

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Vliv okolí podniku na konkrétní podnik**

**Influence of surroundings on a specific company**

**Václav Kojzar**

Plzeň 2015



## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Vliv okolí podniku na konkrétní podnik“

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

V Plzni dne 24. 04. 2015

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych velice rád poděkoval Ing. Radimu Špicarovi za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování mé bakalářské práce. Dále děkuji zástupci ředitele plzeňské pobočky společnosti PEAL, a.s. panu Tomáši Bernhardtovi za poskytnuté informace a zajímavé postřehy o společnosti.

# Obsah

## Úvod

<b>1 Podnik a jeho okolí</b> .....	1
<b>1.1 Vymezení základních pojmů</b> .....	1
1.1.1 Podnik.....	1
1.1.2 Okolí podniku.....	2
1.1.3 Vymezení okolí podniku.....	2
1.1.4 Nutnost poznávání okolí.....	3
<b>1.2 Analýza makroprostředí</b> .....	4
1.2.1 Ekonomické okolí podniku.....	5
1.2.2 Geografické okolí podniku.....	6
1.2.3 Kulturně historické okolí podniku.....	7
1.2.4 Sociální okolí podniku.....	7
1.2.5 Ekologické okolí podniku.....	8
1.2.6 Politické okolí podniku.....	8
1.2.7 Právní okolí podniku.....	10
1.2.8 Technologické okolí podniku.....	10
1.2.9 Etické okolí podniku.....	11
<b>1.3 Analýza mezoprostředí</b> .....	11
1.3.1 Porterova analýza pěti sil.....	12
1.3.1.1 Vyjednávací síla kupujících.....	13
1.3.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů.....	14
1.3.1.3 Soupeření mezi existujícími konkurenty.....	15
1.3.1.4 Hrozba nově vstupujících.....	16
1.3.1.5 Hrozba substitutů.....	17
<b>2 Charakteristika společnosti PEAL a.s.</b> .....	18
<b>2.1 Základní údaje</b> .....	18
<b>2.2 Historie společnosti</b> .....	18
<b>2.3 Činnosti společnosti</b> .....	19
<b>2.4 Organizační struktura</b> .....	19
<b>3 Analýza makroprostředí a mezoprostředí společnosti PEAL, a.s.</b> .....	21
<b>3.1 PEST analýza</b> .....	21

3.1.1 Politické a legislativní prostředí.....	21
3.1.1.1 Politika zdanění.....	21
3.1.1.2 Nová protikuřácká legislativa.....	22
3.1.2 Ekonomické prostředí.....	23
3.1.3 Sociálně-kulturní prostředí.....	28
3.1.4 Technicko-technologické prostředí.....	30
3.1.5 Zhodnocení PEST analýzy.....	32
<b>3.2 Porterova analýza pěti sil.....</b>	<b>33</b>
3.2.1 Vliv a vyjednávací síla zákazníků.....	33
3.2.2 Vliv a vyjednávací síla dodavatelů.....	35
3.2.3 Rivalita mezi existujícími konkurenty.....	37
3.2.4 Hrozba nově vstupujících.....	40
3.2.5 Hrozba substitutů.....	42
3.2.6 Zhodnocení Porterovy analýzy pěti sil.....	45
<b>4 Navrhovaná opatření.....</b>	<b>46</b>
<b>4.1 Návrh na zavedení nové odpolední trasy Plzeň-město.....</b>	<b>46</b>
<b>4.2 Další navrhovaná opatření.....</b>	<b>48</b>
<b>Závěr.....</b>	<b>50</b>
<b>Seznam tabulek a obrázků.....</b>	<b>52</b>
<b>Seznam použitých zkratk.....</b>	<b>53</b>
<b>Seznam použité literatury a zdrojů.....</b>	<b>54</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>58</b>
<b>Abstrakt.....</b>	<b>62</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>63</b>

## Úvod

Tématem této bakalářské práce je vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Autor této bakalářské práce zvolil společnost PEAL, a.s. Tato společnost, která komplexně zajišťuje velkoobchodní i maloobchodní prodej tabákových výrobků, cukrovinek, alkoholických a nealkoholických nápojů, působí na tuzemském trhu již od roku 1992. Tato bakalářská práce byla zpracována na základě několikaleté praxe autora na plzeňské pobočce této akciové společnosti.

Cílem této bakalářské práce je analyzování vlivu okolí na konkrétní společnost; provedení Pest analýzy popisující jednotlivé vlivy makroprostředí na společnost PEAL, a.s.; sestavení Porterovy analýzy pěti sil mapující jednotlivé vlivy mezoprostředí na společnost; zhodnocení současných a budoucích příležitostí a hrozeb; zamyšlení se nad dalším vývojem podniku a navržení opatření pro zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

Způsobů vymezení okolí podniku a vlivů působících na podnik je několik. V první části této bakalářské práce je popsána stručná charakteristika nejznámějších z nich. Tato kapitola pokládá teoretický základ pro praktickou část. V této části je obsažena teoretická definice okolí podniku a charakteristiky jednotlivých vlivů makroprostředí a mezoprostředí podniku, a to konkrétně popsáním teorie Porterovi analýzy pěti sil a položením teoretického základu k tvorbě Pest analýzy. Tato kapitola je tvořena poznatky z odborné literatury.

Následující kapitola je věnována charakteristice společnosti PEAL, a.s., a to konkrétně základním údajům, předmětu podnikání, popisu činností a historií společnosti. Kapitola je zakončena popisem organizační struktury podniku.

Třetí část této bakalářské práce se zabývá charakteristikou a analýzou jednotlivých vlivů makroprostředí a mezoprostředí působících na společnosti PEAL, a.s. Tato kapitola obsahuje Pest analýzu zabývající se politicko-legislativními, ekonomickými, sociálními a technickými vlivy okolí na tento konkrétní podnik. Dále obsahuje Porterovu analýzu pěti sil popisující hrozby substitutů, hrozby nově vstupujících potencionálních "hráčů" na trh a rivalitu mezi existujícími konkurenty, následně vliv a vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů.

Závěrečná část této bakalářské práce obsahuje zamyšlení se nad dalším vývojem a popis navrhovaných opatření pro úpravu provozu a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti PEAL, a.s.



# 1 Podnik a jeho okolí

## 1.1 Vymezení základních pojmů

### 1.1.1 Podnik

Před podrobným rozebráním teoretických charakteristik okolí podniku je nutné v první řadě definovat samotný pojem podnik a základní funkce, které musí splňovat.

*„Podnikem označujeme plánovaně organizovanou hospodářskou jednotku, ve které jsou výrobní faktory kombinovány tak, aby bylo vyrobeno a prodáno zboží a služby. Podnik je tedy hospodářskou jednotkou výrobního hospodářství a tím se odlišuje od domácností, které jsou subjekty spotřebního hospodářství.“ [1, str. 41]*

*„Základní funkcí každého podniku je přeměna jeho vstupů na výstupy (u výrobního podniku přeměna surovin, energie, práce za pomoci strojů na výrobky, u banky přeměna volných peněz v kapitál atd.)“ [2, str 16]*

Podnikové funkce lze členit z mnoha hledisek např.: [2]

#### **Funkce primární:**

- Zásobovací (nákup, doprava, skladování)
- Výrobní (provozní)
- Prodejní (odbytovou)

#### **Funkce podpůrné:**

- Personální
- Investiční
- Finanční
- Vědeckotechnické
- Správní

*„Funkce jak primární, tak podpůrné jsou vzájemně propojeny, překrývají se a vzniká proto nutnost je koordinovat.“ [2, str 16]*

### **1.1.2 Okolí podniku**

*„Podnik není izolován, ale je obklopen vnějším světem, okolím. Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně sám může ovlivnit. Okolí podniku ho nutí k určitému způsobu chování, především k volbě určitých cílů a způsobů jejich dosahování. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená.“ [3, str. 13]*

*„Okolí podniku na něj působí jako „svazek“ vnějších sil, faktorů a podmiňování. Mezi nimi existují různé souvislosti. Pokud však chceme k okolí podniku přistoupit analyticky, musíme ho určitým způsobem strukturovat a vymezit jeho jednotlivé prvky.“ [3, str. 13]*

### **1.1.3 Vymezení okolí podniku**

Různí autoři pojmenovávají stejné věci rozdílnými jmény. Shoda panuje v rozdělení okolí podniku do tří oblastí:

- makroprostředí
- mezoprostředí
- mikroprostředí

#### **1) Makroprostředí**

Faktory makroprostředí může individuální podnik ovlivnit jen stěží. Jde především o faktory ekonomické, geografické, ekologické, politické, etické, sociální aj. Podnik sám o sobě nemůže ovlivnit politickou situaci dané země, demografický vývoj, technologický postup nebo legislativní změny státu. Analýza makroprostředí se označuje jako PEST či STEEPLED. Jednotlivé analýzy jsou v podstatě totožné. Liší se pouze v počtu faktorů nebo skupin faktorů (Př.: V analýze makroprostředí označované jako PEST jsou faktory děleny do čtyř skupin.). [3] [4]

#### **2) Mezoprostředí**

Mezoprostředí je ovlivňováno podnikem jen částečně. V mezoprostředí jsou zkoumány faktory, které může podnik ovlivňovat jen velmi omezeně. Tyto faktory souvisejí s oborem daného podniku. Mezi tyto faktory patří dodavatelé, odběratelé (zákazníci) a

konkurence podniku. Makroprostředí s mezoprostředím tvoří externí prostředí podniku. Nejčastěji je pro analýzu mezoprostředí používán Porterův model pěti konkurenčních sil. Porterův model analyzuje pět dílčích sil určujících podobu konkurenčního prostředí v daném oboru. [3] [4]

### **3) Mikroprostředí**

Mikroprostředí je zcela v režii konkrétního podniku. Patří sem faktory jako řízení zásob, inovace, výroba aj. Mikroprostředí je považováno za interní prostředí podniku. Tato bakalářská práce se tímto prostředím nebude zabývat. [3] [4]

#### **1.1.4 Nutnost poznávání okolí**

*„Nemá-li být podnik při svém ekonomickém rozhodování okolím zaskočen, ale hodlá-li ho využít ve svůj prospěch, musí se o jeho dynamiku aktivně zajímat. Jedině tak se může „vézt na vrchol vlny“ a neutopit se. K získání informací existuje řada zdrojů a technik.“*  
[3, str. 19]

Podle Synka [3] by měla být vytvářena vlastní představa o vývoji svého významného okolí přímo podnikem. K tomu slouží informační zdroje:

- Vládní prognózy vývoje ekonomiky
- Informace od zájmových průmyslových a podnikatelských svazů
- Vlastní historické i prognostické informace o situaci na trhu, cenách, zákaznících a jejich potřebách [3]

*„Jde tedy o to, aby podnik dokázal rozumně definovat své informační potřeby, pokud jde o okolí a jeho dynamiku, a ty pak systematicky naplňovat, a to především s ohledem na udržování, obnovování a zdokonalování svých konkurenčních výhod.“* [3, str. 20]

#### **Cíl analýzy okolí podniku**

Významem analýzy makroprostředí a mezoprostředí (externí audit) je zjištění příležitostí a hrozeb. Tato analýza stejně tak jako interní audit musí být zaměřena do budoucnosti (předpovědi, varianty). V závislosti na konkrétním podniku může být určité specifikum považováno jak za příležitost, tak i za hrozbu. [4]

Externí audit je orientován na zjištění hlavních proměnných, na které může podnik reagovat. Podnik reaguje sestavením strategie k využití zjištěné příležitosti či sestavením strategie pomocí, které minimalizuje nebo odvrací dopad zjištěných hrozeb. Na základě příležitostí, hrozeb a spolu s interním auditem se vytváří strategie budoucího fungování podniku. [4]

## 1.2 Analýza makroprostředí

Způsobů vymezení okolí podniku a vlivů působících na podnik je několik. Makroprostředí představuje ty faktory, které analyzovaný podnik nemůže ovlivnit prakticky vůbec. Následující obrázek zobrazuje dva odlišné typy dělení makroprostředí.

**Obr.č.1: Odlišné dělení prvků makrookolí**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě [3] a [4]

V publikaci Podniková ekonomika Miloslava Synka se objevuje nejčastější dělení okolí podniku. Synek dělí okolí podniku na prvky ekonomické, geografické, kulturně-historické, sociální, ekologické, technologické, etické, politické a právní. [3]

V publikaci Strategický management Fred R. Davida je děleno makroprostředí podniku pouze na čtyři prvky. V první řadě ekonomické faktory, které mají přímý dopad na potenciální atraktivitu různých strategií. [4]

Následovně technologické faktory, které mohou mít v případě revoluční technologické změny či objevu dramatický dopad na organizace. V publikaci Strategický management jsou spojovány faktory sociální, kulturní, demografické a environmentální do jedné síly/faktoru. [4]

Změny těchto faktorů mají zásadní vliv na prakticky všechny výrobky, služby, trhy a zákazníky. Faktory politické, vládní a právní mohou představovat klíčové příležitosti nebo hrozby jak pro malé tak i pro velké organizace. [4]

V praktické části této bakalářské práce se bude makroprostředí podniku analyzovat s pomocí rozdělení podle Fred R. Davida.

### **1.2.1 Ekonomické okolí podniku**

*„Ekonomické okolí má pro podnik zásadní význam. Z ekonomického okolí získává podnik výrobní faktory a kapitál, na toto okolí se obrací svými výrobky a službami. Podnik je ve svém rozhodování a chování v rozhodující míře ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou.“* [3, str. 15]

V publikaci Strategické řízení Keřkovského a Vykypěla jsou považovány za nejpodstatnější faktory ovlivňující ekonomické okolí podniku např. stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míra zadlužení, míra inflace (deflace) a situace na kapitálovém trhu. Dále pak faktory monetární politiky (nabídka peněz, úrokové sazby, vývoj kurzů k jiným měnám) a fiskální politiky státu (daňové zatížení, vládní výdaje). V neposlední řadě faktory, které ovlivňují stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky (deprese, recese, oživení nebo konjunktura). [6]

## **Faktory ekonomického okolí definované Synkem: [3]**

- Dostupnost a ceny výrobních faktorů
- Daňová zátěž podniku
- Hospodářský růst, měnový a devizový vývoj

### **1) Dostupnost a ceny výrobních faktorů**

*„Díky rozvoji logistiky a nových technologií umožňujících radikální snížení pracnosti a tím i vysokou produktivitu práce, ztrácejí postupně tyto faktory své dominantní postavení.“ [3, str. 15]*

### **2) Daňová zátěž podniků**

*„Ta ovlivňuje chování podniků jak z hlediska výše daní, tak z hlediska jejich konstrukce. Daňová politika státu u nás hledá cestu mezi dvěma póly. Na jedné straně musí zajistit takový daňový výnos, který by naplnil státní pokladnu, ale současně nezatížil podniky tak, aby ztratily motivaci k podnikání.“ [3, str. 16]*

### **3) Hospodářský růst, měnový a devizový vývoj**

*„Manévrovací prostor podniku, jeho rozvoj i možnosti expanze souvisí velmi těsně s makroekonomickým růstem.“ [3, str. 15]*

V publikaci Strategický management Fred R. Davida jsou považovány za klíčové ekonomické proměnné např. dostupnost úvěrů, úroveň disponibilního důchodu a sklon lidí utrácet. Mezi další důležité ekonomické faktory patří vývoj nezaměstnanosti, vývoj HDP, výkyvy ceny a rozdíly příjmů podle regionu a skupiny spotřebitelů. V Davidovi není zapomináno na možnost, že ekonomická kondice cizích zemí může ovlivnit ekonomické okolí podniku. [4]

## **1.2.2 Geografické okolí podniku**

Geografické okolí *„ovlivňuje podnik především tím, že do značné míry předurčuje jeho logistiku. V případě stacionární výroby se k vlivu geografického okolí přihlíží při volbě lokalizace podniku.“ [3, str 14 ]*

Podle Synka podnikatel při rozhodování o umístění podniku zvažuje tyto faktory lokalizace: [5, str. 23]

- „rozsah a kvalita zdrojů pracovních sil jakož i náklady spojené s využíváním pracovníků,
- přístup k surovinovým zdrojům a popřípadě s nimi spojené dopravní náklady,
- nejbližší zdroje energie a možnosti dopravních spojení,
- možnosti odbytu,
- případné možnosti využití investičních pobídek v souvislosti s podporou státu,
- daňové úlevy v dané lokalitě,
- ekologii a ochranu životního prostředí.“ [5, str. 23]

V publikaci Strategický management [4] není přímo zmiňováno geografické okolí podniku, ale klíčové geografické proměnné jako např. dopravní přetížení nebo umístění maloobchodních, výrobních a servisních podniků ano. Za jednu z nejpodstatnějších proměnných je považováno rozdělení absolventů podle geografické oblasti.

V Davidovi na rozdíl od Synka je kladen důraz na demografické proměnné okolí podniku. Mezi tyto faktory patří např. úroveň blahobytu, porodnost, úmrtnost, počet sňatků a rozvodů. [4]

### **1.2.3 Kulturně historické okolí podniku**

*„Kulturně historické okolí se vytváří po mnoho let, dokonce staletí. Celková vzdělanostní a kulturní úroveň obyvatelstva je jednou z podmínek ekonomického rozvoje, přechodu ke složitějším technologiím a technickému pokroku. Právě v kulturním zázemí je jedna z našich největších nadějí do budoucna.“* [3, str. 17]

Podle Fred R. Davida by měl být kladen také velký důraz na vzdělanostní úroveň společnosti. Mezi další klíčové kulturně historické proměnné zařazuje např. kulturní specifika a národní zvyklosti. [4]

### **1.2.4 Sociální okolí podniku**

*„Značný význam pro podnik má jeho sociální okolí. Každý podnik by měl zkoumat a zvažovat důsledky své činnosti pro společnost. V ideálním případě by tato činnost měla být prospěšná jak podniku, tak i společnosti. To se ovšem v reálném životě realizuje jen*

*velmi obtížně. Zisková orientace vždy staví do popředí zájmy vlastníků kapitálu a manažerů, které se mohou dostat do příkrého rozporu se sociálními zájmy okolí.“ [ 3, str. 14 ]*

Mezi sociální faktory je zařazen také životní styl, stále se zvyšující hodnota volného času a regionální změny vkusu a preferencí. V publikaci Fred R. Davida je přisuzován důraz na programy sociálního zabezpečení (ochrana, podpora a rozvoj občanů ve složité situaci). [4]

### **1.2.5 Ekologické okolí podniku**

*„Ekologie je faktorem, který musí podniky stále více respektovat. Nečiní-li to ze své vůle, nutí je k tomu nejen státní instituce, ale i velmi aktivní občanská sdružení. Ekologie na jedné straně vytváří podnikání řadu bariér, protože ekologizace řady technologií (dobývání zlata chemickou cestou) i již existujících výrobků (výrobky obsahující azbest a freon) představuje pro podniky ekonomickou zátěž.“ [3, str. 16]*

*„Ekologické faktory významně ovlivňují výrobní technologie podniků, rozmístování výrobních jednotek, způsobují zákazy některých výrob apod. Lze říci, že především vlivem ekologických faktorů, případně vyčerpáním dosavadních přírodních zdrojů, byl v posledních desetiletích vyvinut efektivní tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů.“ [6, str. 45]*

*„Na druhé straně dává podnikům mnoho šancí, například při výrobě ekologicky nezávadných výrobků, recyklaci obalů.“ [3, str. 16]* Dále pak výroba filtračních zařízení spalin, klimatizačních zařízení, čističek odpadních vod a modifikace nakládání s odpady. [6]

### **1.2.6 Politické okolí podniku**

*„Politické okolí ovlivňuje podnik především jako souhrn vlivů, jejichž výrazem jsou politické zájmy institucionalizované v politických stranách, koalici, opozici atd. Politické strany mohou vyznávat a prosazovat různou politickou linii, jejíž realizace má významné důsledky pro podnikovou sféru. Z historie známe různé politické linie, které naši společnost a v jejím rámci ekonomiku poznamenaly na dlouhá léta: znárodnění, združstevnění, privatizace. Nebylo by ovšem správné vidět pouze vliv „velké“ politiky.*

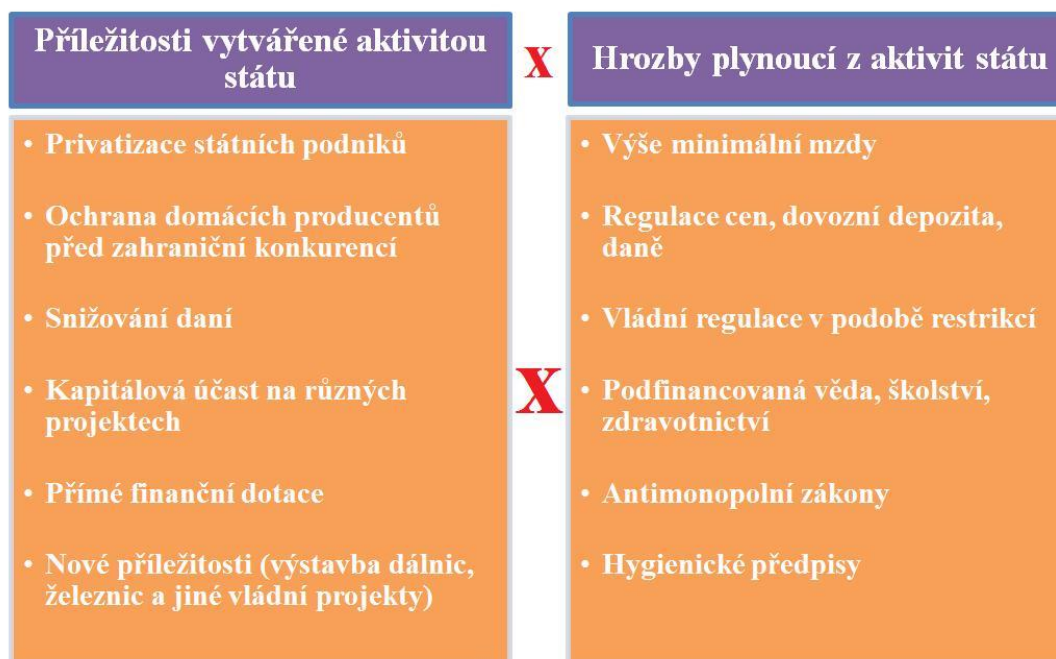


Podnik může být ovlivněn i „malou“ komunální politikou, ke které patří postoje a vlivy obecních úřadů.“ [3, str. 15]

Ať už je vliv státu nebo regionálních uskupení na chování podniku jakýkoli, musí vždy platit, že podnik je považován za zcela autonomní jednotku. Jako autonomní jednotka má podnik povinnost suverénního rozhodování o tom, co a za jakou cenu vyrábět, komu prodat a odkud bude nakupovat nezbytné výrobní faktory. [6, str. 47]

- „Stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování.
- Významnou funkcí státu je podpora malých firem, podpora exportu, výzkumu a technického rozvoje.
- Stát je spoluodpovědný za kvalitu pracovní síly ve smyslu jeho zodpovědnosti za školskou, zdravotnickou a sociální oblast.
- V rozvinutých tržních ekonomikách je stát významným zaměstnavatelem a spotřebitelem.“ [6, str. 47]

**Obr.č.2: Příležitosti X Hrozby pro podniky plynoucí z aktivit státu**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě [6, str. 47-48]

Mezi podstatné politické proměnné také patří např. úroveň státních dotací, velikost vládních rozpočtů, vládní nařízení nebo deregulace. Politické okolí podniku je také ovlivněno mírou lobbingu a politickými podmínkami jak v daném státě, tak v zahraničí. [4]

### **1.2.7 Právní okolí podniku**

*„Politické vlivy se za normálních podmínek prosazují především prostřednictvím práva. Právo a jeho instituty vytvářejí rámec prakticky pro všechny podnikové činnosti. Právní normy stanoví, jaké chování podniku je přípustné a jaké nikoliv.“* [3, str. 15]

Nejdůležitější normy týkající se podnikové sféry jsou za prvé zákon o obchodních korporacích (Tento zákon, který z části nahradil obchodní zákoník, je věnován úpravě obchodních společností a družstev.), za druhé nový občanský zákoník obsahující obchodní závazkové právo.

Nesmí se zapomenout například na daňové zákony, u některých případů lze použít nový občanský zákoník i v hospodářském životě. Dále existuje celá řada zákonů a právních norem, které definují možnosti a bariéry podnikání. [3]

Mezi další podstatné právní proměnné patří také změny v patentových zákonech a antimonopolní legislativa. [4]

### **1.2.8 Technologické okolí podniku**

*„Technologické okolí a změny technologie jsou zdrojem a motivem technického a technologického pokroku, který umožňuje podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost a humanizovat práci. To ovšem může mít i své stinné stránky, k nimž patří někdy negativní vliv na životní prostředí, vznik sociálních problémů atd.“* [3, str. 16]

*„Investování do technického rozvoje se na jedné straně stává nezbytností, na straně druhé v sobě zahrnuje mnoho rizik, protože např. v důsledku technického rozvoje vznikají konkurenční technologie a do poslední chvíle zpravidla není jisté, zda určitý výzkum a vývoj budou úspěšně zakončeny a zda jejich výstupy budou akceptovány spotřebiteli v míře, zajišťující návratnost vynaložených prostředků.“* [6, str. 46]

Zásadní změnou technologického okolí podniku se stal bezesporu rozvoj internetu. Internet mění povahu příležitostí a hrozeb. Důsledkem rozvoje internetu jsou změny úspor z rozsahu, vstupních bariér a životního cyklu produktů. Internet pomáhá k vytváření nových produktů a služeb a zvyšuje možnosti a rychlost distribuce (snížení geografických omezení trhů). [4]

### **1.2.9 Etické okolí podniku**

*„Etika hraje v životě podniků stále významnější úlohu. V obecné poloze se zabývá tím, co je a není dobré a jaké postoje by měl člověk, resp. instituce zaujímat, aby jednal v souladu s tím, co se obecně považuje za správné a spravedlivé. V podnikatelském světě znamená dodržování etických principů mj. poskytování pravdivých informací, korektní hospodářské soutěžení a propagační kampaně. Poskytování dobrých služeb zákazníkům atd.“ [3, str. 16]*

#### **Etický kodex podnikatele**

V České Republice není nic takového jako obecný etický kodex pro podnikatele, ale v rámci EU je možno se setkat s tzv. „vzorovým etickým kodexem podnikatele“. [7]

Vzorový etický kodex podnikatele se zabývá v první řadě ochranou životního prostředí, soustavným budováním firemní kultury a trvalým zlepšováním profilu firmy. Není v něm zapomínáno také na pravdivou a otevřenou komunikaci o vlivu firem na životní prostředí. [7]

### **1.3 Analýza mezoprostředí (oborového okolí podniku)**

Mezoprostředí je také označováno jako oborové okolí podniku. Mezoprostředí s makroprostředím utváří takzvané externí prostředí podniku.

*„Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle podniku jsou silně ovlivňovány atraktivností oboru, v němž podnik působí, a jeho strategickou situací jako celku.“ [6, str. 48]*

#### **Sektory oborového okolí: [6]**

- Sektor zákazníků

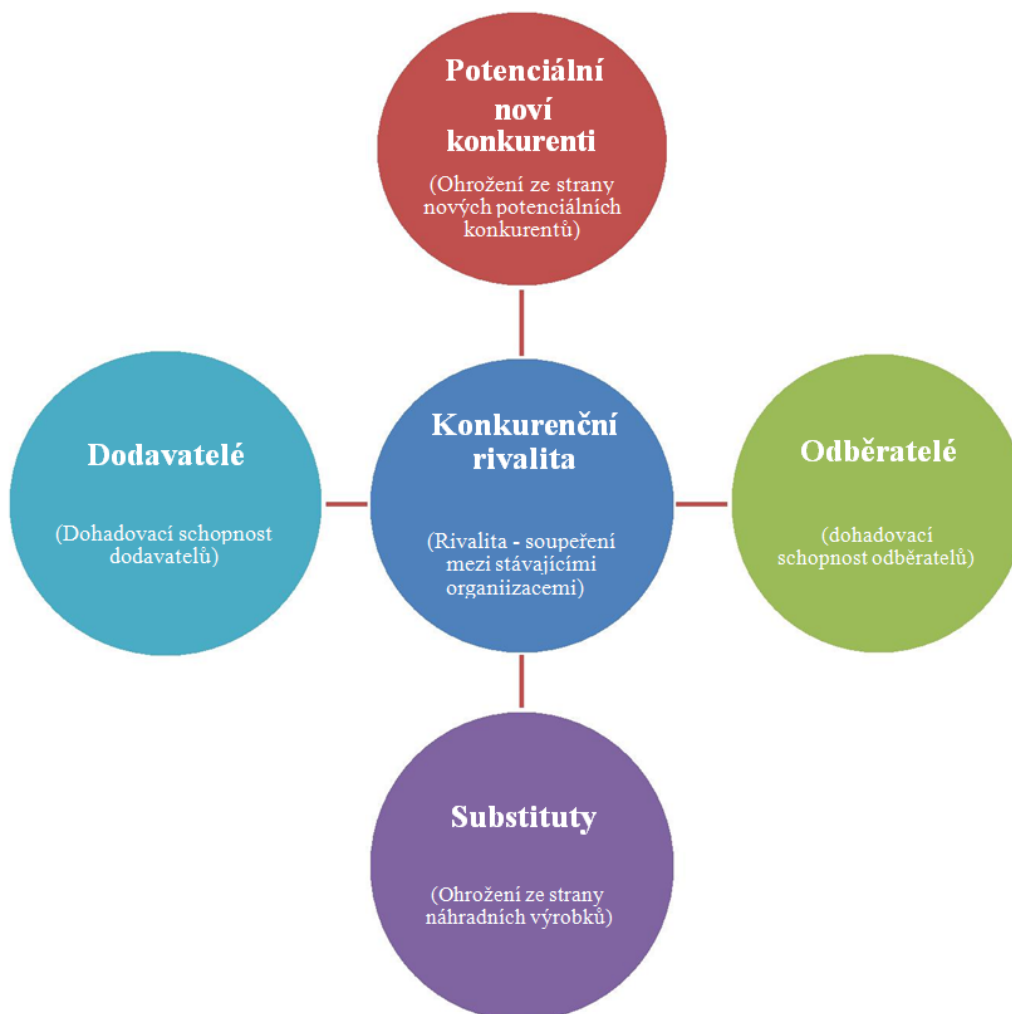
- Sektor dodavatelů
- Sektor konkurentů

Pro analýzu oborového okolí je často používán Porterův model pěti konkurenčních sil. Porterův model analyzuje pět dílčích sil určujících podobu konkurenčního prostředí v daném oboru.

### 1.3.1 Porterova analýza pěti sil

Porterův model konkurenčního prostředí je považován za nejčastější a nejužitečnější nástroj analýzy mezoprostředí. Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí (oborového okolí/mezoprostředí) je zobrazen níže na obrázku č.3.

**Obr.č.3: Struktura odvětví pěti sil**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě [4, str. 74]

Pět základních faktorů působících na pozici podniku: [8]

- Vyjednávací síla kupujících
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba nově vstupujících
- Hrozba substitutů
- Soupeření mezi existujícími konkurenty

### 1.3.1.1 Vyjednávací síla kupujících

Zákazníci jsou zahrnováni mezi nejdůležitější vlivy okolí na společnost, mohou jimi být jak fyzické, tak i právnické osoby. Pro zjištění velikosti vlivu a vyjednávací síly zákazníků je nutné ohodnotit škálou následující výroky. [9]

*„Kupující jsou silní v následujících situacích:*

- *Když je zákazníků co do počtu málo a nakupují velká množství.*
- *Když se prodávající obor skládá z velkého počtu malých prodejců.*
- *Když jednotlivý nakupovaný předmět je dostatečně standardizován, takže zákazníci mohou snadno najít jiného dodavatele a přejít k němu za prakticky nulové náklady.*
- *Když nakupovaný předmět nepředstavuje důležitý vstup.*
- *Jestliže je pro zákazníky ekonomicky vhodné nakupovat vstup od několika dodavatelů spíše než od jednoho.“ [9, str. 34]*

### Identifikace kupujících a rozličných faktorů

Kotler [7] rozlišuje šest cílových trhů (tříd zákazníků):

- Spotřebitelské trhy (Jednotlivci a domácnosti)
- Průmyslový trh (Nákup zboží a služeb pro další zpracování)
- Trh obchodních mezičlánků (Nákup zboží a služeb a následovné zpeněžení)
- Institucionální trh (Nemocnice, školy, vězení aj.)
- Trh státních zakázek (Vládní instituce nakupují zboží a služby s cílem produkce veřejné služby nebo statku.)
- Mezinárodní trh (Kupující z ostatních zemí)

Podle Keřkovského a Vykypěla [6] jsou rozlišovány tři třídy zákazníků, jejich pohled této problematiky je znázorněn v tabulce č.1.

**Tab.č.1.: Třídy zákazníků a jejich preference**

<b>Třída zákazníků</b>	<b>Faktory ovlivňující jejich rozhodnutí nakupovat</b>
<b>Spotřebitelé</b>	dostupnost, cena, rozmanitost, pohodlí, kvalita, záruky půjčky, reputace
<b>Velkoobchod resp. Maloobchod</b>	konkurenční schopnost výrobků, uznání spotřebitele, obrat výrobku, dostupnost výrobku, potencionální zisk rozmanitost (šíře), dodavatelská závislost
<b>Průmysl a instituce</b>	náklady vs. ziskovost, financování, informace o výrobku cena, provedení výroby, vyhovění normám a zákonům technické zabezpečení a servis

Zdroj: Vlastní zpracování na základě [6, str. 49]

### 1.3.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů

*„Dodavatelé představují v celkovém systému poskytování hodnoty společnosti důležitou vazbu. Poskytují zdroje, které společnost potřebuje pro výrobu zboží a služeb.“* [10, str. 131]

Potřeba dodavatelů pro podnik je nezbytná. Typů dodavatelů je celá řada, jedná se například o dodavatele surovin, obalů, energií, polotovarů, služeb aj. Pro zjištění velikosti vlivu a vyjednávací síly dodavatelů je nutné ohodnotit škálou následující výroky. [11]

*„Dodavatelé jsou silní, když:*

- *Při změně dodavatele vznikají vysoké náklady*
- *Silný image dodavatele*
- *Dodavatel nepřikládá velký význam dlouhodobým vztahům se zákazníky*
- *Nezákonné dohody mezi dodavateli*
- *Koncentrace dodavatelů" [11, str. 203]*

## 1) Dodavatelsko-odběratelský vztah

*„Náklady a dostupnost zdrojů jsou především určovány kvalitou vztahů mezi určitým podnikem a jeho dodavateli.“ [6, str. 50]*

*„Důležitá je z hlediska vztahu dodavatel – odběratel samozřejmě i pozice odběratele. Síla odběratele je velká, když odběratelský podnik je velký, příp. monopolní, když odběratel představuje významnou část obchodu dodavatele a když odběratel může vertikálně integrovat zpětně. Naopak síla odběratele je malá, když podniká ve vysoce konkurenčním prostředí atd.“ [6, str. 50]*

## 2) Volba dodavatele

Podle Synka [5] je velmi důležité pro volbu dodavatele nastavit určité podmínky jako např. obchodní prověření dodavatele nebo prověření manažerského systému dodavatele. Dále je kladena otázka zda produkt odpovídá požadavkům dodavatele.

### 1.3.1.3 Soupeření mezi existujícími konkurenty

*„Konkurence může být omezena na jednu dimenzi (například cenu) nebo na více dimenzí (například služby, jakost výrobku, maloobchodní prodejny, reklamu, inovaci výrobků, úvěr). [12, str. 32]*

*„Klíč ke konkurenčnímu úspěchu – a to jak v případě podnikových organizací, tak i v případě organizací neziskových – spočívá ve schopnosti organizace vytvářet jedinečnou hodnotu. Porterův recept: usilujte o to být jedineční, nikoli nejlepší. Podstatou konkurence je vytvářet hodnoty, nikoli přemáhání soupeřů.“ [13, str. 25]*

*„Analýza každého významného stávajícího a potencionálního konkurenta může sloužit jako důležitý vstup při prognóze budoucích podmínek v odvětví.“ [8, str. 72]*

Otázky, na které by měla být při analýze konkurentů hledána odpověď: [6]

- Jaká je současná pozice naší firmy vůči konkurentům?
- Jak se konkurence mění a vyvíjí?
- V jaké fázi svých životních cyklů se nacházejí rozhodující výrobky našeho odvětví?
- Jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím?

- Vstupují noví konkurenti do oboru? Opouštějí obor naši staří rivalové?

Pro zjištění intenzity rivality mezi konkurenty je nutné ohodnotit škálou následující výroky. „*Rivalita je intenzivní tam, kde jsou následující podmínky:*

- *Když počet konkurentů stoupá, když se stávají rovnějšími ve velikosti a schopnosti.*
- *Jestliže stoupá pomalu poptávka po produktu.*
- *Jestliže jsou konkurenti lákáni podmínkami oboru k tomu, aby použili snižování cen nebo jiné konkurenční zbraně ke zvýšení množství jednotek.*
- *Jestliže výrobky a služby konkurentů jsou tak podobné, že zákazníkovi přijde levněji, když přejde z jedné značky na druhou.*
- *Jestliže silné společnosti vně oboru získávají slabé podniky v oboru a agresivně zavádějí dobře založené kroky k tomu, aby nově získanou společnost přeměnily na hlavního soutěžícího na trhu.“ [12, str. 32]*

#### **1.3.1.4 Hrozba nově vstupujících**

Podle Portera [8] je nutné analyzovat i budoucí konkurenty, kteří se mohou objevit. Skupiny, ze kterých je rekrutována budoucí konkurence: [8, str. 51]

- *„firmy mimo odvětví, které však mohou překonat vstupní překážky obzvláště snadno;*
- *firmy, jež by vstupem do odvětví evidentně rozšířily svou dosavadní činnost;*
- *firmy, pro něž je konkurence v daném odvětví zjevným dotažením podnikové strategie;*
- *zákazníci a dodavatelé, u nichž by šlo možnou zpětnou nebo vstřícnou integraci.“*

*„Je-li snadné vstoupit do oboru, potom jakmile zisky vypadají atraktivně, budou nové podniky vstupovat do odvětví. Jestliže poptávka po produktech oboru nestoupá tak, aby odpovídala zvětšené kapacitě, kterou způsobil vstup podniku do odvětví, potom ceny a zisky v odvětví klesají. Hrozba vstupu určuje horní limit oborové výnosnosti.“ [12, str. 32]*



Pro zjištění intenzity hrozby nově vstupujících na daném segmentu trhu je nutné ohodnotit škálou následující výroky. „*Nejobecnějšími bariérami vstupu jsou:*

- *Přístup k distribučním kanálům - nemůžete-li dosáhnout na zákazníka tak efektivně jako zavedené podniky, produkty se nemohou prodávat ve velkém.*
- *Preference obchodní značky - zákaznickova lojalita, image výrobku znesnadňují novému vstupujícímu odtláčit zákazníky od jejich nynějších dodavatelů.*
- *Kapitálové požadavky - výše nákladů na vstup do oboru.*
- *Potřeba Know-how*
- *Činnost a politika státu - legislativa, tarifní a netarifní překážky, patenty.“ [12, str. 32]*

#### **1.3.1.5 Hrozba substitutů**

V teorii spotřebitele jsou za substituty považovány dva statky, u kterých může spotřebitel snadno zaměňovat spotřebu jednoho spotřebou druhého. [4]

Soupeření mezi podniky jak z oboru, tak mimo obor produkuje určitý cenový strop. Při překročení tohoto pomyslného cenového stropu odběratelé přechází k substitutům konkurence. Substitut vyhovuje stejným potřebám jako produkt vyráběný v daném oboru. Hrozba substitutů je rozlišena podle daného segmentu trhu. Konkurenční tlak substitutu roste, pokud jeho cena klesá, hodnota pro odběratele stoupá, nebo když klesají náklady na změnu dodavatele. [4]

Podnik musí brát v potaz potenciální hrozby dané technologickým pokrokem. Na druhou stranu může podnik také určit příležitosti, které umožňují nabídku substitutů pro produkty konkurenčních podniků. [4]

Některé produkty mohou mít mnoho substitutů (konkrétní druh hřebíku či šroubu). V Porterově analýze pěti sil nemusí ovšem substitut existovat (např. substitut pitné vody) nebo se může jednat pouze o částečný substitut (Například rozdíl mezi žárovkou a halogenovou žárovkou, která má jinou cenovou strukturu, vzhled a vlastnosti.)

## 2 Charakteristika společnosti PEAL a.s.

V praktické části této bakalářské práce byla pro analýzu okolí zvolena společnost PEAL, a.s. zajišťující velkoobchodní a maloobchodní prodej tabákových výrobků, alkoholických a nealkoholických nápojů, cenin a mnoha dalších produktů. Tato společnost ve svých šesti velkoobchodních a 77 maloobchodních pobočkách (DON PEALO), zaměstnává 452 kmenových zaměstnanců (údaj k březnu 2015). [14]

### 2.1 Základní údaje

**Obchodní firma:** PEAL, a.s.

**Právní forma:** akciová společnost

**Datum zápisu:** 1. července 1999

**Základní kapitál:** 23 200 000,- Kč

**Sídlo:** Praha 10, U plynárny 412/101, PSČ 101 00

**Dozorčí rada:** Petr Střelka, Rudolf Novotný, Ing. Martin Cicvárek

**Předseda představenstva:** Miroslav Kaštánek

**E-mail:** info@peal.cz

**IČO:** 25775634 **DIČ:** CZ25775634

**Registrace subjektu:** Městský soud v Praze

### 2.2 Historie společnosti

Provoz společnosti PEAL se sídlem v Praze 4 byl zahájen již v roce 1992, kdy byla založena jako společnost s ručením omezením. V roce 1999 byl PEAL s.r.o. transformován do podoby akciové společnosti. Ve stejném roce došlo k přesunu sídla společnosti na Prahu 10, kde byla vytvořena nová centrála s dostačujícími skladovacími prostory. V roce 2007 byla vytvořena maloobchodní divize společnosti. Z původních šesti poboček DON PEALO vznikla maloobchodní síť čítající 77 poboček. Do roku 2008 se společnosti podařilo vybudovat velkoobchodní pobočky v Plzni, Táboře, Liberci a Ostravě. Z těchto velkoobchodních poboček je distribuováno zboží do přilehlých krajů a do všech maloobchodů DON PEALO.

## 2.3 Činnosti společnosti

Společností PEAL, a.s. je komplexně zajišťován v první řadě velkoobchodní prodej tabákových výrobků, alkoholických a nealkoholických nápojů, kávy, čajů, cenin a slaných potravin. Velkoobchod PEAL, a.s. je také dovozcem zboží z celého světa. Importní nabídka společnosti zahrnuje okolo 1000 dovážených produktů, jako je víno, doutníky, kuřácké potřeby, olivy, cukrovinky a další. Společnost zásobuje široké spektrum zákazníků, jako jsou čerpací stanice, tabákové obchody, trafiky, free shopy, potraviny, supermarkety, bary a restaurace. Sortiment velkoobchodu nabízí více než 12.000 položek (k březnu 2015). [14] [15]

Dále jsou společností zajišťovány závozy zboží zákaznickovy do 24 hodin od přijetí objednávky, zapůjčování výčepních zařízení, zapůjčování a prodej humidorů. Velkoobchodem jsou umožňovány také objednávky zboží, které není uvedené v katalogu.

Společností PEAL, a.s. je provozována maloobchodní síť specializovaných prodejen DON PEALO čítající k březnu 2015 sedmdesát sedm poboček. Cílem společnosti je vybudování celorepublikové sítě těchto maloobchodních prodejen. Prodejny DON PEALO jsou provozovány ve dvou konceptech. První typ prodejny s názvem TABÁK&TISK nabízející tabákové výrobky, kuřácké potřeby, denní tisk, telefonních kupónů a jízdenek MHD. Druhý typ s názvem VINOTÉKA nabízející rozšířenou nabídku dovozového vína, značkového alkoholu, doutníků a základní nabídku tabákových výrobků. Při budování těchto prodejen se společnost orientuje na nově otevřená obchodní centra a kamenné obchody v centrech větších měst.

## 2.4 Organizační struktura

Společností PEAL, a.s. je používána funkcionální organizační struktury. Zobrazení organizační struktury je zahrnuto v Příloze A této bakalářské práce. Výkonný ředitel společnosti PEAL, a.s. je jmenován tříčlenným představenstvem společnosti, které je kontrolováno dozorčí radou. Pod výkonného ředitele této akciové společnosti náleží ředitel maloobchodní divize, obchodní ředitel a finanční ředitel, dále oddělení informačních technologií a oddělení řízení jakosti. Finančnímu řediteli společnosti PEAL, a.s. je podřízeno účetní, personální a ekonomické oddělení.

Řediteli maloobchodní divize je podřízeno oddělení nákupu a prodeje pro maloobchodní jednotky, jejich správa a vedoucí provozu maloobchodních jednotek. Vedoucímu provozu maloobchodních jednotek jsou podřízeni čtyři oblastní vedoucí, kteří si mezi sebou rozdělují 77 maloobchodních poboček DON PEALO (údaj k březnu 2015).

Obchodnímu řediteli společnosti je podřízeno marketingové oddělení, oddělení nákupu a prodeje a šest velkoobchodních provozních jednotek, které představují kostru celé společnosti.

## **3 Analýza makroprostředí a mezoprostředí společnosti PEAL, a.s.**

### **3.1 PEST analýza**

V teoretické části této bakalářské práce je popsána analýza makroprostředí (PEST analýza). Tato kapitola obsahuje aplikaci tohoto obecného modelu na společnost PEAL, a.s. na základě autorovi praxe v této společnosti.

#### **Členění kapitoly:**

- Politické a legislativní prostředí
- Ekonomické prostředí
- Sociálně-kulturní prostředí
- Technicko-technologické prostředí

#### **3.1.1 Politické a legislativní prostředí**

Autor této bakalářské práce se v této sub-kapitole zaměřuje převážně na politické a legislativní faktory ovlivňující konkrétně společnost PEAL, a.s. a její prodej tabákových výrobků. Mezi tyto faktory patří politika zdanění, nová plánovaná protikuřácká legislativa a tabákové směrnice Evropské unie.

##### **3.1.1.1 Politika zdanění**

Mezi faktory politiky zdanění lze zařadit daň z přidané hodnoty, spotřební daň a clo. Jelikož je společnost PEAL, a.s. dovozce převážně ze zemí EU nebude autor této bakalářské práce hodnotit celní politiku. Výše sazby daně z přidané hodnoty společnost PEAL, a.s. taktéž do valné míry neovlivňuje. Tato daň by se měla podle předpokladů pohybovat na stejné úrovni minimálně až do konce vládnoucího období dnešní politické koalice.

Ovšem sazba daně spotřební je hlavním konkrétně ovlivňujícím faktorem této společnosti. V tabulce č. 2 jsou zobrazeny sazby spotřební daně na tabákové výrobky od roku 2013 do současnosti.

Míra neustále se zvyšující spotřební daně patří mezi velké hrozby pro společnost PEAL, a.s. a jí podobné. Cenu cigaret tvoří hlavně tato daň a zvyšující se míra spotřební daně má samozřejmě za následek jejich zdražování. (Příklad: Cena pro konečného odběratele Marlboro Red Label březen 2014: 89 Kč, Cena pro konečného odběratele Marlboro Red Label březen 2015: 96 Kč).

**Tab.č.2: Spotřební daň - tabák a tabákové výrobky (2013-2015)**

Typ tabákových výrobků	Sazba daně - pevná část	Sazba daně - procentní část	Sazba daně - minimální
<b>Sazby daně v roce 2015</b>			
Cigarety	1,29 Kč/kus	27%	celkem nejméně však 2,37 Kč/kus
Doutníky	1,42 Kč/kus		
Tabák ke kouření	1 896 Kč/kg		
<b>Sazby daně v roce 2014</b>			
Cigarety	1,19 Kč/kus	27%	celkem nejméně však 2,25 Kč/kus
Doutníky	1,34 Kč/kus		
Tabák ke kouření	1 800 Kč/kg		
<b>Sazby daně v roce 2013</b>			
Cigarety	1,16 Kč/kus	27%	celkem nejméně však 2,18 Kč/kus
Doutníky	1,30 Kč/kus		
Tabák ke kouření	1 635 Kč/kg		

Zdroj: Vlastní zpracování na základě [16]

Do budoucnosti jak krátkodobé tak dlouhodobé se dá predikovat pokračující zvyšování spotřební daně a zdražování cigaret. S ohledem na dosavadní politiku zdanění a přístřování protikuřácké legislativy se dá očekávat odliv méně movitých kuřáků od cigaret a přechod např. k tabákům.

### **3.1.1.2 Nová protikuřácká legislativa**

#### **1) 215/14 Návrh zákona o ochraně zdraví před škodlivými účinky tabáku, alkoholu a jiných návykových látek**

Hlavní hrozbou pro společnost PEAL, a.s. se v rámci legislativního prostředí stal návrh zákona o ochraně zdraví před škodlivými účinky tabáku, alkoholu a jiných návykových látek, který může v roce 2016 nahradit dosavadní platný zákon č. 379/2005 Sb. Tento zákon obsahuje omezení dostupnosti tabákových výrobků a rozšíření míst, kde bude kouření zakázáno. [17]

Tento zákon zakazuje kouření na nástupištích městské hromadné dopravy, ve školách, na sportovištích, v kinech a divadlech, ale hlavně obsahuje zákaz kouření ve vnitřním prostoru provozoven stravovacích služeb. [17]

Potencionální vstup tohoto nového zákona v platnost bude mít jistě vliv na pokles tržeb společnosti PEAL, a.s. Provozovny stravovacích zařízení a jim podobné mají 13,4% zastoupení odběratelů velkoobchodní divize této společnosti (viz. obr.č.10). Jediná světlá stránka věci je fakt, že tento potencionální zákon bude platit pro všechny hráče na trhu. Tato skutečnost může znamenat i příležitost. Zákon jistě ovlivní některé konkurenty více a některé méně. Příkladem může být ovlivnění velkého konkurenta ELKO, velkoobchod nápoji s.r.o., který také dováží tabákové výrobky, ale jeho procentuální zastoupení provozoven stravovacích zařízení je několikrát vyšší. Ovšem na rivalitu mezi společnostmi PEAL, a.s. a GECO a.s. nebude mít tento zákon zásadní vliv.

## **2) Směrnice Evropského Parlamentu a Rady Evropské Unie č.2014/40/EU**

V březnu roku 2014 Rada Evropské Unie finálně posvětila novou tabákovou směrnicí č. 2014/40/EU, která vstoupí v platnost od roku 2016. Tato směrnice je předkládaná podle článku 114 Smlouvy o fungování Evropské unie řešícího fungování vnitřního trhu a s právním základem podle článku 168 Smlouvy o fungování Evropské unie. Mezi nejzásadnější a kritizované body patří zákaz ochucených tabákových výrobků s výjimkou mentolové příchutě, rozšíření zdravotních varování a omezení prodeje elektronických cigaret. [18] [19]

Ochucené tabákové výrobky, které jsou součástí sortimentu PEAL, a.s., představují mizivé procento nabízeného zboží. Jejich zákaz citelně neohrozí fungování společnosti. Ovšem rozšíření zdravotních varování na krabičkách může zapůsobit na koncového odběratele a způsobit pokles počtu kuřáků a následně snížit objem prodeje tabákových výrobků.

### **3.1.2 Ekonomické prostředí**

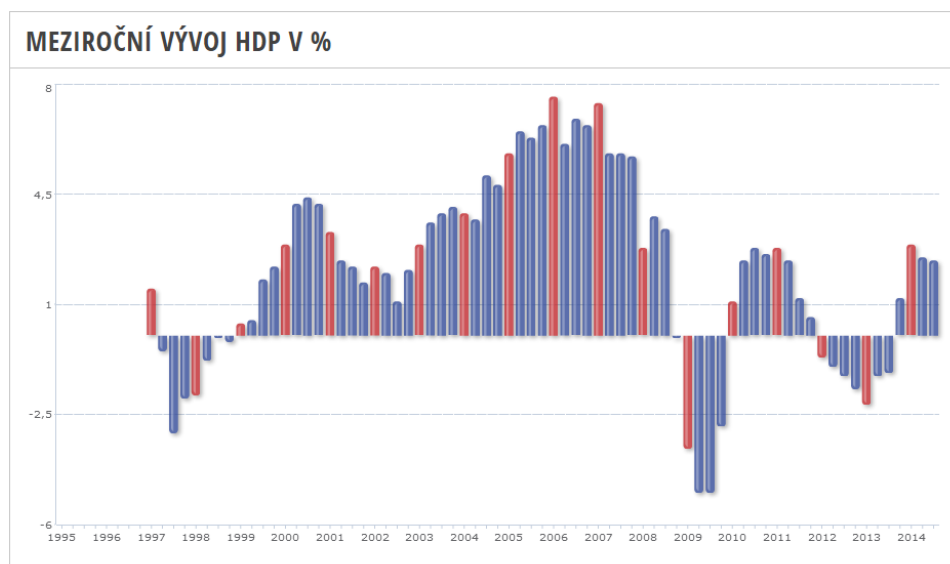
Ekonomické prostředí společnosti PEAL, a.s. je tvořeno makroekonomickými faktory, které působí a ovlivňují jeho vývoj. Mezi analyzované faktory tohoto prostředí patří vývoj HDP, inflace, míry nezaměstnanosti a měnového kurzu.

#### **1) Vývoj HDP**

HDP zobrazuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb, vytvořených státem. Dále slouží k porovnávání ekonomické úrovně jednotlivých zemí a zrcadlí hospodářskou úspěšnost daných států. [4]

Na obrázku č.4 níže je zobrazen meziroční vývoj HDP České Republiky. Přírůstek HDP České Republiky se v roce 2014 pohyboval okolo 2,3 %. Ovšem hlavním ukazatelem intenzity hrozby či příležitosti je prognóza budoucího vývoje HDP. [20]

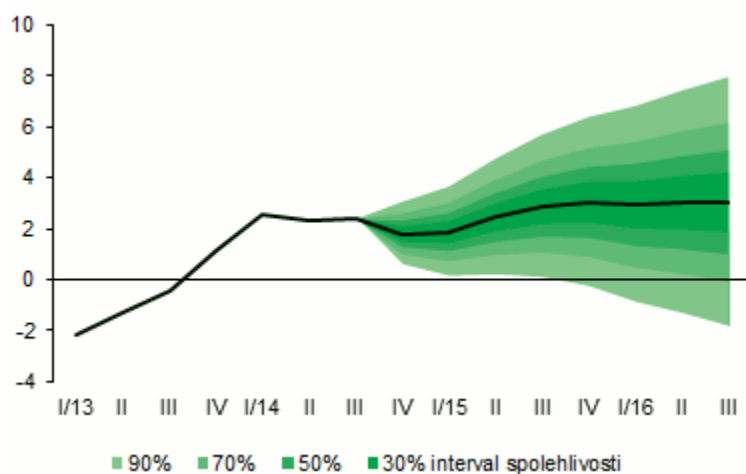
**Obr.č.4: Meziroční vývoj HDP**



Zdroj: [21]

Prognóza vývoje z konce roku 2014 ukazuje budoucí zvýšení HDP a to konkrétně na 2,6% v roce 2015 a předpokládá růst na 3% v roce 2016 (viz. obr.č.5). Ovšem toto zvýšení se nachází v 30% intervalu spolehlivosti a zvýšení HDP může být reálně nižší. [20]

**Obr.č.5: Prognóza inflace na horizontu měnové politiky**



Zdroj: [20]



Předpoklad pomyslného zvýšení HDP může pozitivně ovlivnit budoucí vývoj společnosti PEAL, a.s. Faktor vývoje HDP se stává pro společnost příležitostí. Dále může ovlivnit koncové odběratele a způsobit přechod spotřebitelů k dražším značkám cigaret.

## 2) Vývoj inflace

Dalším makroekonomickým faktorem, ovlivňujícím vývoj společnosti PEAL, a.s. je míra inflace. Měření míry inflace provádí Český statistický úřad jako přírůstek cen v neregulované části spotřebního koše, očištěný od vlivu nepřímých daní a dotací. [22] Míra inflace od roku 2012 zaznamenává klesající trend. V tabulce č.3 jsou zaznamenány hodnoty míry inflace za posledních 8 let.

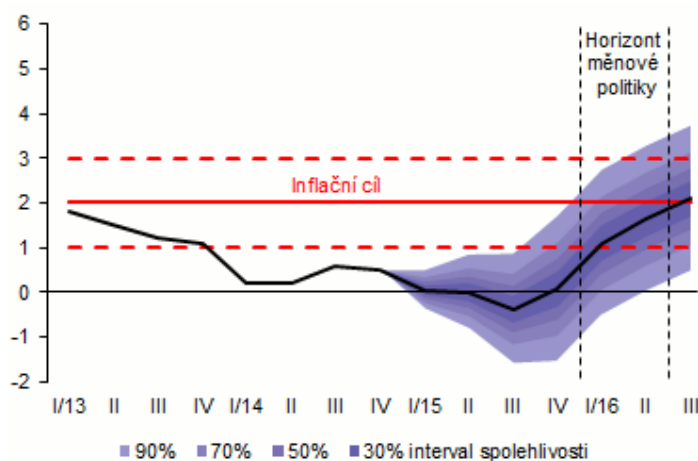
**Tab.č.3: Míra inflace v období 2007-2014**

Rok							
07	08	09	10	11	12	13	14
2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

Zdroj: [24]

Míra zvýšení inflace se podle Českého statistického úřadu v březnu roku 2015 pohybuje na úrovni 0,3%. [24] Obrázek č.6 zachycuje prognózu pravděpodobného budoucího vývoje inflace z konce roku 2014. „Nejtmaší pásma kolem středu prognózy odpovídá vývoji, který nastane s 30% pravděpodobností.“ [20]

**Obr.č.6: Prognóza inflace na horizontu měnové politiky**



Zdroj: [20]

Prognóza vývoje inflace z konce roku 2014 na obrázku č. 5 ukazuje budoucí snížení inflace a její možnou proměnu na deflaci. ČNB prognózuje růst míry inflace v 1. čtvrtletí roku 2016 na 1,1% a 2. čtvrtletí roku 2016 na 1,6%. [20] Tento vývoj inflace bude mít jistě za následek další intervence ČNB nebo minimálně další držení se asymetrického kurzového závazku.

Toto plánované umělé zvýšení inflace s příčinou držení umělého oslabení korun a možností dalšího oslabení tvoří markantní hrozbu pro společnost PEAL, a.s. A to z toho důvodu, že je společnost také dovozcem (16-18% ročních nákupů zboží tvoří nákupy v eurech).

### 3) Vývoj kurzu

Dalším a nejdůležitějším makroekonomickým faktorem, ovlivňujícím vývoj společnosti PEAL, a.s. je vývoj kurzu EUR/CZK. Jak již bylo zmíněno společnost PEAL, a.s. je dovozcem a to převážně ze zemí používajících Euro jako například Španělsko, Portugalsko, Francie, Itálie aj.

Hlavní hrozbou pro společnost je kurzový závazek ČNB (intervence do kurzu). Tyto intervence jsou patrné na obrázku č.7 (listopad roku 2013, leden 2015).

**Obr.č.7.: Vývoj kurzu EUR/CZK 01.05.2013 - 01.03.2015**



Zdroj: [25]

Přicházející protiinflačních signály budou mít za následek uvolněnější měnovou politiku, která vede k oslabování koruny. ČNB bude s vysokou mírou pravděpodobnosti

držet kurz na hladině 27 korun za euro nebo slabší. Ovšem ČNB si vyhrazuje právo přistoupit v budoucnu k dalším změnám parametrů. [26]

Dále bankovní rada konstatovala, že tento asymetrický kurzový závazek neukončí dříve, než na konci roku 2016. Dalším důkazem je nevytvoření predikce vývoje kurzu ČNB pro rok 2016, které bylo dříve tradicí. [26]

Dovoz a výhradní zastoupení exportních značek vín, oleje, oliv a džusů by mělo být pro společnost značnou konkurenční výhodou. Tento makroekonomický faktor má ovšem za následek minimalizaci této výhody a následné snížení konkurenceschopnosti společnosti PEAL, a.s. Vysoký kurz eura nahrává konkurenčním společnostem poskytující lokální výrobky. Jelikož způsobuje zdražení, ač kvalitnějších, zahraničních výrobků dovážených společností PEAL a.s. a toto zdražení může mít za následek přechod odběratelů k levnějším substitutům konkurence. Na pomyslné škále intenzity hrozeb by tento faktor obsadil nejvyšší místo.

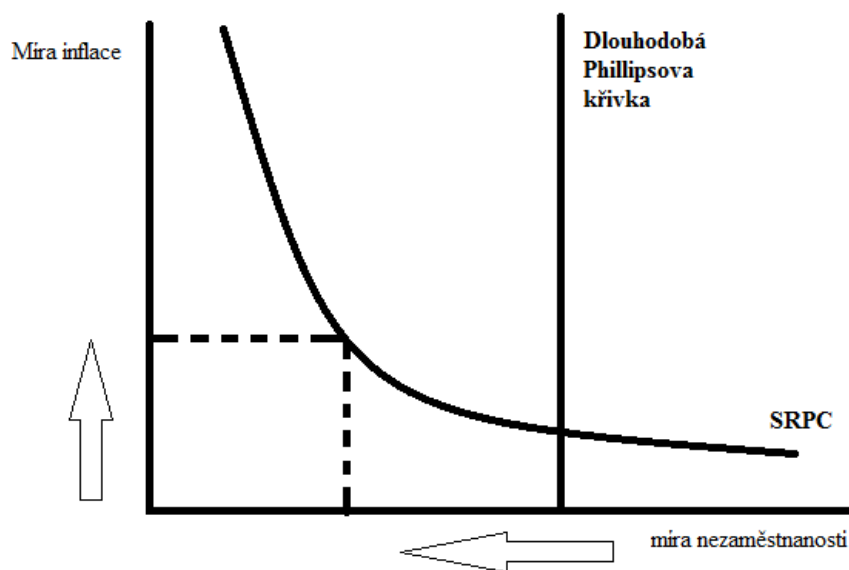
#### **4) Vývoj nezaměstnanosti**

Obecná míra nezaměstnanosti dosáhla v únoru roku 2015 na 5,6 % a meziročně se snížila o 1,0 procentního bodu. [27] K poslednímu dni měsíce března roku 2015 eviduje Úřad práce ČR 525 315 uchazečů o zaměstnání a z tohoto počtu 506 954 uchazečů schopných okamžitého nástupu do zaměstnání. Oproti roku 2014 vzrostl počet volných pracovních míst nabízených úřadem práce ČR dvojnásobně (celkem 76 050). [41]

Z předpokládaného zvyšování HDP a míry inflace se pomocí Phillipsovy křivky dá předpokládat další budoucí snížení míry nezaměstnanosti v České Republice (viz. obr.č.8.)

Pro společnost PEAL, a.s. by mohlo snižování míry nezaměstnanosti znamenat jistou nevýhodu, neboť může docházet k obtížnosti nalezení vhodných kandidátů pro zaměstnání. Nebo spíše může docházet ke zvýšení nákladů pro zaplacení vhodných kandidátů. Příkladem této skutečnosti je neschopnost plzeňské pobočky společnosti nacházet vhodné kandidáty na pozice obchodních zástupců se současným nabízeným platovým ohodnocením.

**Obr.č.8.: Snížení nezaměstnanosti v závislosti na plánovaném zvýšení inflace**



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.1.3 Sociálně-kulturní prostředí

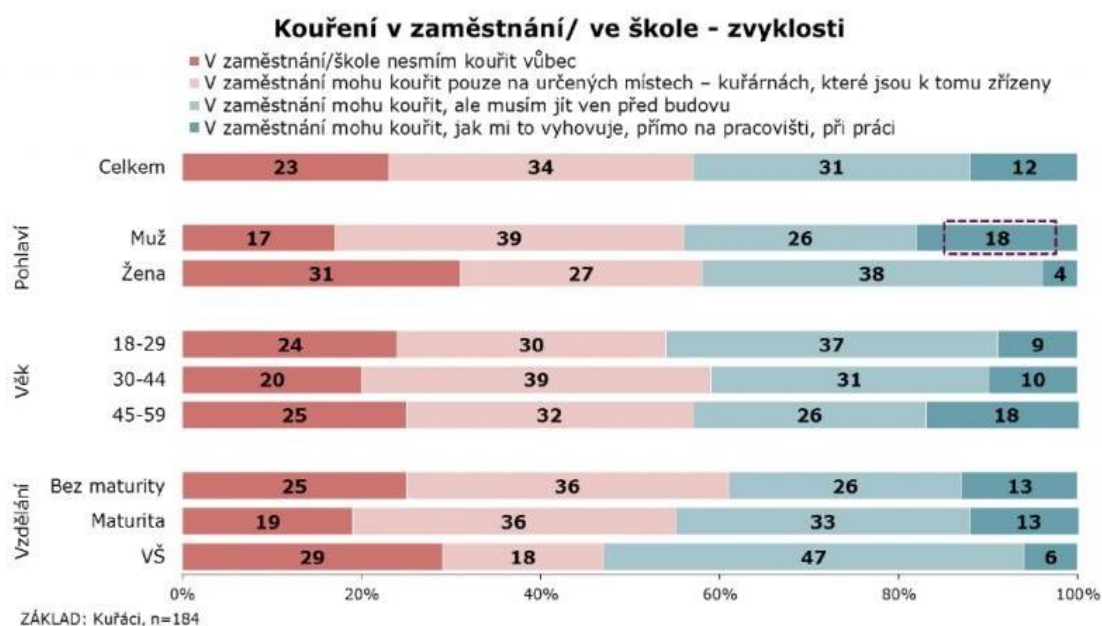
Autor bakalářské práce se v této sub-kapitole zaměřuje převážně na sociálně-kulturní faktory ovlivňující konkrétně společnost PEAL, a.s., které se zaměřují na veřejné mínění obyvatelstva na tabákové výrobky a na trend kouření v České Republice.

Průměrné procento kuřáků se v Evropské unii pohybuje okolo 34% celkové populace. Za poslední dekádu klesl počet kuřáků v České Republice z 37% na 26% v populaci starší 18 let (ovšem při započtení kuřáků mezi patnáctým až osmnáctým rokem života dostáváme se na 29% celkové populace). V České Republice tedy kouří okolo 2 300 000 lidí, kteří vykouří okolo 21 miliard cigaret ročně. [28] [29]

Hlavním problémem neustávajícího trendu kouření je fakt, že v České Republice chybí rozsáhlé kampaně proti kouření. [30] Ministerstvo zdravotnictví klade omezeně důraz na informovanost spotřebitele a varuje před kouřením. Na cigaretových krabičkách a obalech od tabákových výrobků jsou uvedena varování typu: "Kouření může zabít", "Kuřáci umírají předčasně" a.j. [31] Ovšem tento typ kampaně není dostačující. Příkladem kampaní, které měly za následek pokles kuřáků, jsou protikuřácké kampaně v Austrálii. Všechny tabákové výrobky na australském trhu disponují odpudivou barvou a většinu krabičky zabírají nechutné fotografie nemocí způsobených kouřením.

"Díky jednobarevným krabičkám kouření ztratí svou přitažlivost a cigarety budou tím, čím skutečně jsou: zabijáckými výrobky, které ničí tisíce rodin v Austrálii" (bývalá Australská ministryně zdravotnictví Nicola Roxon). [32]

**Obr.č.8: Veřejné mínění ohledně kouření na pracovišti / ve škole**

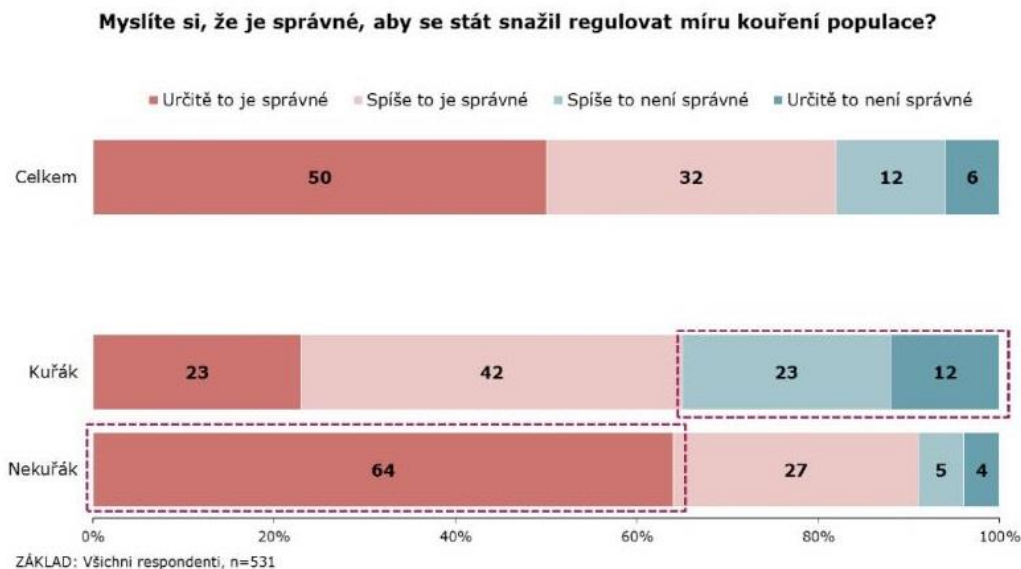


Zdroj: Průzkum agentury STEM/MARK, a.s v roce 2013 [33]

Pro společnost PEAL, a.s., zabývající se převážně prodejem cigaret a tabákových výrobků, je absence rozsáhlých kampaní proti kouření příležitostí a značnou výhodou. Hrozbu pro společnost představuje nepříznivé veřejné mínění obyvatelstva. Na obrázku č.9 výše je patrné nepříznivé veřejné mínění ohledně kouření na pracovišti / ve škole.

Další hrozbu pro společnost PEAL a.s. představuje veřejné mínění na regulaci míry kouření (viz obr.č.11) a možnost zavedení protikuřáckých opatření typu: zákaz kouření v restauracích, zákaz kouření na zastávkách městské hromadné dopravy a potenciální úplný zákaz na všech veřejných prostranstvích.

## Obr.č.10: Veřejné mínění na regulaci míry kouření populace České Republiky



Zdroj: Průzkum agentury STEM/MARK, a.s v roce 2013 [33]

Další markantní sociální problém tvoří neustupující trend kouření mladistvých. Tento trend je pro společnost PEAL a.s. neetickou příležitostí. Podle průzkumů z roku 2011 je mezi dětmi a mládeží okolo 250 000 kuřáků. Každý den začne kouřit 100 dětí. 78% kuřáků přiznává, že začalo kouřit před 18 rokem věku a 53% kuřáků přiznává, že začalo kouřit před 15 rokem věku. [28] [29]

Pokud dítě vyrůstá v kuřáckém prostředí, je 4x více náchylné k závislosti než dítě z nekuřáckého prostředí. Z těchto čísel vyplývá, že je vznik závislosti kouření záležitostí věku dětství a dospívání. [28] [29]

Obecně se dá říci, že kuřáků jako takových ubývá, ovšem trend kouření mladistvých může mít za následek zpomalení ubývání kuřáků. Tento fakt, i když neetický, představuje pro společnost PEAL, a.s. jistou formu bezpečí. Z krátkodobého hlediska se nepředpokládá razantní ovlivnění trhu s tabákovými výrobky. Jistou neetickou příležitostí může být zacílení reklamy na mladistvé.

### 3.1.4 Technicko-technologické prostředí

V dnešní moderní době hrají technické a technologické faktory důležitou roli. Autor bakalářské práce se v této sub-kapitole zaměřuje převážně na technicko-technologické faktory ovlivňující konkrétně společnost PEAL a.s.

Hlavním a nejdůležitějším faktorem pro velkoobchodní podnikání by měla být technologie skladování s důrazem na udržování optimální úrovně zásob, majícím za následek snížení značných nákladů na skladování. Skladování jako takové tvoří klíčovou součást dodavatelského řetězce.

Vhodnou metodou pro řízení a udržování optimální úrovně zásob je využití ABC analýzy. Pro tento typ metody mluví fakt, že tento velkoobchod má na skladu uskladněn značný sortiment nabízených produktů čítající okolo 12 000 položek (informace k březnu 2015). Tento sortiment není možné řídit po jednotlivých položkách. Dalším faktem je skutečnost, že jsou tyto produkty poptávány v různých intervalech a v odlišném množství.

Autor této bakalářské práce se při praxi ve společnosti PEAL, a.s. setkal s neprofesionálním a amatérským využitím této analýzy. Kamenem úrazu je skutečnost, že se zboží a produkty objednávají "podle oka". Tento fakt má za následek neefektivní udržování optimální úrovně zásob.

Příkladem neefektivního udržování zásob ve společnosti PEAL, a.s. je častá nedostupnost některých značek cigaret, z důvodu pozdního objednání. Tato nedostupnost produktů má za následek nespokojenost odběratelů a jejich odliv ke konkurenci. Dalším příkladem neefektivity při objednávání zásob je nadhodnocování pořizovaného množství cukrovinek. Při vypršení expirační lhůty tohoto typu doplňkového zboží dochází ke ztrátovosti skladu.

Profesionálnější přístup k využití ABC analýzy by mohl vést ke snížení značných nákladů způsobených procházením zboží a udržováním až nesmyslně vysokého množství určitého produktu. Pokud konkurence využívá lepší metody skladování, které snižují náklady, může si dovolit nabízet tabákové výrobky za nižší cenu a dosáhnout stejné marže jako společnost PEAL, a.s. Tato skutečnost je jak hrozbou tak i příležitostí. Pokud společnost PEAL, a.s. využije lepší metody skladování, které budou mít za následek snížení nákladů a následně i možné snížení ceny produktů, stane se tento fakt příležitostí na zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Nezavedení těchto metod může pro společnost znamenat hrozbu.

Další hrozbou pro společnost je absence portálu či e-shopu typu business to business. Tento typ portálu, sloužící jako komunikační síť regulující již navázané obchodní

vztahy, je využíván konkurencí a má za následek odliv zákazníků od společnosti PEAL, a.s. (e-shopu typu business to business společnosti GECO a.s. [34]). Možnou příležitostí pro zvýšení konkurenceschopnosti je budoucí zavedení tohoto typu portálu.

### 3.1.5 Zhodnocení PEST analýzy

Tabulka č. 4 slouží ke shrnutí provedené PEST analýzy a zahrnuje hrozby a příležitosti vyplývající s této analýzy makroprostředí.

**Tab.č.4: Zhodnocení PEST analýzy**

PEST analýza	Hrozby	Příležitosti
<b>Politické a legislativní prostředí</b>	T1: zvyšování spotřební daně T2: směrnice Evropského Parlamentu a Rady Evropské Unie č.2014/40/EU T3: návrh zákona o ochraně zdraví před škodlivými účinky tabáku...	O1: návrh zákona o ochraně zdraví před škodlivými účinky tabáku...
<b>Ekonomické prostředí</b>	T4: prognóza vývoje inflace T5: intervence České Národní Banky na kurz EUR/CZK T6: vývoj nezaměstnanosti	O2: Prognóza vývoje HDP
<b>Sociálně-kulturní prostředí</b>	T7: nepříznivé veřejné mínění obyvatelstva T8: kampaně proti kouření	O3: absence rozsáhlých kampaní proti kouření po vzoru zahraničí O4: trend kouření mladistvých (neetická příležitost) O5: zaměření reklamy na mladistvé (neetická příležitost)
<b>Technicko-technologické prostředí</b>	T9: nezavedení lepších metod skladování T10: nezavedení portálu typu business to business	O6: zavedení portálu typu business to business O7: zavedení lepších metod skladování

Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedené PEST analýzy



## **3.2 Porterova analýza pěti sil**

V teoretické části této bakalářské práce je popsána Porterova analýza pěti sil. Tato kapitola obsahuje aplikaci tohoto obecného modelu na společnost PEAL, a.s. na základě autorovi praxe v této společnosti.

Členění kapitoly:

- Vliv a vyjednávací síla zákazníků
- Vliv a vyjednávací síla dodavatelů
- Rivalita mezi existujícími konkurenty
- Hrozba nově vstupujících
- Hrozba substitutů
- Zhodnocení Porterovy analýzy pěti sil

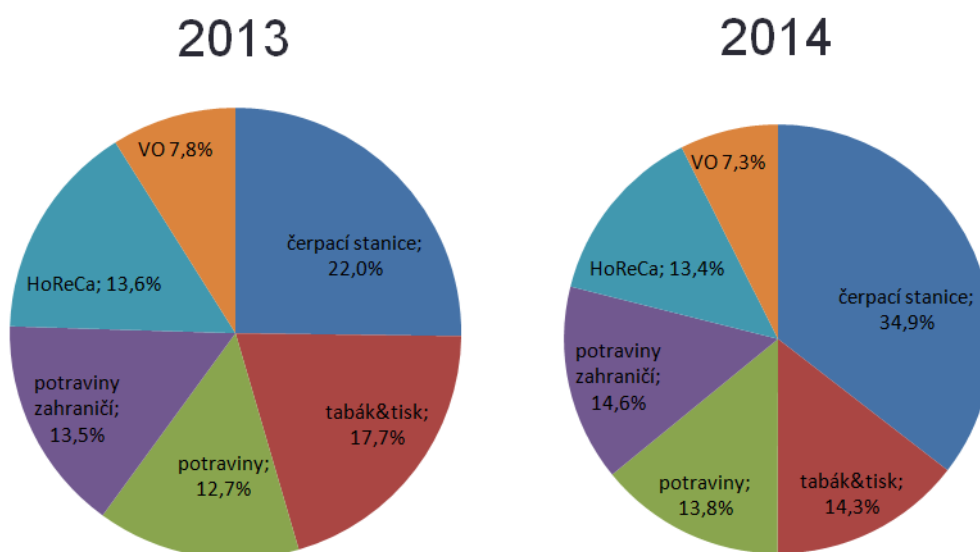
### **3.2.1 Vliv a vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníci patří mezi nejdůležitější vlivy okolí na společnost, mohou jimi být jak fyzické, tak i právnické osoby. Jednotliví odběratelé společnosti PEAL, a.s. jsou od sebe rozlišeni svou velikostí, svými potřebami, požadovanou kvalitou služeb a potenciálem jejich růstu. Mezi zákazníky této společnosti je také markantní rozdíl v jejich vyjednávací síle.

Zákazníky společnosti PEAL, a.s. lze rozdělit do dvou skupin na zákazníky velkoobchodu a zákazníky maloobchodu. Z důvodů jak bezpečnostních, tak konkurenčních autor této bakalářské práce nemůže blíže specifikovat zákazníky společnosti PEAL, a.s. Anonymita zákazníků byla jednou z mála přání konzultanta této bakalářské práce.

Mezi nejdůležitější odběratele služeb velkoobchodní divize patří: čerpací stanice, potraviny, obchody nabízející tabák & tisk, hotely, restaurace, kavárny a ostatní velkoobchody. Na obrázku č.11 je zobrazeno procentuální zastoupení typů odběratelů velkoobchodní divize této společnosti. Zákazníky maloobchodní divize společnosti lze charakterizovat jako koncové odběratele.

**Obr.č.11: Procentuální zastoupení typů odběratelů v roce 2013 a 2014**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interního seznamu zákazníků

Vliv a vyjednávací síla zákazníků společnosti PEAL, a.s. jsou hodnoceny intenzitou reálnosti následujících výroků. Kupující jsou silní v následujících situacích: [9, str.34]

- Výrok č.1: Když je zákazníků co do počtu málo a nakupují velká množství.
- Výrok č.2: Když se prodávající obor skládá z velkého počtu malých prodejců.
- Výrok č.3: Když jednotlivý nakupovaný předmět je dostatečně standardizován, takže zákazníci mohou snadno najít jiného dodavatele a přejít k němu za prakticky nulové náklady.
- Výrok č.4: Když nakupovaný předmět nepředstavuje důležitý vstup.
- Výrok č.5: Jestliže je pro zákazníky ekonomicky vhodné nakupovat vstup od několika dodavatelů spíše než od jednoho. [9, str.34]

Zákazníci velkoobchodní divize společnosti jako například čerpací stanice, potraviny a ostatní velkoobchody, kterých je v poměru se zákazníky maloobchodní divize mizivé procento, ale nakupují velká množství, mají značnou vyjednávací sílu. Zde se objevuje tlak na snížení ceny nabízených produktů a zvýšení kvality služeb, proto při jakékoli změně ceny produktů hrozí odchod ke konkurenci. Tito zákazníci vytváří silné konkurenční tlaky, které mohou mít za následek rivalitu a stížení konkurenčních vztahů mezi podniky v oboru. Dále tito zákazníci vyžadují různé formy výhod např. zlepšení platebních podmínek (délka obchodního úvěru), nejdelší minimální dobu trvanlivosti

produktů, rabaty aj. Příležitostí pro společnost PEAL, a.s. může být poskytování 45 denního obchodního úvěru, ojedinělého pro tento typ podnikání.

Zákazníci využívající služby maloobchodní divize disponují také značnou vyjednávací silou. Jelikož na trhu působí velké množství malých prodejců (maloobchodů), kteří poskytují totožný typ produktů, zákazníci maloobchodu preferují příznivé ceny a šíří sortimentu.

Nejpalčivější problém tohoto odvětví zvyšujícím vliv a vyjednávací sílu zákazníků je fakt, že zboží prodávané tímto typem společnosti je standardizováno a není problém přejít k jinému dodavateli. Dále pak nakupované zboží nepředstavuje pro zákazníky důležitý finanční vstup.

Dalším faktem zvyšujícím vliv a vyjednávací sílu zákazníků velkoobchodu je ekonomická vhodnost pro nákup produktů od několika dodavatelů spíše než od jednoho. Zákazníci nejsou smluvně vázáni k nákupu od jednoho dodavatele. Vybírají dodavatele s nejvýhodnějšími cenovými podmínkami určitého produktu a pro nákup sortimentu využívají více dodavatelů.

Příkladem příležitosti na zlepšení konkurenceschopnosti společnosti může být zavedení odpolední trasy Plzeň-město, zajišťující odpolední a večerní zásobování zákazníků.

### **3.2.2 Vliv a vyjednávací síla dodavatelů**

Každé odvětví vyžaduje k produkci zdroje, pracovní sílu, materiály, hotové komponenty a jiné zásoby, tím se vytvářejí vztahy mezi dodavateli a odběrateli. Síla dodavatelů v těchto vztazích je ovlivněna několika faktory. Podrobný seznam dodavatelů je obsažen v Příloze B.

Vliv a vyjednávací síla dodavatelů společnosti PEAL, a.s. je hodnocena intenzitou reálnosti následujících výroků. Dodavatelé jsou silní v následujících situacích:

- Výrok č.1: Při změně dodavatele vznikají vysoké náklady
- Výrok č.2: Silný image dodavatele
- Výrok č.3: Dodavatel nepřikládá velký význam dlouhodobým vztahům se zákazníky

- Výrok č.4: Nezákonné dohody mezi dodavateli
- Výrok č.5: Koncentrace dodavatelů [11, str. 203]

Mezi dodavatele velkoobchodní divize společnosti PEAL, a.s. patří podniky dodávající tabákové výrobky, kuřácké potřeby, ceniny, cukrovinky, nealkoholické a alkoholické nápoje. Nedá se tvrdit, že při změně dodavatele vznikají vysoké náklady. Velkoobchod je podřízen přání zákazníka, který požaduje produkty daných dodavatelů, a proto dodavatele nejde změnit. Hlavními faktory vlivu a vyjednávací síly dodavatelů společnosti PEAL, a.s. jsou tedy: důležitost produktu pro koncového odběratele a silná image daných dodavatelů. Další hrozba síly dodavatelů tohoto odvětví je založena na tlaku na zvyšování cen a snižování kvality poskytovaných produktů.

Dodavatelé a producenti cigaret, jako jsou například Philip Morris ČR a.s., British American Tobacco Czech Republic, s.r.o., JT International, spol. s.r.o. a Imperial Tobacco CR, s.r.o. produkující oblíbené značky pro kuřáky, mají jako jediní licenci na výrobu a distribuci těchto produktů. Tyto produkty, jejichž prodej tvoří cca. 85% obrátu společnosti a jejichž nabídka je existenčně podstatná pro chod společnosti PEAL, a.s., nelze pořídit jinde nebo je nahradit. Počet dodavatelů na trhu cigaret je omezen na 4 "velké hráče" určující vývoj trhu a jeho směřování, a proto se vliv a vyjednávací síla těchto hlavních dodavatelů nachází na nejvyšším možném stupni pomyslné škály intenzity vlivu a vyjednávací síly.

Mezi další dodavatele s fatální intenzitou vyjednávací síly patří dodavatel dálničních známek MTX spol. s.r.o. a dodavatelé telefonních karet O2 Czech Republic a.s., Vodafone Czech Republic a.s. a T-Mobile Czech Republic a.s., kteří mají na tyto produkty monopol.

Mezi další příklady vysoké intenzity vyjednávací síly dodavatelů spadá například dodavatel žvýkaček Wrigley, s.r.o., dodavatel oblíbených cukrovinek Nestlé Česko s.r.o. a distributor doutníků DanCzek Teplice a.s.

Mezi dodavatele se střední vyjednávací silou patří společnosti produkující nealkoholické a alkoholické nápoje s obrovskou mírou diverzifikace produktů. Mezi největší dodavatele nealkoholických nápojů pro společnost PEAL a.s. spadá Kofola a.s., Karlovarské minerální vody, a.s. a Poděbradka, a.s. Mezi nejvýznamnější dodavatele

alkoholických nápojů patří Stock Plzeň-Božkov s.r.o., Plzeňský Prazdroj, a.s. a Compañía Europea Exportadora de Vinos, S.L.

Mezi dodavatele s menší vyjednávací silou spadají společnosti poskytující účetní služby, bankovní služby, pojištění, telekomunikační služby aj. Na trhu existuje velké množství těchto dodavatelů. Přejechod mezi dodavateli je snadný a bez nákladů. Věrnost dodavateli je v tomto ohledu pouze zvyk. Za dodavatele se dají považovat i vlastníci pracovní síly.

Většina dodavatelů společnosti PEAL, a.s. přikládá velký význam společným dlouhodobým vztahům. Důkazem těchto vřelých vztahů jsou dodavateli poskytované bonusy, akce, rabaty a hlavně možnost vrácení nebo výměny poškozeného, prošlého nebo neprodaného zboží. Tato skutečnost je pro intenzitu vlivu a vyjednávací síly dodavatelů zanedbatelná.

Obecně platí, že se celková intenzita vlivu a vyjednávací síly dodavatelů nachází na velmi vysoké úrovni a výše zmiňované faktory tvoří jednu z největších hrozeb pro budoucí fungování společnosti. Autor této bakalářské práce považuje tuto sílu v Porterově analýze za nejvýznamnější, z důvodu neschopnosti vytvoření jakékoli budoucí příležitosti pro podnik plynoucí z této situace.

### **3.2.3 Rivalita mezi existujícími konkurenty**

Konkurence a konkurenční tlaky jsou nedílnou součástí pro obor velkoobchodního prodeje. Konkurenty společnosti PEAL, a.s. lze rozdělit do dvou skupin na konkurenční velkoobchody a konkurenční velkoobchody provozující maloobchodní síť. Na českém trhu působí značné množství subjektů s totožnou nabídkou služeb.

Rivalita mezi existujícími konkurenty společnosti PEAL, a.s. je hodnocena intenzitou reálnosti následujících výroků. Rivalita je intenzivní tam, kde platí následující podmínky:

- Výrok č.1: Když počet konkurentů stoupá, když se stávají rovnějšími ve velikosti a schopnosti.

- Výrok č.2: Jestliže jsou konkurenti lákáni podmínkami oboru k tomu, aby použili snižování cen nebo jiné konkurenční zbraně ke zvýšení množství jednotek.
- Výrok č.3: Jestliže výrobky a služby konkurentů jsou tak podobné, že zákazníkovi přijde levněji, když přejde z jedné značky na druhou.
- Výrok č.4: Jestliže silné společnosti vně oboru získávají slabé podniky v oboru a agresivně zavádějí dobře založené kroky k tomu, aby nově získanou společnost přeměnily na hlavního soutěžícího na trhu. [12, str. 32]

Prvním faktorem ovlivňujícím intenzitu rivality v oboru je značný počet existujících konkurentů společnosti PEAL, a.s. a jejich velikost. Jelikož v tomto odvětví působí velký počet konkurentů, lze definovat konkurenční tlaky mezi jednotlivými společnostmi za poměrně vysoké. Počet konkurentů v oboru stoupá, ale současné společnosti se stávají průběhem času nerovnějšími jak velikostí tak úrovní poskytovaných služeb.

Dalším faktorem zvyšujícím intenzitu rivality v oboru je neustálá akvizice slabších podniků v oboru. Počty firem poskytujících velkoobchodní prodej podobného typu zboží jsou zobrazeny v tabulce č.5. Tento faktor může pro společnost znamenat jistou příležitost, v případě převzetí slabších konkurentů.

**Tab.č.5: Počty konkurentů v oboru k březnu 2015**

Počet podobných společností v oboru		
	Celá ČR	Plzeňský kraj
Velkoobchod s nápoji	825	23
Velkoobchod tabákových výrobků	90	7
Velkoobchod cukrovinek	215	11
Velkoobchod potravin	2036	96

Zdroj: Vlastní zpracování na základě [35]

Třetím a nejzásadnějším faktorem a hrozbou ovlivňujícím intenzitu rivality v oboru je cenová konkurence. Příkladem cenové konkurence je nižší cenová nabídka v kategorii cigaret a tabákových výrobků společností GECO a.s. Společnost GECO a.s. vytváří cenové tlaky a získává v odvětví pomyslné rozhodující slovo pro cenovou tvorbu. Tento typ konkurence je ovšem velice nejistý a může mít za následek pokles ziskovosti tohoto odvětví.

Obrat bez DPH společnosti PEAL a.s. za rok 2014 v kategorii cigaret a tabákových výrobků dosahoval 4,5 mld se ziskovostí 1%. Obrat bez DPH společnosti GECO a.s. za rok 2013 v této kategorii dosahoval 18,3 mld. [36] Ovšem předpokládaná procentuální ziskovost se i přes nižší cenu produktů předpokládá na stejné úrovni.

Příležitostí může pro společnost PEAL, a.s. být zavedení lepších metod skladování, snižující skladovací náklady a následně i možné snížení ceny produktů (viz. kapitola 3.1.4)

Dalším příkladem cenové konkurence je nižší cenová nabídka v kategorii nealkoholických a alkoholických nápojů společností ELKO, velkoobchod s nápoji s.r.o. ohrožující fungování plzeňské pobočky společnosti PEAL, a.s.

Dalším faktorem zvyšujícím intenzitu rivality v oboru je fakt, že všichni konkurenti prodávají totožné produkty. Z tohoto důvodu je loajalita zákazníka omezena na cenu daného zboží a na dostupnosti zboží na skladě. Tento faktor vede k výše zmiňovanému faktoru cenové konkurence.

Hlavním rivalem společnosti PEAL, a.s. je společnost GECO a.s. Tato společnost, zabývající se velkoobchodním prodejem cigaret a tabákových výrobků, patří mezi největší konkurenty v rámci celé České Republiky. Poskytovaný sortiment tohoto konkurenta je totožný. Ovšem, jak již bylo zmíněno výše společnost GECO a.s. vytváří neúprosné cenové tlaky, které snižují konkurenceschopnost společnosti PEAL, a.s.

Dále společnost GECO a.s. vytváří 4x větší obrat (18,3 mld. za rok 2013), zaměstnává 3x více zaměstnanců a její nejvýznamnější konkurenční výhodou je její maloobchodní síť zahrnující 265 poboček (PEAL a.s.: 77 poboček) v celé České Republice. Další konkurenční výhodou je vybudovaný monopol na poskytování cigaretových automatů

plnicích významnou propagační funkci. Konkurenční rivalitu dále zvyšuje expanze společnosti GEKO a.s. na slovenský a německý trh. [36] [37]

Příležitostí pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti PEAL, a.s. je budoucí zvýšení počtu maloobchodních prodejen.

Mezi další významné konkurenty patří:

- MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o.
- JIP východočeská a.s.
- ALIMPEX FOOD a.s.
- ELKO, velkoobchod s nápoji s.r.o.

### **3.2.4 Hrozba nově vstupujících**

V Porterově analýze pěti sil se nesmí zapomenout na hrozbu potenciálního vstupu nových konkurentů do odvětví. Hrozba nově vstupujících potenciálních konkurentů společnosti PEAL, a.s. je hodnocena intenzitou reálnosti těchto výroků (bariér pro vstup):

- Výrok č.1: Přístup k distribučním kanálům - nemůžete-li dosáhnout na zákazníka tak efektivně jako zavedené podniky, produkty se nemohou prodávat ve velkém.
- Výrok č.2: Preference obchodní značky - zákaznickova loajalita, image výrobku znesnadňují novému vstupujícímu odtlačit zákazníky od jejich nynějších dodavatelů.
- Výrok č.3: Kapitálové požadavky - výše nákladů na vstup do oboru.
- Výrok č.4: Potřeba Know how
- Výrok č.5: Činnost a politika státu - legislativa, tarifní a netarifní překážky, patenty. [12, str. 32]

#### **1) Přístup k distribučním kanálům**

Pro zprostředkování prodeje zboží musí nově vstupující společnosti vytvořit vhodné distribuční kanály. Společnost PEAL, a.s. a jí podobné společnosti mají vytvořeny a stabilně zásobeny distribuční kanály jako například čerpací stanice, tabákové trafiky,



potravin, cigaretové automaty, maloobchodní řetězce, velkoobchodní kanály a.j. Vstup do odvětví je ztížen faktem, že tyto distribuční kanály jsou již zavedené a zabrané. Tato skutečnost snižuje hrozbu vstupu nových konkurentů na trh. Nové hráče na trhu může podbízet k vytvoření vlastních nových distribučních kanálů.

## **2) Preference obchodní značky**

Image výrobku není v tomto druhu podnikání až tak důležitá. Všichni stávající konkurenti prodávají totožné produkty, jež nevynucují vynakládat velké finanční prostředky pro reklamu. Reklama je zajištěna samotnými výrobci těchto produktů. Preference obchodní značky je závislá na poskytovaném servisu a obchodních podmínkách společnosti.

Loajalita zákazníka závisí v dnešní době na ceně zboží a dostupnosti tohoto zboží na skladě. Ve velkoobchodním prodeji dále závisí na velikosti nabízeného rabatu, délce obchodního úvěru a v posledních letech na toleranci neplatičů. Proto nově vstupující potencionální konkurenti nemusí vynakládat finanční prostředky na překonání stávající loajality zákazníků k existujícím podnikům. Tato skutečnost zvyšuje hrozbu vstupu nových konkurentů na trh.

## **3) Kapitálové požadavky (Kapitálová náročnost)**

Pro potencionálně nově vstupující podniky je tato bariéra velmi významná. Při vytvoření velkoskladu se kapitálové požadavky dají snížit rozhodnutím společnosti o pronajmutí prostorů pro skladování, pronajmutí zařízení a pořízení vozového parku prostřednictvím leasingů. Kapitálová náročnost tohoto typu podnikání spočívá v počátečním nákupu a udržování stavu zásob. Společnost PEAL, a.s. a jí podobné poskytují sortiment o 10 000 položkách a více (PEAL, a.s. - 12 000 položek). Částka potřebná pro udržování zásob nezbytná pro správné fungování tohoto typu podniku se pohybuje v řadech desítek milionů (Velkoobchod PEAL Plzeň) až stovek milionů (Velkoobchod PEAL Praha - centrála). Mezi další náklady patří krytí potencionálních počátečních ztrát, náklady na zajištění důvěry nových zákazníků aj. Tato skutečnost snižuje hrozbu vstupu nových konkurentů na trh.

#### **4) Potřeba Know how**

Potřeba know how není ve velkoobchodním a maloobchodním prodeji až tak důležitá. Nejedná se o výrobní podnik, který potřebuje know how určitých výrobních procesů. Ovšem know how obchodních a prodejních znalostí, logistických procesů a skladovacích procesů je pro tento typ podnikání nezbytným prvkem. Intenzita této bariéry pro nově vstupující potenciaální konkurenty není značná, nově vstupující nemusí vynakládat vysoké finanční prostředky na osvojení know how. Tato skutečnost ovšem zvyšuje hrozbu vstupu nových konkurentů na trh.

#### **5) Činnost a politika státu**

Vládní činnosti a politika státu může limitovat vstup do odvětví a taky tak činí např. prostřednictvím udělování licencí pro povinném značení lihu a registrování distributorů lihu. Tato opatření znamenají příležitost v podobě informování stávajících podniků o hrozbě nově vstupující konkurence a umožňují formulaci protiopatření a odvetných strategií stávajících společností. Dále vláda neustále produkuje nové změny zákona o spotřebních daních znepríjemňující a stěžující prodej cigaret a tabákových výrobků. Více informací je obsaženo v kapitole 3.1.1.

### **3.2.5 Hrozba substitutů**

K výrobkům a službám poskytovaným společností PEAL, a.s. existuje vysoké množství plnohodnotných substitutů. A to z toho důvodu, že katalog společnosti PEAL, a.s. zahrnuje více jak 12 000 položek. Pro zjednodušení dělí autor této bakalářské práce sortiment společnosti do tří skupin:

- Cukrovinky a potraviny
- Nealkoholické a alkoholické nápoje
- Tabákové výrobky a kuřácké potřeby

#### **1) Cukrovinky a potraviny**

Z celkového obrátu této kategorie představují cukrovinky 86,71% a zbytek tvoří slané potraviny, káva, čaj a olivy. Proto autor této bakalářské práce uvádí pouze příklady hrozeb substitutů cukrovinek.

Substitutem cukrovinek mohou být například zákusky (dorty) nebo zmrzlina. Zmrzlina je považována za sezónní artikl a její prodej má na společnost vliv pouze v jarních a letních měsících roku. Společnost PEAL, a.s. nedisponuje vybavením umožňující skladování tohoto typu zboží. Zákusky a dorty jsou specifikem cukráren a kaváren. Pro tento typ zboží platí stejné podmínky jako pro zmrzlinu. Hrozba těchto substitutů je na vysoké úrovni z toho důvodu že společnost PEAL, a.s. nemá prostředky na zavedení tohoto tohoto typu zboží do sortimentu. V neposlední řadě se nesmí zapomenout na spotřebitelský trend nahrazování cukrovinek a oplatek zdravějšími sladkostmi jako například hroznový cukr aj.

V rámci odvětví velkoobchodního prodeje cukrovinek jsou substitutem všechny cukrovinky nabízené konkurencí. Velkoobchodní prodej cukrovinek společností PEAL, a.s. je proto možné substituovat prodejem cukrovinek více jak 215 konkurentů v rámci celé ČR. [38]

## **2) Nealkoholické a alkoholické nápoje**

Společností PEAL, a.s. jsou nabízeny prakticky všechny druhy a značky nealkoholických balených nápojů které se v současné době vyskytují na trhu. Z celkového obratu této kategorie představují nealkoholické nápoje 37,85%. Substitutem balené vody a limonád může být voda z vodovodu nebo voda ze studny, která má pro koncového zákazníka v porovnání s balenou vodou žádnou nebo skoro nulovou cenu.

Společností PEAL, a.s. je nabízen široký sortiment alkoholických nápojů, rozdělený do kategorií vína, sety, likéry, pivo a destiláty. V kategorii vína společnost nabízí převážně dovozová vína ze Španělska, Portugalska, Francie, Itálie, Moldavska, Chile a Chorvatska. Portfolio vín českých výrobců je velmi chudé, proto je největší hrozbou substitutů v této kategorii nabídka lokálních vín ostatními velkoobchody. Mezi další substituty se zařazuje např. domácí výroba slivovice a ostatních destilátů. Mezi budoucí hrozby substitutů se dá zařadit nedávný vynález v podobě syntetického alkoholu.[39]

V rámci odvětví velkoobchodního prodeje nápojů jsou substitutem všechny nápoje nabízené konkurencí. Prodej jak alkoholických tak nealkoholických nápojů společností PEAL, a.s. je proto možné substituovat prodejem nápojů více jak 825 konkurentů v rámci celé ČR. [40]

### **3) Cigarety, tabákové výrobky a kuřácké potřeby**

Mezi substituty cigaret a tabákových výrobků se zařazuje např. domácí vypěstovaný tabák nebo v posledních letech populární elektronické cigarety. Tyto substituty ovšem představují pro společnost jen minimální hrozbu.

V rámci odvětví velkoobchodního prodeje cigaret a tabákových výrobků jsou substitutem všechny cigarety a tabákové výrobky nabízené konkurencí. Prodej cigaret a tabákových výrobků společností PEAL, a.s. je proto možné substituovat prodejem cigaret a tabákových výrobků více jak 90 konkurentů v rámci celé ČR.

Nejzásadnější hrozbou substitutů pro společnost PEAL, a.s. je nižší cenová nabídka v kategorii cigaret a tabákových výrobků společností GECO a.s. Markantní příležitostí pro zlepšení konkurenceschopnosti se může stát zavádění vlastní značky cigaret Dover Red a Dover Blue. Tato nová značka cigaret, vyráběná pouze pro společnost PEAL, a.s., disponuje nejnižší kolkovou cenou na trhu (65Kč). V případě spokojenosti koncového zákazníka se může tento projekt znamenat posílení konkurenceschopnosti k společnosti GECO a.s.

### 3.2.6 Zhodnocení Porterovy analýzy pěti sil

Tabulka č.6 slouží ke shrnutí provedené Porterovy analýzy pěti sil a zahrnuje nejvýznamnější hrozby a příležitosti vyplývající s této provedené analýzy mezoprostředí.

**Tab.č.6.: Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil**

Porterova analýza pěti sil	Hrozby	Příležitosti
Vliv a vyjednávací síla zákazníků	T11: značná vyjednávací síla zákazníků	O8: poskytování 45 denního obchodního úvěru O 9 : zavedení odpolední trasy Plzeň-město, zajišťující odpolední a večerní zásobování zákazníků.
Vliv a vyjednávací síla dodavatelů	T12: dodavatele nejde změnit T13: tlak na zvyšování cen a snižování kvality poskytovaných produktů dodavateli	
Rivalita mezi existujícími konkurenty	T14: značný počet existujících konkurentů T15: vybudovaný monopol na poskytování cigaretových automatů společností GECCO a.s. T16: cenová konkurence	O7: zavedení lepších metod skladování O10: zvýšení počtu maloobchodních prodejen O11: akvizice slabších podniků
Hrozba nově vstupujících	T17: nedůležitost know how T18: vytváření nových distribučních kanálů potenciální konkurencí	O12: včasné informování stávajících podniků o hrozbě nově vstupující konkurence
Hrozba substitutů	T19: vysoké množství plnohodnotných substitutů T20: zboží prodávané tímto typem společností je standardizováno	O13: zavádění vlastní značky cigaret Dover Red a Dover Blue

Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedené Porterovy analýzy pěti sil

## **4 Navrhovaná opatření**

Výstup výše provedených analýz tvoří rozpoznání hlavních hrozeb ohrožujících budoucnost a konkurenceschopnost podniku a identifikace nejdůležitějších příležitostí pro zvýšení této konkurenceschopnosti. Z provedené Porterovy analýzy pěti sil a Pest analýzy bylo rozpoznáno 20 hlavních hrozeb (dále v textu T1-T20) a 13 příležitostí (dále v textu O1-O13) pro společnost PEAL a.s. (viz. tab.4 a tab.5).

Autor bakalářské práce navrhne v této kapitole opatření pro omezení některých hrozeb a využití některých příležitostí vplynulých z výše provedených analýz. Dále bude navrženo opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti podrobným zpracováním příležitosti O7 (zavedení nové odpolední trasy Plzeň-město).

### **4.1 Návrh na zavedení nové odpolední trasy Plzeň-město**

#### **Současná situace**

Na rozvozové trase Plzeň-město jezdí pouze jedno vozidlo. Podle normy by toto rozvozové vozidlo mělo fungovat v čase od 06:00 do 14:00. Výnos této trasy se pohybuje průměrně okolo 380 000 Kč/měs. (Do měsíčního výnosů jsou zprůměrovány i sezónní odchylky.)

Hlavním problémem této trasy je fakt, že se protahuje rozvozový čas z důvodu přetížení až do 18 hodiny. Tato skutečnost má za následek nespokojenost zákazníků. Zákazníci, jako například benzínové pumpy, trafiky a potraviny, potřebují zboží včas z důvodu následovného prodeje koncovým odběratelům. Současná situace představuje hrozbu v podobě odlivu zákazníků ke konkurenci.

Společnost PEAL, a.s. uvažuje o zavedení nové trasy již při výnosech nad 240 000 Kč/měs. a pro udržení trasy podle stanov vedení stačí výnos 160 000 Kč/měs. (dvojnásobek průměrných nákladů na provoz této trasy). Ovšem žádná další trasa není zatím plánovaná.

## Návrh

Návrh opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti plzeňské pobočky velkoobchodu spočívá v zavedení nové odpolední trasy Plzeň-město, která by navazovala na dosavadní rozvozovou trasu a fungovala by v čase od 14:00 do 22:00.

### Náklady pro zavedení odpolední trasy

Náklady na nového řidiče: **18 000** Kč/měs. (plat) + **18 000\*0.33** /měs. (odvody)

Náklady na nového skladníka: **16 000** Kč/měs. (plat) + **16 000\*0.33** /měs. (odvody)

Náklady na pohonné hmoty: **13 000** Kč/měs. (Náklady na současné trase Plzeň-město)

Náklady na leasing: **15 000-20 000** Kč/měs. (Autor pro tento návrh počítá s nejvyšší částkou)

Náklady na údržbu: vyhrazuje se průměrně **50 000** Kč ročně (**4167** Kč/měs.)

Celkové náklady na provoz trasy: **82 387** Kč/měs.

### Přínosy nové trasy

Přínosem zavedení nové trasy je odlehčení trasy stávající. I v případě využití této závozní trasy pouze pro odlehčení stávající by tento krok nebyl neziskový. (Dopolední trasa Plzeň-město produkuje o **120 000** Kč/měs. vyšší než plánovaný výnos.) Tato skutečnost by měla zvýšit spokojenost dosavadních zákazníků a pomoci k zabránění odlivu nespokojených zákazníků ke konkurenci.

Další přínos odpolední trasy může spočívat v možnosti získání nových potencionálních zákazníků z řad provozovatelů nočních klubů a diskoték. Tento typ zákazníků obecně požaduje večerní závozy a je zavážen převážně konkurenční společností ELKO, velkoobchod s nápoji s.r.o.

Hlavním přínosem získání zákazníků z řad provozovatelů nočních klubů a diskoték jsou jejich odlišné preference a požadavky. Tito zákazníci poptávají zboží s výrazně vyšší marží než zákazníci dopolední trasy (alkoholické a nealkoholické nápoje). Orientace na tento typ zákazníků může vést ke zvýšení výnosů společnosti PEAL, a.s.

**Tab.č.7: Rozdíl marží tabákových výrobků a doplňkových produktů**

<b>Produkt:</b>	<b>Prodejní cena s DPH</b>	<b>Marže</b>
Marlboro RED	90,7 Kč/krabička	1,48 Kč/krabička
RED&WHITE RED	75,07 Kč/krabička	1,53 Kč/krabička
Coca cola 0,33 sklo	16,09 Kč/kus	3,01 Kč/kus
Red bull 0,25	28,68 Kč/kus	3,86 Kč/kus
Villa Viola (Lambrusko)	47,77 Kč/kus	8,28 Kč/kus
Finlandia 1 l	335,95 Kč/kus	59,04 Kč/kus

Zdroj: Vlastní zpracování na základě katalogu PEAL 2015 a interního systému společnosti

Zákazníci, jako například trafiky a potraviny, nemají zájem o tento doplňkový sortiment. Jejich poptávka se ubírá k nízko-výnosovým produktům (tabákové výrobky). V tabulce č.7 je patrný markantní rozdíl v maržích mezi tabákovými výrobky a doplňkovým sortimentem.

Mezi další přínosy zavedení nové trasy patří zkrácení prodlení od zákazníkovi objednávky k předávce zboží a možnost přijímání objednávek v odpoledních hodinách. Běžná praxe na plzeňské pobočce velkoobchodu spočívá v uzavření objednávek po 8. hodině ranní. A zákazníci volající na objednávací linku s požadavkem o závoz nejsou uspokojeni. Zavedením této odpolední trasy se může uzavření objednávek reálně prodloužit na 13.-14. hodinu.

Podle autora bakalářské práce má tento návrh reálné využití a může zajistit zvýšení konkurenceschopnosti plzeňské pobočky společnosti PEAL, a.s.

## **4.2 Další navrhovaná opatření**

Dovoz exportních značek vín by měl být pro společnost značnou konkurenční výhodou. Kurzový závazek ČNB způsobuje zdražení, ač kvalitnějších, zahraničních výrobků dovážených společností PEAL, a.s., a toto zdražení může mít za následek přechod odběratelů k levnějším substitutům konkurence, proto by se společnost PEAL, a.s. měla zaměřit na posílení sortimentu vín lokálních výrobců, aby k tomuto odlivu odběratelů do budoucna nedocházelo. **(T5)**

Dalším návrhem je zlepšení využití ABC analýzy pro udržování optimální úrovně zásob. Skutečné osvojení této metody může sklad plzeňské pobočky oprostít od



ustavičných expirací produktů a celkově snížit náklady na skladování. Při dostatečném snížení nákladů na skladování může být možné i snížení ceny tabákových produktů po vzoru konkurenční společnosti GEKO a.s. Tento fakt může mít za následek zvýšení konkurenceschopnosti společnosti a postavení se cenové konkurenci společnosti GEKO a.s. **(O7, T9, T16)**

Dalším pouze teoretickým a velice neetickým návrhem je využití trendu kouření mladistvých pomocí zaměřené reklamní kampaně na tuto skupinu obyvatelstva. Tento návrh autor bakalářské práce zmiňuje převážně z toho důvodu, že někteří výrobci tabákových výrobků tento neetický způsob propagace využívají (viz. různobarevné obaly brandu Camel). **(O4 O5)**

Rozšíření zdravotních varování na krabičkách (Směrnice Evropského Parlamentu a Rady Evropské Unie č.2014/40/EU) může zapůsobit na koncového odběratele a zapříčinit pokles počtu kuřáků a následně snížit objem prodeje tabákových výrobků. Tato hrozba se dá řešit rozšířením prodeje cigaretových pouzder a tabatěrek nebo prodejem "návleků" na cigarety. **(T2)**

Dalším návrhem této bakalářské práce mělo být založení B2B portálu. Během psaní této práce si ovšem společnost PEAL, a.s. prostřednictvím společnosti Czech Tobacco Corporation a.s. tento systém pořídila. **(O6, T10)**

## **Závěr**

Cílem této bakalářské práce je analyzování vlivu okolí na konkrétní společnost; provedení Pest analýzy popisující jednotlivé vlivy makroprostředí na společnost PEAL, a.s.; sestavení Porterovy analýzy pěti sil mapující jednotlivé vlivy mezoprostředí na společnost; zhodnocení současných a budoucích příležitostí a hrozeb; zamyšlení se nad dalším vývojem podniku a navržení opatření pro zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

První část práce pojednává o teoretickém vymezení okolí podniku a vlivů působících na podnik. V této části je popsána teoretická definice okolí podniku a charakteristiky jednotlivých vlivů makroprostředí a mezoprostředí podniku. Tato kapitola pokládá teoretický základ pro praktickou část charakteristikou metod zkoumání okolí, a to konkrétně popsáním teorie Porterovy analýzy pěti sil a položením teoretického základu k tvorbě Pest analýzy. Informace obsažené v této části bakalářské práce byly převzaty z několika knižních publikací zmíněných v seznamu literatury.

V druhé části této bakalářské práce je představena společnost PEAL, a.s. Tato kapitola charakterizuje předmět podnikání, základní údaje, organizační strukturu, popis činností společnosti a její historii.

V třetí části této bakalářské práce je analyzováno makroprostředí a mezoprostředí společnosti PEAL, a.s. prostřednictvím Pest analýzy hodnotící politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technicko-technologické okolí podniku; a Porterovy analýzy hodnotící hrozby substitutů, vstupu nových „hráčů“ na trh a konkurence, následně rivalitu zákazníků a dodavatelů.

Výstup těchto analýz tvoří rozpoznání hlavních hrozeb ohrožujících budoucnost a konkurenceschopnost podniku a identifikace nejdůležitějších příležitostí pro zvýšení této konkurenceschopnosti.

Mezi zásadní hrozby ohrožující budoucnost společnosti patří nedávné intervence ČNB na kurz EUR/CZK a kurzový závazek, který může mít za následek přechod odběratelů od kvalitních zahraničních produktů k levnějším substitutům konkurence; neustálé zvyšování spotřební daně mající za následek zvyšování cen tabákových výrobků a následný tlak na zvyšování cen a snižování kvality poskytovaných produktů dodavateli.

Mezi markantní hrozby lze zařadit značný počet existujících konkurentů v odvětví a skutečnost, že hlavní konkurent společnosti PEAL, a.s. vytváří cenové tlaky a získává v odvětví pomyslné rozhodující slovo pro cenovou tvorbu. Mezi faktory okupující nejvyšší místo na pomyslné škále intenzity hrozeb patří vysoké množství plnohodnotných substitutů a skutečnost, že nelze změnit dodavatele tabákových výrobků, kteří drží licence na všechny spotřebitelsky oblíbené produkty.

Výše provedené analýzy dále pomohly k identifikaci příležitostí pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Mezi tyto nejzásadnější příležitosti patří možnost akvizice slabších podniků v odvětví; zavedení obchodního portálu typu business to business a rozšiřování maloobchodní sítě prodejen. Dalším, ovšem neetickým výstupem provedených analýz, je příležitost využití trendu kouření mladistvých a cílením reklamy na tento typ zákazníků. Další příležitostí může být zavedení vlastní značky cigaret Dover, která může mít za následek, v případě oslovení koncového odběratele, posílení konkurenceschopnosti podniku.

V závěrečné části bakalářské práce autor navrhuje, na základě zjištěných příležitostí a hrozeb, kroky a možné přístupy pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti PEAL a.s. Doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku bylo mimo jiné docíleno navržením zavedení nové odpolední trasy Plzeň-město.

# Seznam tabulek a obrázků

## 1) Seznam obrázků

Obr.č.1.: Odlišné dělení prvků makrookolí .....	4
Obr.č.2.: Příležitosti X Hrozby pro podniky plynoucí z aktivit státu.....	9
Obr.č.3.: Struktura odvětví pěti sil .....	12
Obr.č.4.: Meziroční vývoj HDP.....	24
Obr.č.5.: Prognóza inflace na horizontu měnové politiky.....	24
Obr.č.6.: Prognóza inflace na horizontu měnové politiky.....	25
Obr.č.7.: Vývoj kurzu EUR/CZK 01.05.2013 - 01.03.2015.....	26
Obr.č.8.: Snížení nezaměstnanosti v závislosti na plánovaném zvýšení inflace .....	28
Obr.č.8.: Veřejné mínění ohledně kouření na pracovišti / ve škole.....	29
Obr.č.10.: Veřejné mínění na regulaci míry kouření populace České Republiky.....	30
Obr.č.11.: Procentuální zastoupení typů odběratelů v roce 2013 a 2014.....	34

## 2) Seznam tabulek

Tab.č.1: Třídy zákazníků a jejich preference.....	14
Tab.č.2: Spotřební daň - tabák a tabákové výrobky (2013-2015).....	22
Tab.č.3: Míra inflace v období 2007-2014.....	25
Tab.č.4: Zhodnocení PEST analýzy.....	32
Tab.č.5: Počty konkurentů v oboru k březnu 2015.....	38
Tab.č.6: Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil.....	45
Tab.č.7: Rozdíl marží tabákových výrobků a doplňkových produktů.....	48

## **Seznam použitých zkratk**

a.s. - akciová společnost

aj. - a jiné

atd. - a tak dále

s.r.o. - společnost s ručením omezeným

O - příležitosti

T - hrozby

str. - stránka

resp. - respektive

IČO - identifikační číslo

obr. - obrázek

tab. - tabulka

Kč/CZK - koruna česká

EUR - euro

MHD - městská hromadná doprava

Sb. - sbírka zákonů

EU - Evropská Unie

HDP - hrubý domácí produkt

ČNB - Česká Národní Banka

HoReCa - hotely, restaurace a kavárny

VO - velkoobchod

## Seznam použité literatury a zdrojů

### 1) Knižní publikace:

- [1] WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1995. ISBN 80-7179-014-1.
- [2] SKÁLOVÁ, Petra. *Podniková ekonomika* 1. 3. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012. ISBN 978-80-261-0049-2.
- [3] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.
- [4] DAVID, F. R. *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th edition. New Jersey: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-8120335660
- [5] SYNEK, MILOSLAV. *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [6] KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- [7] DYTR, Z. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2006, 144 s. ISBN 80-86851-45-1.
- [8] PORTER, MICHAEL, EUGENE. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [9] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603.
- [10] KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. 1. vyd.. Praha : Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [11] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠTAN a Oldřich ŠULER. *Management* . 1. Vydání. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8
- [12] BOWMAN, Cliff. *Strategický management* . 1. vydání. Praha: Grada, 1996, ISBN 80-7169-230-1
- [13] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně : o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

## 2) Internetové zdroje:

[14] Stránky společnosti PEAL, a.s.:

< <http://peal.cz/o-spolecnosti/o-nas>>. [cit.2015-10-1]

[15] Stránky společnosti PEAL, a.s.:

< <http://peal.cz/o-spolecnosti/dovoz-import>>. [cit.2015-14-01]

[16] Stránky finance.cz:

<<http://www.finance.cz/dane-a-mzda/dph-a-spotrebni-dane/spotrebni-dane/tabak-a-tabakove-vyrobky/>>. [cit.2015-14-1]

[17] Stránky komora.cz:

< <http://www.komora.cz/pro-podnikani/legislativa-a-normy/pripominkovani-legislativy/nove-materialy-k-pripominkam/215-14-navrh-zakona-o-ochrane-zdravi-pred-skodlivymi-ucinky-tabaku-alkoholu-a-jinych-navykovych-latek-t-16-12-2014.aspx>>. [cit.2015-15-1]

[18] Stránky europa.cz:

<[http://ec.europa.eu/health/tobacco/docs/dir\\_201440\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/health/tobacco/docs/dir_201440_cs.pdf)>. [cit.2015-18-1]

[19] Stránky euractiv.cz:

< <http://www.euractiv.cz/podnikani-a-zamestnanost/link-dossier/nova-tabakova-smernice-eu-000094>>. [cit.2015-18-1]

[20] Stránky ČNB:

< [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)>. [cit.2015-19-1]

[21] Stránky penize.cz:

< <http://www.penize.cz/hdp>>. [cit.2015-03-2]

[22] Stránky ČNB:

< [https://www.cnb.cz/cs/faq/co\\_to\\_je\\_inflace.html](https://www.cnb.cz/cs/faq/co_to_je_inflace.html)>. [cit.2015-03-2]

[23] Stránky Český statistický úřad:

< [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)>. [cit.2015-03-2]

[24] Stránky Český statistický úřad:

< [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebiteleske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebiteleske_ceny)>. [cit.2015-07-2]

[25] Stránky kurzy.cz:

< <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-20.4.2013/>>. [cit.2015-07-2]

[26] Stránky ČNB:

< [https://www.cnb.cz/cs/faq/kurzovy\\_zavazek.html](https://www.cnb.cz/cs/faq/kurzovy_zavazek.html)>. [cit.2015-07-2]

- [27] Stránky Český statistický úřad:  
< <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2015-1viwzidofb>>. [cit.2015-14-02]
- [28] Stránky anamneza.cz:  
< <http://www.anamneza.cz/Statistiky-koureni/clanek/78>> [cit.2015-14-02]
- [29] Stránky nekuracke-restaurace.cz:  
<<http://www.nekuracke-restaurace.cz/clanek/78/Kou%C5%99en%C3%AD-mladistv%C3%BDch>> [cit.2015-14-02]
- [30] Stránky stop-koureni.cz :  
< <http://www.stop-koureni.cz/novinky/cesku-chybi-rozsahle-kampane-proti-koureni-186>>. [cit.2015-10-3]
- [31] Stránky cigarety.wz.cz:  
< <http://www.cigarety.wz.cz/varovani.php>>. [cit.2015-10-3]
- [32] Stránky Hospodářské noviny:  
< <http://zahranicni.ihned.cz/asie-a-pacifik-cina/c1-53750110-philip-morris-se-bourizazaloval-australii-kvuli-odpudivemu-vzhledu-krabicek> >. [cit.2015-10-3]
- [33] Stránky simar.cz:  
< <http://simar.cz/clanky/jak-jsme-na-tom-s-kourenim.html>>. [cit.2015-10-3]
- [34] Stránky společnosti GECO a.s.:  
< <https://b2b.geco.cz/public/catalog.htm?null>>. [cit.2015-10-3]
- [35] Stránky firmy.cz:  
<<http://www.firmy.cz/?geo=0&q=Velkoobchod+tab%C3%A1kov%C3%BDch+v%C3%BDrobn%C5%AF>>. [cit.2015-10-3]
- [36] Stránky czechtop100.cz:  
< <http://www.czechtop100.cz/files/aktuality/2013/nejvyznamnejsi/vysledkova-listina.pdf>>. [cit.2015-10-3]
- [37] Stránky společnosti GECO a.s.:  
< <http://www.geco.cz/web/cz/mo/kontakty/list>>. [cit.2015-10-3]
- [38] Stránky firmy.cz:  
< <http://www.firmy.cz/Velkoobchod-a-vyroba/Velkoobchod/Velkoobchod-potravin/Velkoobchod-s-cukrovinkami?geo=0>>. [cit.2015-10-3]
- [39] Stránky společnosti Imperial Tobacco CR, s.r.o.:  
<[http://www3.imperial.ac.uk/newsandeventspggrp/imperialcollege/newssummary/news\\_12-11-2013-9-59-20](http://www3.imperial.ac.uk/newsandeventspggrp/imperialcollege/newssummary/news_12-11-2013-9-59-20)>. [cit.2015-10-3]



[40] Stránky firmy.cz:

< <http://www.firmy.cz/Velkoobchod-a-vyroba/Velkoobchod/Velkoobchod-potravin/Velkoobchod-napoju?geo=0>>. [cit.2015-10-3]

[41] Stránky kurzy.cz:

< <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/> >. [cit.2015-10-3]

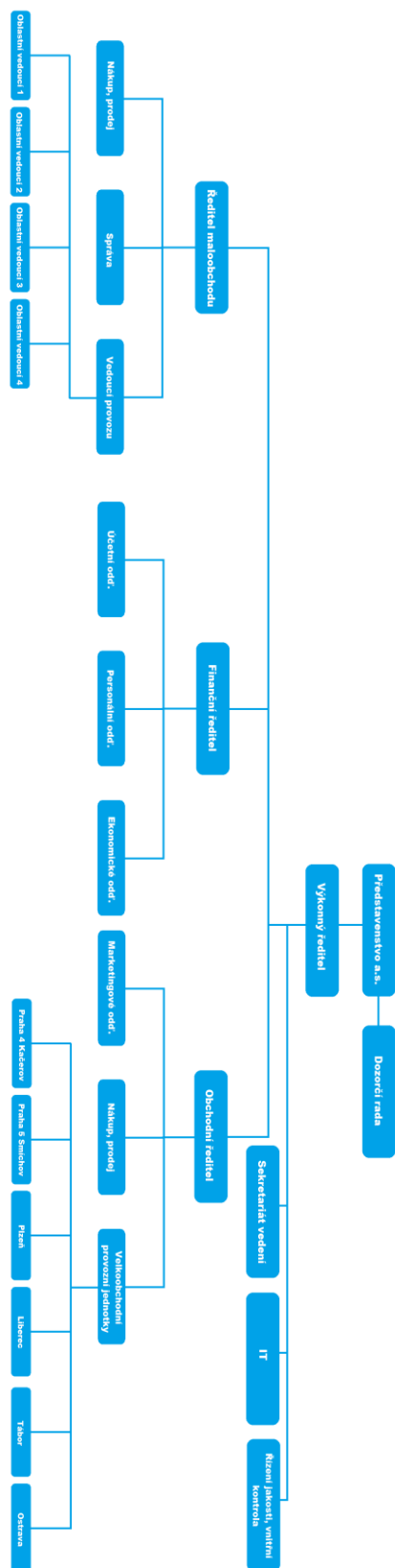
## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Organizační struktura společnosti PEAL, a.s.

**Příloha B:** Seznam top dodavatelů společnosti PEAL, a.s.

**Příloha C:** Logo společnosti PEAL, a.s.

**Příloha A: Organizační struktura společnosti PEAL, a.s.**



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě praxe ve společnosti PEAL, a.s.

## **Příloha B: Seznam top dodavatelů společnosti PEAL, a.s.**

- AdVini S.A.
- Aromo Serviexport Ltd.
- Caves Arcos do Rei, Lda.
- Gruppo Italiano Vini S.p.A.
- Chateau Vartely s.r.l.
- Kutjevo d.d.
- J.GARCIA CARRION s.a.
- Roqueta Origen, s.l.
- Europea Exportadora de Vinos, s.l.
- EXPORTADORA SAN LUIS LTDA.
- Dos Santos, s.a.
- RONSON INTERNATIONAL LIMITED
- SUNRAY TRADING, s.l.
- GALLETAS GULLON s.a.
- Kofola a.s.
- GECO, a.s.
- Philip Morris ČR a.s
- MTX spol. s r.o.
- DanCzek Teplice a.s.
- STOCK - Božkov s.r.o
- Wrigley, s.r.o.
- TTI, s.r.o.
- British American Tobacco Czech Republic, s.r.o.
- JT International, spol. s.r.o.
- Imperial Tobacco CR, s.r.o.
- O2 Czech Republic a.s.
- Vodafone Czech Republic a.s.
- T-Mobile Czech Republic a.s.
- Nestlé Česko s.r.o.
- Kofola a.s.
- Plzeňský Prazdroj, a.s.
- Poděbradka, a.s.
- Karlovarské minerální vody, a.s.
- Red bull česká republika s.r.o
- Jan Becher - Karlovarská Becherovka, a.s.
- Mondelez czech republic s.r.o
- REMY COINTREAU CZECH REPUBLIC s.r.o.
- Brown-forman czechia s.r.o

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě interního kompletního seznamu dodavatelů

**Příloha C: Logo společnosti PEAL, a.s.**



**Zdroj: [14]**

## **Abstrakt**

KOJZAR, V. Vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 51s., 2015

Klíčová slova: okolí podniku, prvky okolí, podnik, vliv, analýza okolí podnik

Cílem této bakalářské práce je analyzování vlivu okolí na konkrétní společnost; provedení Pest analýzy popisující jednotlivé vlivy makroprostředí na společnost PEAL, a.s.; sestavení Porterovy analýzy pěti sil mapující jednotlivé vlivy mezoprostředí na společnost; zhodnocení současných a budoucích příležitostí a hrozeb; zamyšlení se nad dalším vývojem podniku a navržení opatření pro zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

Tato bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část popisuje například prvky okolí podniku, charakteristiky jednotlivých vlivů okolí podniku a metody jejich zkoumání. Praktická část této práce se mimo jiné zabývá analýzou jednotlivých vlivů okolí na společnost PEAL a.s., dále zamyšlením se nad dalším vývojem podniku a vytvořením opatření pro zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

## **Abstract**

KOJZAR, V. Influence of surroundings on specific company. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 51 p., 2015

Key words: company's surroundings, elements of environment, company, influence, analysis of business environs

The aim of this bachelor thesis is to analyze the influence of the business environment on a particular company; elaborate the Pest analysis describing the effects of macro-environment on the corporation PEAL Inc.; compile Porter five forces analysis mapping mezo-environment's individual effects on presented association and evaluate current and future opportunities and threats; and eventually, predict further development and suggest measures to increase its competitiveness.

This paper is divided into theoretical and practical part. The theoretical part describes , for example, elements of the company's surroundings, characteristics of individual effects from the firm's environment and methods of their investigation. The practical part , among other things, deals with the analysis of individual influences from PEAL's Inc. environment and tries to suggest actions in order to increase its competitiveness, considering possible future development.