společnosti. Jeho účast by rozhodně zvýšila prestiž této akce.

Posledním cílem je oslovit nový segment zákazníků. Pro cíl bylo zvoleno měřítko velikosti tržeb na novém segmentu vyčísleno v tis. Kč. Společnost se do dnešní doby nezaměřovala na užší segment. Na konci roku 2015 přišel na trh nový bezlepkový dort a oslovil tak nový segment zákazníků. Pro rok 2016 je stanovena pro tento cíl velikost tržeb na 900 tis. Kč.

4.2.3 Vnitropodniková perspektiva

Perspektiva je zaměřena na stanovení interních procesů, které vedou k neustálému zlepšování, v této oblasti jsou vybrány strategické cíle investice do nových technologií, zvýšení marketingové činnosti, inovování – chuť, vzhled a snížení podílu neshodných výrobků. Strategické cíle spolu s jejich měřítky jsou seřazeny v tabulce 4.19.

Tab. 4.19 Strategické cíle a měřítka vnitropodnikové perspektivy

Obecný cíl	Strategické cíle	Měřítka
Kontinuální zlepšování interních procesů	Investice do nových technologií	Počet inovovaných zařízení
	Zvýšení marketingové činnosti	Počet marketingových aktivit a akcí s podporou společnosti
	Inovace – chuť, vzhled dle potřeb zákazníků	Počet změn během roku, náklady na inovace
	Snížení podílu neshodných výrobků	Podíl neshodných výrobků

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti

Následujícím krokem je stanovení konkrétních a cílových hodnot pro roky 2014 a 2016, přehledně jsou uspořádány v tabulce 4.20. Dále jsou cíle spolu s měřítky okomentovány.

Tab. 4.20 Konkrétní hodnoty a očekávané hodnoty pro strategické cíle

Strategický cíl	Měřítko cíle	Jednotky	Skutečná hodnota pro rok 2014	Cílová hodnota pro rok 2016
Investice do nových technologií	Počet inovovaných zařízení	počet	2	6
Zvýšení marketingové činnosti	Počet marketingových aktivit a akcí s podporou společnosti	počet	2	5
Inovace – chuť, vzhled, obal dle potřeb zákazníků	Počet změn během roku, náklady na inovace	počet	-	2
Snížení podílu neshodných výrobků	Podíl neshodných výrobků	v %	-	0,01

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti

Prvním cílem je investice do nových technologií. Měřítkem tohoto cíle je počet realizovaných investic, jak je již zmíněno výše, společnost v roce 2014 realizovala dvě velké investice a v roce 2016 je těchto investic naplánováno šest, spolu s rozšířením návštěvnického centra, rozšířením administrativní budovy a výstavbou šaten.

Druhým cílem je zvýšení marketingové činnosti. Marketing je v dnešní době pro společnost rozhodujícím faktorem pro úspěch. Pro určení strategických cílů je zvoleno měřítko počtu marketingových aktivit. Tento údaj pro rok 2014 nebyl uveden. Pro rok 2016 je počet aktivit stanoven na pět. Náklady na marketingovou kampaň mohou být vysoké, avšak jsou i takové prostředky, které společnost vyjdou levněji, a jsou mnohdy i více efektivní například soutěže přes sociální sítě, den otevřených dveří, stánek na různých veletrzích v rámci celé České republiky.

Dalším cílem je inovace procesu, společnost si doposud vede velmi dobře, a neustále přichází na trh s novinkou, avšak pokud jí nebudou moci zákazníci ochutnat, tak o daný produkt nebudou jevit zájem. Společnost by skrze webové stránky či sociální sítě mohla vyzvat zákazníky o vyplnění dotazníků nebo účasti v soutěži o inovování výrobku, mohlo by se jednat o speciální edice, o úplně nové příchutě stávajících

výrobků či o navržení nových obalů pro výrobky. Obal společnosti sice v roce 2009 vyhrál cenu obal roku, avšak po sedmi letech by bylo vhodného ho obměnit.

Posledním cílem je snížení neshodných výrobků, společnost má propracovaný systém využívání nejakostních produktů. Prvojakostní neshoda je dále využívána pro výrobu kuliček MARLENKA a druhý stupeň nejakosti se odváží pro výrobu krmných směsí. Počet neshodných výrobků je ale třeba monitorovat a následně eliminovat. Vzhledem k plně automatickým linkám se počet nejakostních výrobků podstatně snížil, firma má zavedený vnitropodnikový informační systém, který detekuje chybu a upozorní na ni.

4.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Poslední je perspektiva učení se a růstu, která napomáhá k růstu společnosti. Tato perspektiva je zaměřena na nové trendy a zaměstnance. Strategickými cíli je proto zvoleno sledování nových trendů, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zvyšování motivace zaměstnanců, zajímat se o jejich nápady a také zvyšovat jejich jazykové dovednosti a odbornou kvalifikaci. V tabulce 4.21 jsou uvedeny tyto cíle spolu s jejich měřítky.

Tab. 4.21 Strategické cíle a měřítka perspektivy učení se a růstu

Obecný cíl	Strategické cíle	Měřítka
Sledování novinek na trhu a zvyšování péče o zaměstnance	Sledovat nové trendy	Počet navštívených výstav a veletrhů
	Zvýšit spokojenost zaměstnanců	Počet zaměstnaneckých výhod, pracovní prostředí
	Zvýšit motivaci zaměstnanců	Výše mezd, zapojení do aktivit, loajalita
	Zajímat se o nápady zaměstnanců	Počet podnětů od zaměstnanců
	Zvýšit jazykové dovednosti a odbornou kvalifikaci zaměstnanců	Znalostní testy a počet certifikátů

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti

I v této perspektivě je následujícím krokem určení skutečných hodnot pro rok 2014 a také těch cílových pro rok 2016. V tabulce 4.22 jsou jednotlivé cíle uvedeny, ohodnoceny a následně pod tabulkou popsány.

Tab. 4.22 Konkrétní hodnoty a očekávané hodnoty pro strategické cíle

Strategický cíl	Měřítko cíle	Jednotky	Skutečná hodnota pro rok 2014	Cílová hodnota pro rok 2016
Sledovat nové trend	Počet navštívených výstav a veletrhů	počet	-	5
Zvýšit spokojenost zaměstnanců	Počet zaměstnaneckých výhod	v ks	2	4
Zvýšit motivaci zaměstnanců	Výše mezd	v Kč	20 672	21 300
Zajímat se o nápady zaměstnanců	Počet podnětů od zaměstnanců	podnětů/rok	-	12
Zvýšit jazykové dovednosti a odbornou kvalifikaci zaměstnanců	Znalostní testy a počet certifikátů	v ks	3	6

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti

Prvním strategickým cílem je sledování nových trendů. Tento cíl je měřen pomocí počtu navštívených výstav a veletrhů. Údaje pro rok 2014 nebyly k dispozici, avšak v loňském roce se společnost MARLENKA international, s.r.o. zúčastnila svatebního veletrhu, kde vystavovali sváteční dorty EXCLUSIVE. Výstavy a veletrh jsou pro společnost velmi přínosné, mohou sledovat, jakým směrem se ubírají trendy a také mohou zvyšovat povědomí o svých produktech. Pro rok 2016 bylo určeno šest návštěv výstav a veletrhů. Nemusí se jednat pouze o svatební veletrhy, ale různé festivaly jídel či zahraniční výstavy zákusků, například Cake INTERNATIONAL The Sugarcraft, Cake Decorating & Baking Show v Londýně nebo Birminghamu.

Druhým cílem je zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Měření tohoto cíle je dáno počtem zaměstnaneckých výhod. V roce 2014 byly těmito výhodami stravenky

a prémie, avšak společnost by si měla být vědoma toho, že nejdůležitějším článkem společnosti jsou především zaměstnanci, i když firma má plně automatizovanou linku. Proto v rámci zvyšování spokojenosti zaměstnanců byly zvýšeny zaměstnanecké benefity na čtyři.

Dalším cílem je zvyšování motivace zaměstnanců. Správně motivovaný zaměstnanec je schopen společnosti podstatně zvýšit zisk. Pro motivaci byla vybrána výše mezd. V roce 2014 se průměrná mzda ve společnosti pohybovala okolo 20 672 Kč, pro rok 2016 byla její výše stanovena na 21 300 Kč. Tento cíl je, vzhledem k růstu ekonomiky, proveditelný.

Poté následuje cíl zajímání se o nápady zaměstnanců. Management sice rozhoduje o chodu a vývoji společnosti, avšak právě zaměstnanci jsou ti, kteří jsou produktu nejbližší, ti kteří vidí nedostatky a možné tendence k zlepšení práce. Měřítkem pro zkoumání cíle je počet podnětů od zaměstnanců. Podněty v roce 2014 nebyly zkoumány. Pro rok 2016 byl stanoven počet 12 podnětů od zaměstnanců za rok.

Posledním cílem je zvýšit jazykové dovednosti a odbornou kvalifikaci zaměstnanců. Společnost exportuje zboží do zahraničí a je pro ni velmi důležité, aby zaměstnanci ovládali minimálně jeden světový jazyk na vysoké úrovni. Měřítkem toho cíle je počet úspěšně absolvovaných kurzů či certifikátů. Proto byl v roce 2014 spuštěn plně dotovaný kurz angličtiny, samozřejmě také byly zaměstnancům nabídnuty další odborné kurzy odpovídající jejich pracovní náplni. Pro rok 2016 je tento počet zvýšen na šest, jak úspěšně dokončených jazykových znalostí, tak odborné kvalifikace.

4.2.5 Sestavení vztahů příčin a následků

Na základě vyjasnění a ohodnocení strategických cílů, jsou sestaveny vztahy příčin a následků. Tyto vztahy nejlépe vystihuje strategická mapa. Tato mapa, která uvádí vztah mezi jednotlivými perspektivami BSC a strategickými cíli, je k dispozici v příloze 5. Ve společnosti MARLENKA international, s.r.o. bylo vybráno 19 strategických cílů, mezi těmito cíli bylo identifikováno 25 vazeb.

4.3 SWOT analýza

V předchozích částech byla organizace detailně analyzována. V této podkapitole bude aplikována analýza SWOT na společnost MARLENKA international, s.r.o. V první části je zpracována matice SWOT, poté jsou jednotlivých faktorům přiděleny body a váhy důležitosti a následně je vypracován diagram SWOT analýzy.

4.3.1 Sestavení SWOT matice

Pro sestavení matice SWOT je důležité určení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

Silné stránky

Na základě analýzy bylo vybráno několik faktorů. Ty nejdůležitější jsou následně blíže specifikovány.

Kvalitní výrobky s dobrou pověstí

Společnost MARLENKA international, s.r.o. je nejlepším tuzemským výrobcem medových dortů. Firma je na trhu již přes deset let a obliba výrobků neustále roste. Podnik nakupuje pouze nejkvalitnější suroviny a pečlivě si vybírá své dodavatele.

Inovace

Podnik neustále inovuje nabízený sortiment produktů a především nakupuje velmi drahé a kvalitní výrobní zařízení, které zefektivňuje výrobu a dohlíží na hygienické požadavky současné doby.

Plně automatizovaná výrobní linka

Společnost investuje do automatizovaných linek velké finanční prostředky. Tyto investice přinesly vysoký přínos společnosti, prodloužili již tak vysokou dobu trvanlivosti a zvýšili tím expanzi do zahraničí. Firma má již čtyři výrobní linky a v průběhu let 2016-2017 se rozšíří o novou linku pro bezlepkové dorty.

Dlouhá doba trvanlivosti výrobků

Z hlediska trvanlivosti se žádný výrobce dortů nemůže vyrovnat produktům MARLENKA, tím si společnost získala věhlas a oblibu. Dlouhá doba trvanlivost výrobků umožňuje společnosti expandovat do zahraničí nebo při nižším odbytu ponechat zboží na skladě.

Okamžitá likvidita a rentabilita vlastního kapitálu

Společnost má velmi dobré a neustále se snižující ukazatele likvidity a také velmi dobré ukazatelé rentability. Ukazatel okamžité likvidity znázorňuje schopnost podniku hradit své závazky v daný okamžik. Rentabilitou vlastního kapitálu je řečeno, zda kapitál přináší dostatečný zisk. Tímto ukazatelem je znázorněno, kolik procent zisku podnikatel získá z jedné vložené koruny.

Využívání dotací

Podnik má s využíváním státních dotací velkou zkušenost a hojně jí využívá pro podporu svého podnikání. Díky opětovnému čerpání dotací si společnost může dovolit nákladné výrobní zařízení a stává se tak nepolapitelnou pro konkurenci.

Slabé stránky

Na základě analýzy bylo vybráno několik faktorů. Ty nejdůležitější jsou následně blíže přiblíženy.

Marketingová činnost

Marketingová činnost společnosti je na velmi nízké úrovni, o tom svědčí také klesající meziroční růst tržeb v tuzemsku, který pro rok 2014 dosahoval záporných hodnot. S nízkou marketingovou aktivitou klesá povědomí o značce a také o produktech. Společnost nabízí rolády, kávu a dokonce ve spolupráci s Bidvest, s.r.o. připravili zmrzlinu MARLENKA, avšak široká veřejnost tyto produkty ani nezaregistrovala.

Averze k riziku – opatrnost ve financování

Společnost je velmi opatrná ve financování a všeobecně k přístupu k penězům. Velmi nízká zadluženost firmy je toho důkazem, společnost nemá žádné úvěry. Veškerá její činnost je financována z vlastních zdrojů nebo s využitím dotací. Hospodaření podniku není úplně efektivní, a společnost se tak okrádá o potenciální možné zisky.

Meziroční přírůstek tržeb v tuzemsku

Podnik zaznamenal v roce 2014 záporný meziroční přírůstek tržeb v tuzemsku, který se však neprojevil na celkových tržbách, neboť společnost zaznamenala vysoký nárůst exportu. Firma by neměla opomíjet domácí trh, neboť stále jedna třetina produkce na něho putuje.

Tab. 4.23 Porovnání exportu s produkcí pro domácí trh.

	2012	2013	2014
Export	62 500 000 Kč	91 259 000 Kč	196 134 000 Kč
Tuzemsko	127 621 000 Kč	172 482 000 Kč	96 899 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti

Postupné upadání povědomí o značce

V začátcích společnosti byla velmi vysoká poptávka po produktech společnosti MARLENKA international, s.r.o., avšak rok od roku tato poptávka v České republice klesá a obliba upadá. Firma spoléhá na věhlasnou značku MARLENKA. Zanedbatelně tak investovala do marketingové komunikace. Značný zájem o export zastiňuje poměrně vysoký problém s odběrem v České republice.

Péče o zaměstnance

Společnost by se měla zaměřit více na své zaměstnance, neboť právě oni dopomáhají společnosti k úspěchu. Společnost sice zaměstnancům nabízí vzdělávací kurzy, avšak tyto kurzy jsou hrazeny dotací z úřadu práce. Průměrné mzdy jsou také podstatně nižší, než je průměr v Moravskoslezském kraji. Benefity pro zaměstnance jsou pouze stravenky a prémie.

Vysoké počáteční náklady na výrobu

Vysoké počáteční náklady jsou slabou stránkou, pokud společnost neodhadne vyvíjející se trend ve výrobě. Výrobní linky společnost financuje z větší části z vlastních zdrojů, dále pak k financování využívá dotace, jak ze státního rozpočtu, tak z dotací Evropské Unie.

Příležitosti

Na základě analýzy bylo vybráno několik vlivů. Ty nejdůležitější jsou postupně blíže specifikovány.

Nové trendy

Novými trendy v podnikání je chápána možnost objevení podnikatelské mezery na stávajícím trhu, popřípadě nabídnutím známého produktu netradičním způsobem. Firma by se měla o nové trendy zajímat a snažit se je zakomponovat do výrobního programu.

Výroba nových produktů

Výroba nových produktů je časově, ale také finančně velmi náročný proces, který je nutno dobře naplánovat. Společnost inovuje své výrobní portfolio až tak často, že některé produkty ani nemohou být širokou veřejností přijaty.

Spolupráce se školami

Společnost MARLENKA international, s.r.o. spolupracovala na 1. Ročníku cukrářské soutěže MARLENKA CUP 2016, který proběhl 5. dubna 2016 ve spolupráci s hejtmanem Moravskoslezského kraje. Cílem je rozvinutí technického vzdělávání a zvýšení atraktivity ve vazbě na volbu povolání. Společnost by se mohla aktivněji podílet na mentoringu svých budoucích zaměstnanců, například nabídkou stáže pro nejlepší studenty. Střední školy se zaměřením na cukrářskou výrobu, však nejsou jediné, které by společnosti mohly přinést zviditelnění a průzkum trhu za minimální prostředky. Spolupráci by jistě uvítaly jak střední školy zaměřené obchodně a technicky, tak také vysoké školy, které by mohly přijít v rámci praktických předmětů na možné inovace a vylepšení. Firmy jsou mnohdy zaslepeny „provozní slepotou“,

a nemusí tak vidět příležitosti a potřeby, které vidí běžní lidé, kteří nejsou zasaženi praxí.

Zahraniční zákazníci

V rámci globalizace a se vzrůstajícím vývozem je stále aktuálnější pro společnost aktivně vyhledávat zahraniční klientelu, které by mohla nabídnout vlastní výrobky. Je však velmi obtížné odhadnout specifika trhu, v rámci kulturních odlišností, proto je důležité provést důkladný průzkum trhu, než na daný trh společnost vstoupí.

Větší zapojení zaměstnanců do chodu společnosti

MARLENKA international, s.r.o. pořádá pro zaměstnance kurzy angličtiny, komunikačních dovedností, školení BOZP, senzorické školení, doklady k vývozu, účetnictví, DPH a zahraniční obchod, daň z příjmu PO, novinky celního řízení, kurzy na vysokozdvížné vozíky, které plně financuje. Na tyto kurzy společnost využívá dotace z úřadu práce. Vzdělávací kurzy jsou jistě výhodou, avšak nejsou akceptovány jako benefit všemi zaměstnanci, proto by měla být vyvinuta větší snaha o porozumění jednotlivým zaměstnancům a usnadnění jimi prováděné práce. Ne nadarmo se říká, že společnost je silná pouze tak, jak její nejslabší článek.

Růst ekonomiky v České republice a v Evropské Unii

Expanze ekonomiky a růst hospodářského cyklu, je příležitostí nejen pro společnost MARLENKA international, s.r.o., ale pro všechny podniky. V tomto období je doporučeno firmám růst, expandovat, investovat a vyvíjet se, neboť lidé budou ochotní za jejich produkty utrácet své peníze.

Ohrožení

Součástí analýzy bylo vybráno několik ohrožení. Ty hlavní jsou následně blíže specifikovány.

Změna preferencí zákazníků

Preference zákazníků se neustále mění. Teď je v rámci stravování velmi oblíbené vynechání lepku či sacharidů. Společnost by měla brát zřetel na tyto změny a rychle se jim přizpůsobit, neboť tak získá konkurenční výhodu.

Vznik nových konkurentů

Ohrožení ve formě nových konkurentů je pro společnost vždy aktuální. Nemělo by proto být přehlíženo. V současné době nemá firma konkurenci ve výrobě medových dortů, avšak dost vysoká je konkurence ve výrobě zdobených dortů. Společnost by neměla monitorovat pouze konkurenci v hlavním výrobním programu, ale být informována i o konkurenci na potenciálních trzích.

Neodhadnutí trendů

Společnost se ihned rozhodla pro výstavbu nové výrobní linky pro bezlepkový dort MARLENKA. Je zde velké nebezpečí odmítnutí výrobků domácí klientelou, neboť český spotřebitel není ochoten si za zdravější produkt připlatit. Bezlepkový dort v běžných cenách stojí 349 Kč. Klasický dort stojí o 100 Kč méně, tedy 249 Kč.³ Bezlepkový dort MARLENKA uvedla společnost na trh v listopadu loňského roku, tudíž nejsou bližší informace o tom, jak si produkt na trhu stojí.

Výrazné zvýšení cen surovin

Ohrožení ve formě výrazného zvýšení cen surovin je vysoký, vzhledem k tomu, že hlavní surovinou pro výrobu je med. V posledních letech jsou mediálně řešeny kauzy ohledně vymírání včelstva. MARLENKA international, s.r.o. by pravděpodobně na vzniklou situaci reagovala zvýšením ceny, nebo substitucí stěžejní suroviny, čímž by však přišla o jedinečnost svých produktů.

³ MARLENKA-SHOP. *Produkty* [online]. MARLENKA-SHOP [cit. 12. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.marlenka-shop/>

Nestabilní kurz koruny

Vzhledem k momentální stabilitě ekonomiky nejen v České republice, ale také v zahraničí, je toto ohrožení vnímáno jako poměrně zanedbatelné. Nemělo by však být opomíjeno, neboť politické či jiné konflikty jsou v současnosti velmi aktuální.

Ztráta významného odběratele

Společnost se neustále vyvíjí a oslovuje nové trhy. Toto ohrožení pro ni není tolik významné, protože diverzifikuje své odběratele. Pokud ztráta významného odběratele nastane, měla by být monitorována a zkoumána, aby se již v budoucnu neopakovala.

V tabulce 4.24 je zpracována pro přehlednost matice silných a slabých stránek společnosti, která odráží hlavně interní prostředí firmy a také příležitosti a ohrožení, kde je kladen důraz na vnější okolí podniku.

Tab. 4.24 SWOT matice společnosti MARLENKA international, s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kvalitní výrobky s dobrou pověstí 2. Inovace 3. Plně automatizovaná výrobní linka 4. Dlouhá doba trvanlivosti výrobků 5. Okamžitá likvidita a rentabilita vlastního kapitálu 6. Využívání dotací 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketingová činnost 2. Averse k riziku -opatrnost ve financování 3. Meziroční přírůstek tržeb v tuzemsku 4. Postupné upadání povědomí o značce 5. Péče o zaměstnance 6. Vysoké počáteční náklady na výrobu
Příležitosti	Ohrožení
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nové trendy 2. Výroba nových produktů 3. Spolupráce se školami 4. Zahraniční zákazníci 5. Větší zapojení zaměstnanců do chodu společnosti 6. Růst ekonomiky v České republice a v Evropské Unii 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Změna preferencí zákazníků 2. Vznik nových konkurentů 3. Neodhadnutí trendů 4. Výrazné zvýšení cen surovin 5. Nestabilní kurz koruny 6. Ztráta významného odběratele

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.2 Ohodnocení matice SWOT

Pro ohodnocení matice byla použita bodová stupnice spolu s váhou kladenou na jednotlivé faktory. Pro silné stránky a příležitosti má bodová stupnice škálu 1 až 5, 1 = neuspokojivé a 5 = výborné. Stupnice pro slabé stránky a ohrožení je obdobná až na znaménko mínus, jde tedy o škálu od -1 až po -5, kde 1= zanedbatelné a 5= významné. Každému faktoru je přidělena váha. Váha je v jednotlivých kvadrantech rozdělena tak, aby nabývala hodnoty jedna pro každý kvadrant. Následně je proveden součin váhy a bodů a dochází k celkovému ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou za daný kvadrant sečteny. Poté jsou sečteny silné a slabé stránky a druhým součtem jsou

příležitosti a ohrožení. Z těchto dvou souřadnic jsou určeny souřadnice výsledného bodu, který je zaznamenán v diagramu matice SWOT. Jednotlivé faktory byly ve spolupráci s managementem ohodnoceny, jak váhou, tak také body.

Silné stránky

Ohodnocené silné stránky jsou v tabulce 4.25. Vyjadřují konkurenční výhodu, kterou má společnost oproti ostatním firmám.

Tab. 4.25 Ohodnocené silné stránky společnosti MARLENKA international, s.r.o.

Silné stránky	Váha	Body	Celkem
1. Kvalitní výrobky s dobrou pověstí	0,25	5	1,25
2. Inovace	0,15	3	0,45
3. Plně automatizovaná výrobní linka	0,20	4	0,80
4. Dlouhá doba trvanlivosti výrobků	0,10	4	0,40
5. Okamžitá likvidita a rentabilita vl. kapitálu	0,10	3	0,30
6. Využívání dotací	0,20	4	0,80
Celkem	1	4	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Slabé stránky

Ohodnocené slabé stránky jsou v tabulce 4.26. Vyjadřují faktory, které by měly být společností odstraněny nebo alespoň minimalizovány.

Tab. 4.26 Ohodnocené slabé stránky společnosti MARLENKA international, s.r.o.

Slabé stránky	Váha	Body	Celkem
1. Marketingová činnost	0,20	-4	-0,80
2. Averse k riziku - opatrnost ve financování	0,15	-2	-0,30
3. Meziroční přírůstek tržeb v tuzemsku	0,20	-3	-0,60
4. Postupné upadání povědomí o značce	0,20	-4	-0,80
5. Péče o zaměstnance	0,15	-4	-0,60
6. Vysoké počáteční náklady na výrobu	0,10	-1	-0,10
Celkem	1	-3,2	-3,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Příležitosti

Ohodnocené příležitosti jsou v tabulce 4.27. Vyjadřují soubor možností, které by měly být společností co nejefektivněji využity a nabízejí velkou možnost konkurenceschopnosti.

Tab. 4.27 Ohodnocené příležitosti společnosti MARLENKA international, s.r.o.

Příležitosti	Váha	Body	Celkem
1. Nové trendy	0,20	3	0,60
2. Výroba nových produktů	0,20	5	1,00
3. Spolupráce se školami	0,15	4	0,60
4. Zahraniční zákazníci	0,25	5	1,25
5. Větší zapojení zaměstnanců do chodu společnosti	0,15	4	0,60
6. Růst ekonomiky v České republice a v EU	0,05	2	0,10
Celkem	1		4,15

Zdroj: Vlastní zpracování

Ohrožení

Ohodnocené hrozby jsou v tabulce 4.28. Vyjadřují externí negativní vlivy, kterým by se společnost měla vyhnout, neboť jí mohou výrazně oslabit. Podstatnou výhodou v konkurenčním boji je správné určení ohrožení s případným plánem pro jejich eliminaci.

Tab. 4.28 Ohodnocené ohrožení společnosti MARLENKA international, s.r.o.

Ohrožení	Váha	Body	Celkem
1. Změna preferencí zákazníků	0,25	-4	-1,00
2. Vznik nových konkurentů	0,05	-1	-0,05
3. Neodhadnutí trendů	0,15	-3	-0,45
4. Výrazné zvýšení cen surovin	0,25	-5	-1,25
5. Nestabilní kurz koruny	0,10	-2	-0,20
6. Ztráta významného odběratele	0,20	-3	-0,60
Celkem	1		-3,55

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný bod

Souřadnice výsledného bodu, získáme dvěma součty. První souřadnice je zjištěna součtem silných a slabých stránek. Druhá souřadnice je stanovena součtem příležitostí a ohrožení. Výsledné souřadnice jsou zobrazeny v tabulce 4.29.

Tab. 4.29 Souřadnice výsledného bodu

Součet silných a slabých stránek	0,8	X
Součet příležitostí a ohrožení	0,6	Y

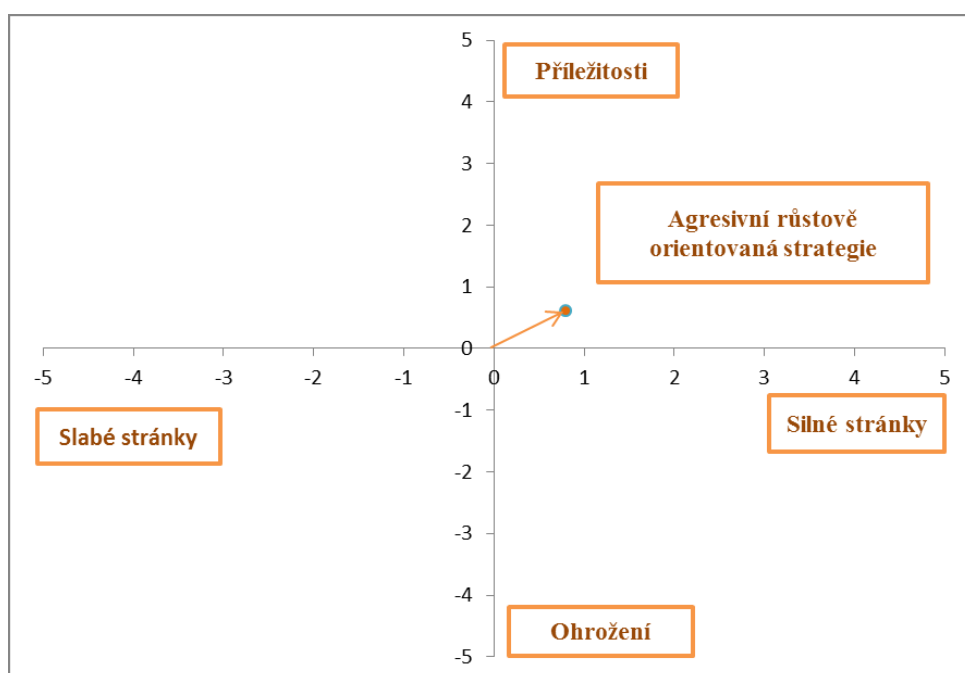
Zdroj: Vlastní zpracování

Diagram matice SWOT

Závěrečným krokem je vytvoření diagramu a určení výsledného kvadrantu. Výsledný bod byl určen souřadnicemi [0,8; 0,6]. Bod je vyznačen v diagramu, který se nachází v obrázku 4.3.

Společnost MARLENKA international, s.r.o. se nachází v I. kvadrantu, který je vyznačován agresivní růstově orientovanou strategií. Ve společnosti převažují silné stránky a má mnoho příležitostí, které by měla efektivně zúročit. Firma je momentálně označována za stabilní, avšak nesmí podcenit slabé stránky či případná ohrožení.

Obr. 4.3 Diagram SWOT analýzy společnosti MARLENKA international, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

5 Hodnocení, návrhy, doporučení

Tato kapitola se zabývá hodnocením, návrhy a doporučením, které slouží ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti MARLENKA, international, s.r.o.

Společnost má na domácím trhu medových dortů pouze zanedbatelnou konkurenci, přesto by se měla zabývat rozvojem, a také tím, jak si stávající tržní pozici udržet.

Firma by se měla zaměřit na zlepšení marketingové komunikace v tuzemsku. Klesající tržby na domácím trhu jsou toho jasným důkazem. Mělo by být zvýšeno povědomí o produktech a značce. Nízkonákladovou propagací by mohla být větší aktivita na sociálních sítích, s možností soutěží o hodnotné ceny. Tyto soutěže by sloužily ke zmapování potřeb zákazníků především u mladší generace obyvatelstva. Sociálními sítěmi nepoznamenané obyvatelstvo by mohly zaujmout ochutnávky produktů, které by mohly probíhat na různých akcích, například dětský den s MARLENKOU, kde by se široká veřejnost, převážně z Moravskoslezského regionu, měla šanci dozvědět něco o produktech společnosti, výrobě a vyzkoušet si vyrobit dort za asistence pracovníků společnosti. Pokud lidé budou dobře informováni o produktech, je zde velká pravděpodobnost, že si produkty oblíbí a pozitivní reference budou šířit dále.

Firma ve velkém investuje do rozvoje společnosti, avšak opomíjí své zaměstnance, kteří jsou její podstatnou částí. Zaměstnanci mají podstatně nižší průměrné mzdy než zbytek obyvatel Moravskoslezského kraje, mají také poměrně málo benefitů, pouze prémie a stravenky. Společnost nabízí vzdělávací kurzy dle náplně práce. Dělníci u výrobního pásu jsou neustále monitorováni, neboť nad nimi vede návštěvnická zóna. Společnost by se měla zaměřit na zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

MARLENKA international, s.r.o. vyváží své produkty do zahraničí, kde je o ně velký zájem. Tento zájem je zřejmý z obratu tržeb pro jednotlivé státy z tabulky 5.1. Stěžejní konkurenční výhodou je dlouhá doba trvanlivosti výrobků, proto by jí měla společnost co nejlépe využít. Možnost expanze do zahraničí by společnost měla určitě

využít, avšak jak již bylo zmíněno, ne na úkor domácího trhu, na který putuje třetina produkce.

Tab. 5.1 Vybrané státy dle obrátu tržeb

Státy dle obrátu tržeb	2014
Česka republika	96 899 705 Kč
Slovensko	87 958 276 Kč
Maďarsko	35 398 330 Kč
Německo	20 164 695 Kč
Saudská Arábie	9 145 479 Kč
Izrael	4 592 030 Kč
USA	3 910 353 Kč
UK	3 013 445 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti

Hlavního strategického cíle v podobě zvýšení zisku, je možno dosáhnout zvýšením marketingové komunikace a větším zájmem o domácí trh.

Společnost by si měla dát pozor na měnící se trendy v oblasti stravování. Krok správným směrem je bezlepkový dort MARLENKA, avšak domácí trh je hodně orientovaný na cenu, avšak s tímto produktem určitě prorazí v zahraničí. Dále by se měla zaměřit na vývoj produktu se sníženým obsahem cukru, neboť obyvatelstvo trpí obezitou či různými alergeny.

Firma by se také měla zabývat rozvojem a inovacemi dortů EXCLUSIVE, které jsou velmi krásné a chutné. V této oblasti má společnost velkou konkurenci v podobě cukrárny Ollies. I když to není hlavní činnosti firmy MARLENKA international, s.r.o., tak by těmito dorty mohla zaujmout širokou veřejnost na domácím trhu.

Podniku je doporučeno zvýšit zadluženost, neboť by mohla volné finanční prostředky využít na již zmiňovaný marketing. Opatrný přístup k financování do jisté míry brzdí potenciál podniku. Tento přístup je zřejmě dán tím, že o chod financí se stará majitel společnosti, který je s ní velmi úzce spjat.

Za úspěchem společnosti je velká píle, odhodlání a usilovná práce majitele a také managementu. Firma dlouhodobě vykazuje několika milionové zisky, které jsou dále určeny na její rozvoj. Spolu s dotacemi od státu i EU je společnost na pomyslné „špici“ ve výrobě medového dortu.

6 Závěr

V této diplomové práci na téma analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku byla hodnocena společnost MARLENKA international, s.r.o

Analýza PESTLE přinesla důležité informace, které byly následně využity pro sestavení metody BSC a analýzu SWOT. Firma si musí být vědoma těchto informací a neustále je monitorovat. Bylo by vhodné, aby si podnik připravil plány rizik, pokud by se faktory vyvíjely k neprospěchu společnosti. Z metody BSC vyplynulo, že společnost by se měla z finanční perspektivy zabývat především meziročním přírůstkem tržeb v tuzemsku, který nabýval v roce 2014 záporných hodnot, a také na zvýšení zisku společnosti. Ze zákaznické perspektivy vyplynulo, že nejdůležitějšími strategickými cíli je zvýšení povědomí o firmě, tento cíl především vyplynul z klesajícího meziročního přírůstku tržeb v tuzemsku a ten se také prolíná do druhého nejdůležitějšího cíle, a tím je udržení stávajících zákazníků. Pro vnitropodnikovou perspektivu byly zjištěny stěžejní cíle zabývající se zvýšením marketingové činnosti a inovováním produktů dle potřeb zákazníků. Z poslední, ale také důležité perspektivy učení se a růstu bylo považováno za klíčové sledování nových trendů a zvyšování péče o zaměstnance. Z analýzy SWOT vyplynulo, že společnost má konkurenční výhodu v neustálém inovování a v návaznosti na to i s efektivním využíváním dotací. Společnost se zaměřuje na export a opomíjí domácí trh. Ten, díky nízké marketingové kampani, má za následek pokles meziročního přírůstku tržeb. Příležitosti firmy jsou především spatřovány ve spolupráci se školami a výrobou nového produktu, společnost v listopadu 2015 přišla na trh s novým bezlepkovým dortem. Zaměření se na zdravý životní styl by společnost mohla ještě více podpořit výrobou produktů se sníženým obsahem cukru. Firma je velmi stabilní až konzervativní v otázkách financování, avšak nesmí podcenit rizika ohrožení. Podstatným ohrožením se pro společnost jeví zvýšení cen surovin, popřípadě náhrada hodně probíraného palmového oleje, který společnost také k výrobě svých produktů využívá.

Společnost nabízí specifický produkt, který je na našem území bezkonkurenční, avšak společnost by mohla zvýšit konkurenceschopnost v oblasti svátečních dortů EXCLUSIVE, kde by se mohla aktivněji účastnit veletrhů jak v České republice, tak v zahraničí, kde by mohla čerpat inspirace pro nabídku těchto dortů. Společnost by

mohla také investovat do pomocného zařízení pro výrobu těchto dortů a nabízet dorty potažené marcipánem, který je mnohem chutnější než fondán.

Cílem diplomové práce bylo zjistit konkurenceschopnost podniku MARLENKA international, s.r.o. a lze tedy konstatovat, že daná společnost je konkurenceschopná, jak v České republice, tak na zahraničním trhu.

Seznam použité literatury

- [1] CHARLES W.L. HILL, GARETH R. JONES. *Strategic management: theory : an integrated approach. 11th edition.* 2014. 528 p. ISBN 978-1285184494.
- [2] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR.* Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [3] GRANT, M. Robert. *Contemporary strategy analysis: Text and cases.* 7th ed. Hoboken, N.J: Wiley, 2010. 477 p. ISBN 04-707-4709-9.
- [4] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi.* Praha: C.H. Beck, 2009. 192 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [5] HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi.* Praha: Grada, 2009. 174 s. ISBN 978-802-4724-508
- [6] HORVÁTH, Péter & Partner. *Balanced scorecard v praxi.* Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- [7] HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století.* Praha: C.H. Beck, 2011. 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy.* 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 362. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [9] KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku.* 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [10] KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody.* Praha: Management Press, 2010. 203 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [11] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi.* 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [12] KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací.* Praha: C.H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

- [13] KLVAČOVÁ, E.; MALÝ, J.; MRÁČEK, K. *Různé cesty ke konkurenceschopnosti : EU versus USA*. Praha : Professional Publishing, 2008. 236 s. ISBN 978-80-86946-84-9.
- [14] KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [15] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978- 80-247-1545-2.
- [16] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [17] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [18] MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C.H. Beck, 2011. 368 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- [19] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [20] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: Linde, 2009. 331 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [21] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza – 3. rozšířené vydání*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [22] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [23] ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2010. 216 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [24] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [25] VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada, 2010. 232 s. ISBN 978-80-247-3638-9.
- [26] VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
- [27] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Elektronické zdroje

- [1] AUTHORITY NUTRITION. *The Gluten-Free Diet: Everything You Need to Know (Literally)* [online]. AUTHORITY NUTRITION. [cit. 12. 4. 2016]. Dostupné z: <https://authoritynutrition.com/gluten-free-diet-101/>
- [2] Cake INTERNATIONAL. *The Sugarcraft, Cake Decorating & Baking Show* [online]. Cake INTERNATIONAL [cit. 9. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.cakeinternational.co.uk/>
- [3] Česká národní banka. *Kurzy devizového trhu.* [online] ČBN [cit. 15. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>
- [4] Česká správa sociálního zabezpečení. *Zvýšení minimální mzdy od 1. ledna 2016.* [online] ČZSZ [cit. 14. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/casopis-narodni-pojisteni/archiv-vydanych-cisel/2015-11-03-zvyseni-minimalni-mzdy-od-1-ledna-2016.html>
- [5] Český statistický úřad. *Český statistický úřad.* [online] ČSÚ [cit. 13. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>.
- [6] HORÁČEK, Filip. *Průměrná mzda v Česku stoupla na 26 287 korun, firmám chybí lidi.* [online]. *Ekonomika.idnes.cz* 2016 [cit. 13.4. 2016]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/prumerna-mzda-v-cesku-stoupla-na-26-287-korun-fi8-/ekonomika.aspx?c=A150904_092018_ekonomika_fih
- [7] MARLENKA. *O firmě* [online]. MARLENKA International [cit. 20. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.marlenka.cz/o-firme/>
- [8] MARLENKA-SHOP. *Produkty* [online]. MARLENKA-SHOP [cit. 12. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.marlenka-shop.cz/>
- [9] Ministerstvo spravedlnosti ČR. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti ČR [cit. 20. 3. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/>
- [10] Ministerstvo životního prostředí. *Nakládání s odpady* [online]. Ministerstvo životního prostředí [cit. 9. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.mzp.cz/>
- [11] Moravskoslezský kraj. *MSK: Odpady nejlépe třídí obyvatelé Hradce nad Moravicí z menších obcí je na špici Lhotka. Mezi regiony v ČR je Moravskoslezský kraj skokanem v třídění.* [online]. msk [10. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.msk.cz/cz/odpady-nejlepe-tridi-obyvatele-hradce-nad-moravici--z->

mensich-obci-je-na-spici-lhotka--mezi-regiony-v-cr-je-moravskoslezsky-kraj-skokanem-v-trideni-35354/

- [12] OPPIK. *Informační portál o dotacích pro podnikatele* [online]. EAGRI [cit. 15. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.oppik.cz/>
- [13] STÁTNÍ VETERINÁRNÍ SPRÁVA. *Kdo zabijí včely?* [online]. OPPIK [cit. 15. 4. 2016]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/svs/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2014_kdo-zabiji-vcelky.html
- [14] Vláda České republiky. *Akční plán na podporu hospodářského růstu a zaměstnanosti – Aktualizace pro rok 2016* [online]. Vláda ČR [cit. 20. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/akcni-plan-na-podporu-hospodarskeho-rustu-a-zamestnanosti-aktualizace-pro-rok-2016-139440/>
- [15] Žij zdravě. *Češi a obezita – jak jsme na tom?* [online]. Vláda ČR [cit. 12. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.zijzdrave.cz/kila-navic/obezita-a-nadvaha/cesi-a-obezita-%E2%80%93-jak-jsme-na-tom/>

Ostatní zdroje

Výroční zprávy MARLENKA international, s.r.o. z roku 2013 a 2014.

Seznam zkratek

BSC	Balanced Scorecard
ČR	Česká republika
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před úroky a daněmi
EU	Evropská Unie
EUR	Euro
GBP	Libra Velké Británie
HDP	Hrubý domácí produkt
ILS	Izraelský šekel
MSK	Moravskoslezský kraj
mil.	milion
PESTLE	Politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory)
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
USD	Americký dolar
vl.	vlastního
SWOT	Silné a slabé stránky, příležitosti, ohrožení

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Obecný model hodnototvorného řetězce	20
Obr. 2.2 Diagram SWOT analýzy	25
Obr. 3.1 Logo společnosti MARLENKA international, s.r.o.	27
Obr. 4.3 Diagram SWOT analýzy společnosti MARLENKA international, s.r.o.....	62

Seznam tabulek

Tab. 4.1 Hrubý domácí produkt.....	32
Tab. 4.2 Míra inflace.....	32
Tab. 4.3 Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance v České republice	33
Tab. 4.4 Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance v Moravskoslezském kraji.....	33
Tab. 4.5 Míra nezaměstnanosti v České republice.	34
Tab. 4.6 Míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji.....	34
Tab. 4.7 Vývoj exportu v ČR.....	35
Tab. 4.8 Absolutní ukazatele v tisících Kč	39
Tab. 4.9 Ukazatelé rentability pro společnost MARLENKA international, s.r.o.....	40
Tab. 4.10 Doba obratu zásob společnosti MARLENKA international, s.r.o.	40
Tab. 4.11 Doba obratu závazků společnosti MARLENKA international, s.r.o.	40
Tab. 4.12 Doba obratu pohledávek společnosti MARLENKA international, s.r.o.	41
Tab. 4.13 Celková zadluženost společnosti MARLENKA international, s.r.o.	41
Tab. 4.14 Ukazatelé likvidity společnosti MARLENKA international, s.r.o.....	42
Tab. 4.15 Strategické cíle a měřítko finanční perspektivy.....	42
Tab. 4.16 Konkrétní hodnoty a očekávané hodnoty pro strategické cíle.....	43
Tab. 4.17 Strategické cíle a měřítko zákaznické perspektivy	45
Tab. 4.18 Konkrétní hodnoty a očekávané hodnoty pro strategické cíle.....	45
Tab. 4.19 Strategické cíle a měřítko vnitropodnikové perspektivy	47
Tab. 4.20 Konkrétní hodnoty a očekávané hodnoty pro strategické cíle.....	48
Tab. 4.21 Strategické cíle a měřítko perspektivy učení se a růstu	49
Tab. 4.22 Konkrétní hodnoty a očekávané hodnoty pro strategické cíle.....	50
Tab. 4.23 Porovnání exportu s produkcí pro domácí trh.	54
Tab. 4.24 SWOT matice společnosti MARLENKA international, s.r.o.	59
Tab. 4.25 Ohodnocené silné stránky společnosti MARLENKA international, s.r.o.	60
Tab. 4.26 Ohodnocené slabé stránky společnosti MARLENKA international, s.r.o.	60
Tab. 4.27 Ohodnocené příležitosti společnosti MARLENKA international, s.r.o.	61
Tab. 4.28 Ohodnocené ohrožení společnosti MARLENKA international, s.r.o.	61
Tab. 4.29 Souřadnice výsledného bodu	62
Tab. 5.1 Vybrané státy dle obratu tržeb.....	64

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. dubna 2016



.....
Bc. Petra Kováčsová

Seznam příloh

Příloha 1 – Přehled produktů společnosti MARLENKA international, s.r.o.,

Příloha 2 – Rozvaha společnosti MARLENKA international, s.r.o.,

Příloha 3 – Výkaz zisků a ztráty společnosti MARLENKA international, s.r.o.,

Příloha 4 – Výpočty poměrových ukazatelů,

Příloha 5 – Strategická mapa příčin a následků mezi strategickými cíli společnosti MARLENKA international, s.r.o.

Přílohy

Příloha 1 – Přehled produktů společnosti MARLENKA international, s.r.o.

Medový dort MARLENKA s oříšky



Medový dort MARLENKA s kakaem



Citronový medový dort MARLENKA



Sváteční medový dort MARLENKA



Bezlepkový medový dort MARLENKA s oříšky



Medové kuličky MARLENKA



Medové kuličky MARLENKA s kakaem



Citrónové medové kuličky MARLENKA,



Bezlepkové medové kuličky MARLENKA



MARLENKA snack medový



MARLENKA snack medový s kakaem



MARLENKA snack medový s citrónem



NAPOLEONKY



Medový dortík MARLENKA



PACHLAVA



Medová roláda s kakaem a malinami



Medová roláda s borůvkami



ECLAIRS



Zdobené dorty MARLENKA



MARLENKA CAFÉ



MARLENKA EXLUSIVE (svatební a slavnostní dorty, dorty pro děti, speciální dorty)



Příloha 2 – Rozvaha společnosti MARLENKA international, s.r.o.

ROZVAHA

Rok (podnik)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	312 547	236 976	224 040	232 530	331 642	406 161
Pohled.za ups.vl.kap.						
Stálá aktiva	282 913	185 564	182 998	164 198	180 839	328 482
dlouhodobý nehm.maj.	2 101	1 346	1 346	1 547	1 557	1 557
oprávky k dl.nehm.m.	67	620	1 001	1 316	1 463	1 506
dlouhodobý hmotný.maj.	289 469	221 104	240 781	241 804	278 893	445 273
oprávky k dl.hmot.m.	8 590	36 266	58 128	77 837	98 148	116 842
opravné pol.k dl.maj.						
dlouhodob.finanční maj.						
opr.pol.k dl.finanč.maj.						
Oběžná aktiva	27 619	49 814	38 840	65 974	149 405	74 646
- zásoby	2 946	6 148	7 697	7 764	9 941	16 270
zásoby mater.a zboží	2 500	3 812	4 701	5 399	6 799	12 047
zásoby NV a hot.výrob.	446	2 336	2 996	2 365	3 142	4 223
opravné pol.k zásobám						
- pohledávky	5 250	6 394	7 144	17 273	18 989	15 688
dlouhodobé pohledávky						
opr.pol.k dlouh.pohled.						
krátkodobé pohledávky	5 250	6 394	7 144	17 273	18 989	15 688
opr.pol.ke kr.pohled..						
- finanční majetek	19 423	37 272	23 999	40 937	120 475	42 688
opr.pol.k finanč.maj.						
Časové rozlišení akt.	2 015	1 598	2 202	2 358	1 398	3 033
PASIVA CELKEM	312 547	236 976	224 040	232 530	331 642	406 161
Vlastní kapitál	110 921	136 387	175 948	220 580	297 132	375 757
základní kapitál	40 200	40 200	40 200	40 200	40 200	40 200
kapitálové fondy	3 098	3 098	3 098	3 098	3 098	3 098
fondy ze zisku	4 020	4 020	4 020	4 020	4 020	4 020
výsl.hosp.minulých let	37 943	63 631	89 069	128 440	166 379	249 814
výsl.hosp.běžného obd.	25 660	25 438	39 561	44 822	83 435	78 625
Cizí zdroje	201 626	100 589	47 977	11 764	34 322	30 092
rezervy						
dlouhodobé závazky	3 862	2 621	2 617	1 359	506	3 473
krátkodobé závazky	5 037	14 159	10 137	10 405	33 816	26 619
úvěry (dlouhodobé)	192 727	83 809	35 223			
Časové rozlišení pas.			115	186	188	312

Příloha 3 – Výkaz zisků a ztráty společnosti MARLENKA international, s.r.o.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Rok (podnik)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
tržby za prodej zboží		214	580	534	375	1 088
náklady na prodej zboží		192	492	409	341	525
Obchodní marže		22	88	125	34	563
Výkony	128 207	151 784	163 952	190 046	263 741	291 325
tržby za výrobky a služby	128 125	149 795	163 262	190 121	260 862	289 259
změna stavu vl.výroby	82	1 989	697	-375	2 879	1 814
aktivace			-7	300		252
Spotřeba	58 344	65 159	66 163	87 026	105 836	121 788
spotřeba mater. a energie	47 142	53 751	59 580	71 921	93 341	105 626
spotřeba služeb	11 202	11 408	6 583	15 105	12 495	16 162
Přidaná hodnota	69 863	86 647	97 877	103 145	157 939	170 100
osobní náklady	29 338	20 031	21 658	26 888	45 861	58 050
daně a poplatky	2	54	56	121	236	251
odpisy	4 544	28 335	22 515	23 056	20 457	18 738
tržby z prodeje dlouh.maj.	291	365	234	164	132	8
zůstat.cena prod.dlouh.maj.		47	170	7		
změna stavu rezerv,opr.pol.				14		
jiné provozní výnosy	3 441	749	684	939	1 187	2 455
jiné provozní náklady	92	302	38	300	105	109
Provozní výsledek hosp.	39 619	38 992	54 358	53 862	92 599	95 415
tržby z prod.CP a vkladů						
prodané cen.papíry a vkl.						
úroky výnosové	8		290		305	174
úroky nákladové	7 192	7 434	2 485	483		
změna stavu rezerv,opr.p.						
výnosy z dlouh.fin.majetku						
jiné finanční výnosy	1 810	1 166	445	2 857	11 403	2 811
jiné finanční náklady	2 379	1 027	3 802	969	1 204	1 730
Finanční výsledek hosp.	-7 753	-7 295	-5 552	1 405	10 504	1 255
daň z příjmů z běžné č.	6 201	6 103	9 245	10 445	19 668	18 044
Výsledek hosp.z běž.čin.	25 665	25 594	39 561	44 822	83 435	78 626
mimořádné výnosy						
mimořádné náklady	5	156				1
daň z příjmů z mim.čin.						
Mimoř. výsledek hosp.	-5	-156				-1
VÝSL.HOSP.CELKEM	25 660	25 438	39 561	44 822	83 435	78 625
Ostatní údaje						
Úroková sazba (%)						
Sazba daně (%)	20	19	19	19	19	19
Obecný vývoj cen (inlace)						

Příloha 4 – Výpočty poměrových ukazatelů

Ukazatelé aktivity

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}}$$

$$\text{Rok 2012: } \frac{7\,764 \cdot 360}{190\,655} = 14,66 \text{ dní}$$

$$\text{Rok 2013: } \frac{9\,941 \cdot 360}{261\,237} = 13,67 \text{ dní}$$

$$\text{Rok 2014: } \frac{16\,270 \cdot 360}{290\,347} = 20,17 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}}$$

$$\text{Rok 2012: } \frac{17\,273 \cdot 360}{190\,655} = 32,62 \text{ dní}$$

$$\text{Rok 2013: } \frac{18\,989 \cdot 360}{261\,237} = 26,17 \text{ dní}$$

$$\text{Rok 2014: } \frac{15\,688 \cdot 360}{290\,347} = 19,45 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}}$$

$$\text{Rok 2012: } \frac{10\,405 \cdot 360}{190\,655} = 19,65 \text{ dní}$$

$$\text{Rok 2013: } \frac{33\,816\,360}{261\,237} = 46,60 \text{ dní}$$

$$\text{Rok 2014: } \frac{26\,619\,360}{290\,347} = 33,00 \text{ dní}$$

Ukazatelé rentability

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Rok 2012: } \frac{44\,822}{220\,580} \cdot 100 = 20,32 \%$$

$$\text{Rok 2013: } \frac{83\,435}{297\,132} \cdot 100 = 28,08 \%$$

$$\text{Rok 2014: } \frac{78\,625}{375\,757} \cdot 100 = 20,92 \%$$

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} \cdot 100$$

$$\text{Rok 2012: } \frac{55\,750}{232\,530} \cdot 100 = 23,98 \%$$

$$\text{Rok 2013: } \frac{103\,103}{331\,642} \cdot 100 = 31,09 \%$$

$$\text{Rok 2014: } \frac{96\,669}{406\,161} \cdot 100 = 23,80 \%$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}} \cdot 100$$

$$\text{Rok 2012: } \frac{55\,750}{190\,655} \cdot 100 = 29,24 \%$$

$$\text{Rok 2013: } \frac{103\,103}{261\,237} \cdot 100 = 39,47 \%$$

$$\text{Rok 2014: } \frac{96\,669}{290\,347} \cdot 100 = 33,29 \%$$

Ukazatel zadluženosti

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \cdot 100$$

$$\text{Rok 2012: } \frac{11\,764}{232\,530} \cdot 100 = 5,06 \%$$

$$\text{Rok 2013: } \frac{34\,322}{331\,642} \cdot 100 = 10,35 \%$$

$$\text{Rok 2014: } \frac{30\,092}{406\,161} \cdot 100 = 7,41 \%$$

Ukazatelé likvidity

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Rok 2012: } \frac{40\,937}{10\,405} = 3,93$$

$$\text{Rok 2013: } \frac{120\,475}{33\,816} = 3,56$$

$$\text{Rok 2014: } \frac{42\,688}{26\,619} = 1,60$$

$$\text{Pohotov likvidita} = \frac{\text{obžn aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Rok 2012: } \frac{65\,974 - 7\,764}{10\,405} = 5,59$$

$$\text{Rok 2013: } \frac{149\,405 - 9\,941}{33\,816} = 4,12$$

$$\text{Rok 2014: } \frac{74\,646 - 16\,270}{26\,619} = 2,19$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{obžn aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Rok 2012: } \frac{65\,974}{10\,405} = 6,34$$

$$\text{Rok 2013: } \frac{149\,405}{33\,816} = 4,42$$

$$\text{Rok 2014: } \frac{74\,646}{26\,619} = 2,80$$

Příloha 5 – Strategická mapa příčin a následků mezi strategickými cíli společnosti MARLENKA international, s.r.o.

