

# GLOBALIZACE TRHU S BALENÝM VEPŘOVÝM MASEM NA PŘÍKLADU FIRMY ORKLA FOODS

Karel Šrédľ, Lucie Severová, Luboš Smutka, Helena Řezbová, Jaroslav  
Havlíček, Ludmila Dömeová, Roman Svoboda

Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze, Kamýcká 129, Praha, 16500,  
Česká republika

**Abstrakt:** Trh s vepřovým masem je významným trhem v rámci světové globalizace ekonomik. Největší český výrobce balených potravin Orkla Foods má na tomto segmentu trhu postavení dominantní firmy. Norská skupina Orkla převzala kunovického výrobce potravin Hamé v roce 2016 za 175 milionů eur a díky této akvizici Orkla zdvojnásobila svůj obrat ve střední Evropě. Orkla Foods má v Česku a na Slovensku vedoucí pozici na trhu u paštik, hotových jídel, konzervované zeleniny, džemů a dětské výživy. Paštiky Hamé jsou hojně poptávané také v Maďarsku, Rumunsku a Rusku. Firma má 2400 zaměstnanců a deset výrobních závodů, z toho sedm v Česku, po jednom na Slovensku, v Rumunsku a v Rusku. V roce 2016 Hamé rovněž začala s prodejem svých produktů v čínských e-shopech. Čínský on-line trh s potravinami bývá už dnes považován za největší na světě a předpokládá se jeho strmý růst. Hamé výrazně pokročila ve svém úsilí vyvážet na nové trhy ve střední Africe, zejména v Nigérii a Angole. Správa státních hmotných rezerv ČR zaplatí také 15 milionů firmě Hamé za tříletou zakázku na 120 tun šunkových a vepřových konzerv a jejich ochranu a obměnu. Cílem vypracování stati je vyjádřit postavení firmy Orkla Foods (značka Hamé) jak v rámci globalizovaného trhu balených potravin, tak i charakterizovat vývoj základních ekonomických ukazatelů firmy v posledních letech.

**Klíčová slova:** trh konzervovaných potravin, globalizace, Orkla Foods, vepřové maso

## 1. Úvod

Trh s vepřovým masem je významným trhem v rámci světové globalizace ekonomik. Největší český výrobce balených potravin Orkla Foods má na tomto segmentu trhu postavení dominantní firmy. Norská skupina Orkla převzala kunovického výrobce potravin Hamé v roce 2016 za 175 milionů eur a díky této akvizici Orkla zdvojnásobila svůj obrat ve střední Evropě. Předtím Orkla vlastnila Vitana a společně s Hamé se stala významným dodavatelem potravin pro český a slovenský trh (ČTK, 2016).

Orkla je dodavatelem spotřebního zboží a řešení v oblasti potravin, drogistického zboží a pekárenství ve Skandinávii, ve střední Evropě a v Indii. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže ČR schválil prodej potravinářské společnosti Hamé norské firmě Orkla v únoru 2016. Obchod také odsouhlasil i slovenský antimonopolní úřad.

Tuzemští výrobci balených potravin Hamé a Vitana, které vlastní norská společnost Orkla, se v roce 2018 spojili do firmy Orkla Foods Česko a Slovensko, přičemž mají být obě současné značky zachovány. Norská Orkla koupila Hamé v roce 2016, Vitana vlastnila už o tři roky dříve. Do roku 2019 oba potravinářští výrobci působili jako samostatné subjekty. Jak uvedl šéf Orkla Foods International Johan Wilhelmsson „Hamé a Vitana jsou ekonomicky

velmi úspěšné společnosti a jejich integrace umožní vytvořit ještě silnější organizaci, než kdyby oba subjekty působily samostatně“ (ČTK, 2018).

Orkla Foods má v Česku a na Slovensku vedoucí pozici na trhu u paštik, hotových jídel, konzervované zeleniny, džemů a dětské výživy. Paštiky Hamé jsou hojně poptávané také v Maďarsku, Rumunsku a Rusku. Firma má 2400 zaměstnanců a deset výrobních závodů, z toho sedm v Česku, po jednom na Slovensku, v Rumunsku a v Rusku.

Cílem vypracování stati je vyjádřit postavení firmy Orkla Foods (značka Hamé) jak v rámci globalizovaného trhu balených potravin, tak i charakterizovat vývoj základních ekonomických ukazatelů firmy v posledních letech.

## 2. Materiál a metodika

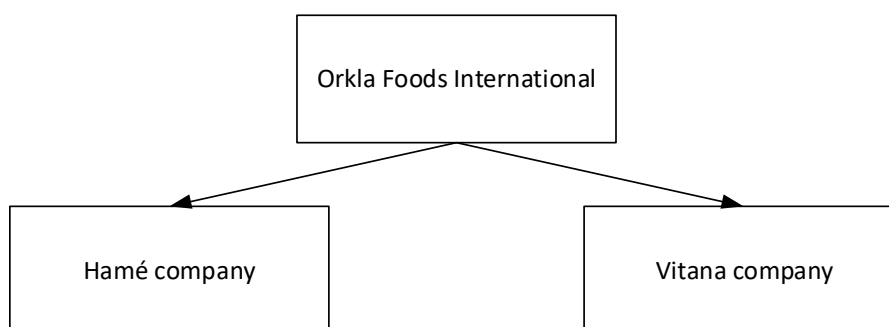
### 2.1 Metodologie

Základní použitou metodou při zpracování stati byla deskripce, zejména u charakteristiky firmy z hlediska jí vyráběných produktů. Pro vyjádření podílů firmy na trhu hotových jídel byla pak využita i metoda grafického znázornění sledovaných ukazatelů.

Pro charakteristiku vývoje ukazatelů výkonnosti firmy (zejména hodnoty produkce a zisku) v posledních letech byla využita metoda komparativní analýzy. Metoda syntézy poznatků pak sloužila k závěrečnému zhodnocení hospodaření firmy a vyjádření možností dalšího rozvoje firmy na relevantním trhu balených potravin. Jednalo se zejména o vyhodnocení perspektiv další expanze firmy na asijských a afrických trzích, jakož i možné změny struktury produkce firmy v následujících letech.

Jako přínos pro pochopení metodologie integrace firmy Hamé a Vitana ve společnost Orkla Foods Czech and Slovakia může sloužit její následující grafické znázornění. Obrázek 1 znázorňuje organizační strukturu a ekonomické řízení firmy Orkla Foods do roku 2018.

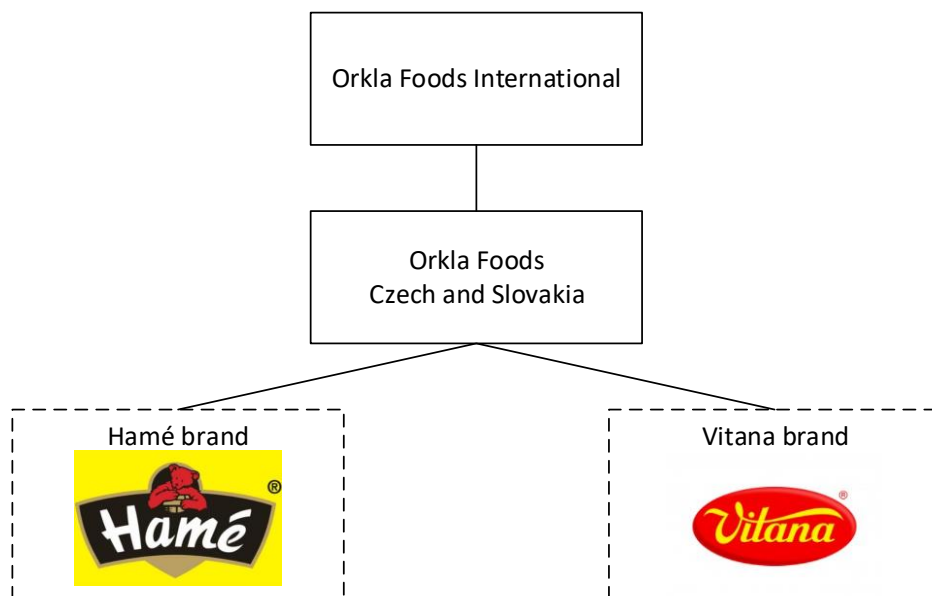
**Obrázek 1: Organizační struktura a ekonomické řízení firmy Orkla Foods**



Zdroj: Orkla Foods International, 2019

Obrázek 2 znázorňuje organizační uspořádání a ekonomické řízení nově vzniklé firmy Orkla Foods Czech and Slovakia v roce 2019.

**Obrázek 2: Organizační uspořádání a ekonomické řízení firmy Orkla Foods Czech and Slovakia**



Zdroj: Orkla Foods International, 2019

## 2.2 Společnost Hamé jako hlavní dodavatel masových konzerv pro státní hmotné rezervy

Po třech letech a čtyřech pokusech konečně v roce 2016 stát vybral firmu, která poskytne státním rezervám ČR masové konzervy. Tříletou zakázku zahrnující dodávku 120 tun šunkových a vepřových konzerv a jejich ochranu a obměnu získala společnost Hamé. Správa státních hmotných rezerv za to zaplatí firmě Hamé téměř 15 milionů korun.

První pokus o nákup 193 tun konzerv učinila správa již v listopadu 2012. Přihlásila se ale jediná firma, takže podle tehdejšího zákona musela správa tendr zrušit. Obdobně dopadla i soutěž vyhlášená v prosinci 2014. Do tendru vypsáno v červnu 2015 se dokonce nepřihlásil žádný zájemce - a to i přesto, že správa zakázku rozdělila na šest částí po třiceti tunách. Uspěla až s tendrem vyhlášeným v říjnu 2015, byť částečně. O třetinu zakázky na dodávku lančmítu se totiž opět nikdo nepřihlásil (Kütner, 2016).

Soutěže na dodávky potravin začala správa vypisovat zhruba před pěti lety s cílem zvýšit zásoby potravin v Česku pro případ nouze. Správa hmotných rezerv ale příliš úspěšná nebyla ani přes dělení zakázek na menší - v roce 2015 zrušila pět tendrů a jen v lednu 2016 dalších pět. Podle správy byla za nízkým zájmem nastavení přísnějších pravidel. Firmy tvrdily, že jsou pro ně ekonomicky nevýhodné.

Příliš často se nehlásila ani Hamé. Do soutěže v roce 2016 se firma Hamé přihlásila i přes poměrně striktní pravidla pro tuto zakázku, neboť ji vyhodnotila jako obchodně zajímavou i pro svoje podnikání.

### 3. Výsledky a diskuze

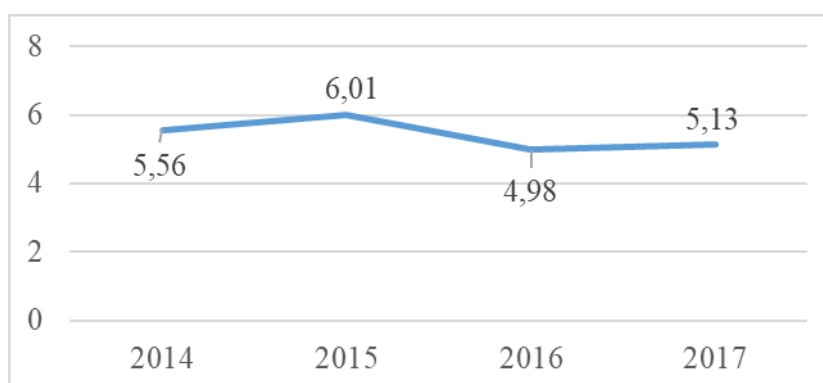
#### 3.1 Vývoj ukazatelů výkonnosti firmy Hamé v posledních letech

Tržby společnosti Hamé v roce 2015 se meziročně zvýšily o více než 8 % a dosáhly tak 6,01 miliardy korun, a to i přes přetrvávající problémy na ruském a ukrajinském trhu. Obrat nejvíce rostl v Česku, o 13 %; tuzemský trh přinesl v roce 2015 firmě Hamé polovinu tržeb. Hrubý zisk firmy činil přibližně 600 milionů korun. Nárůst potvrzují i čísla z 1. pololetí 2015, podle nichž celkové tržby firmy stouply o 14 % na 2,89 miliardy korun.

Jeden z největších tuzemských producentů potravin Hamé zaznamenal v 1. pololetí 2015 pokles tržeb v Rusku o devět procent, a na Ukrajině dokonce o celých 90 procent. Důvodem jsou sankce a odvetná opatření mezi EU a Ruskem a občanská válka na východě Ukrajiny ovlivňující koupěschopnost obyvatel celé země. Ačkoli oba trhy firma stále považuje za perspektivní, začala se přece jen ohlížet po nových odbytích.

Zatímco v předchozích letech byl růst živěn stoupajícím exportem, v roce 2015 rostly tržby hlavně v Česku, a to o 13 %. Pokles trhů v bývalém Sovětském svazu zčásti vyvážil nárůst tržeb o 13 procent na Slovensku, kde Hamé koupilo výrobce majonéz Doma Prešov. V Rumunsku po akvizici značky La Grande Famiglia výnosy stouply o 61 % (ČTK, 2015).

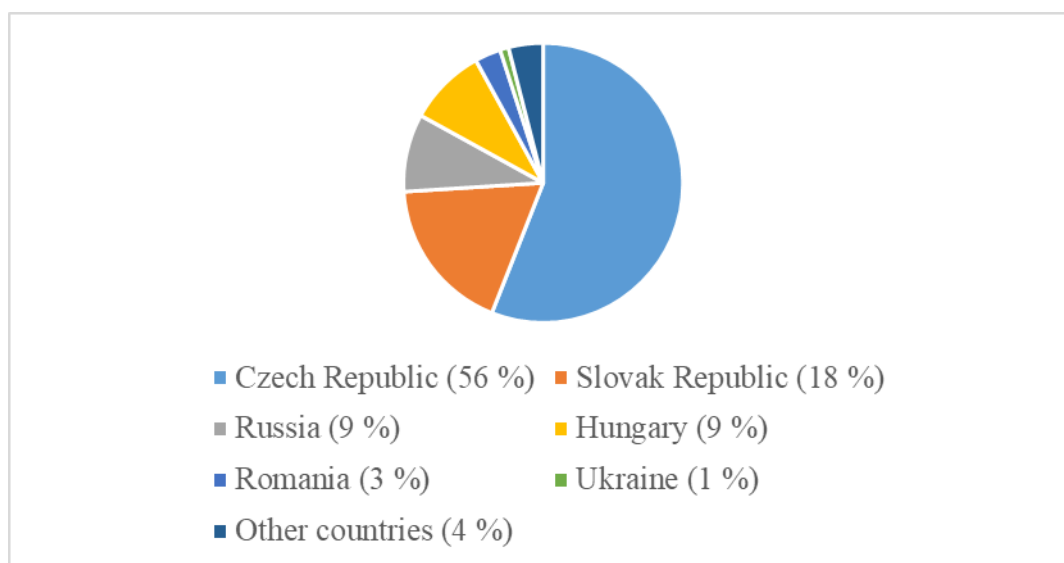
**Obrázek 3: Tržby společnosti Hamé v letech 2014 – 2017**



*Zdroj: Hamé, 2018*

Česká potravinářská firma Hamé v roce 2017 utržila 5,13 miliardy korun, což je meziročně téměř o tři procenta více. Export se na tržbách podílel 44 procenty. Největší nárůst poptávky, o 14 %, zaznamenala společnost Hamé na Ukrajině. Na celkových tržbách firmy se ovšem daná země podílela jen jedním procentem. Na Ukrajině firmě Hamé klesly dodávky téměř na dno a tak tržby rostou z velmi nízkých čísel. Tržby Hamé rostly také v tradičně největších odbytích, kam patří Česko a Slovensko s více než čtyřprocentním nárůstem. Na maďarském trhu tržby rostly o 5 % a na ruském o 2,5 % (Pánková, 2018).

**Obrázek 4: Podíly zemí na tržbách Hamé v roce 2017 (v %)**



*Zdroj: Hamé, 2018*

Čisté tržby potravinářské společnosti Hamé se prvním pololetím 2018 meziročně zvýšily o 6,8 procenta na 2,65 miliardy korun. Podniku se dařilo na českém trhu, kde tržby vzrostly meziročně o téměř sedm procent, a také v Maďarsku a v Rusku, kde utržil o desetinu více. Vývoz stoupl takřka o šest procent, firma získala nové zakázky v Německu, Itálii a Izraeli (ČTK, 2018). Avšak po vyhodnocení dopadů zvýšení cen vstupů v důsledku horkého léta na hospodaření firmy se Hamé zřejmě nevyhne úpravám cen některých tradičních výrobků pro její odběratele. Firma navíc stále zápasí s citelným nedostatkem lidí na pracovním trhu, což brzdí její další rozvoj.

Firma vyváží své produkty do více než čtyř desítek zemí světa a hodlá dál posilovat exportní politiku. Cílem rozhodnutí je rovnoměrněji rozložit těžisko obchodů. Společnost oznámila i průnik do zemí střední Afriky, a to do Nigérie a Angoly, kam již poslala první dodávky potravin za stovky tisíc korun.

### **3.2 Nové trhy pro export výrobků firmy Hamé**

#### ***3.2.1 Hlavní trhy produktů Hamé a perspektiva jejich vývoje***

Polovina z šestimiliardových tržeb Hamé (kterou v roce 2016 získala norská firma Orkla) se v roce 2015 již tvořila v zahraničí. Nejdůležitější trhy jsou pro firmu na Slovensku, Rusku či Maďarsku. Čína má v odbytu produkce Hamé zatím jen minimální zastoupení. Více než miliarda potenciálních zákazníků však z asijské velmoci dělá lákavý cíl. Z hlediska celkových tržeb firmy Hamé je podíl Číny stále velmi malý, ale lze předpokládat, že se bude výrazně zvyšovat. Poprvé se jí v roce 2015 také podařilo vyvézt produkty do Vietnamu.

#### ***3.2.2 Průnik balených potravin firmy Hamé na internetové obchody v Číně***

Největší tuzemský výrobce balených potravin Hamé začal v roce 2016 s prodejem svých produktů na čínských e-shopech. Džemy, kečupy a především dětská výživa jsou nově k

dostání v internetových obchodech Tmall, TaoBao a Juhuasuan spadajících do skupiny Alibaba. Ta je nazývána největším on-line tržištěm světa.

Společnost Hamé do roku 2016 zásobovala svými produkty jen několik kamenných prodejen v pěti čínských provinciích. S průnikem na internet se však společnosti otevřely zcela nové možnosti. Jak uvedl generální ředitel Hamé Martin Štrupl, „tyto e-shopy působí po celé Číně, takže teoreticky každý z více než 500 milionů Číňanů s přístupem na internet si může objednat potraviny on-line“.

Čínský on-line trh s potravinami bývá už dnes považován za největší na světě a předpokládá se jeho strmý růst. Podle analytické společnosti IGD by se měl zvýšit z hodnoty 41 miliard dolarů v roce 2015 během pěti let na 178 miliard (IGD, 2016). Britský trh, který je druhý největší a i českými obchodníky bývá často dáván za vzor, by v té době měl dosáhnout hodnoty pouhých 28 miliard.

Jako příčina obliby nakupování jídla na internetu mezi Číňany bývají označovány vážné potravinové skandály se zkaženým masem, znečištěnou minerální vodou nebo mlékem pro děti obsahujícím nebezpečný melamin. Řadě tamních konzumentů připadá nakupování přes internet, kde si mohou snadno ověřit složení i výrobce, jako bezpečnější alternativa. Výhodou evropských producentů jako Hamé navíc je, že je Číňané obecně považují za mnohem kvalitnější než domácí výrobce (Brož, 2016). Jak uvádí Joanne Denney-Finch z IGD, „jídlo je chápáno jako cenově dostupný luxus a zahraniční značky jsou oblíbené mezi čínskými zákazníky, kteří mají obavy z jídla a nápojů z místních zdrojů“ (IGD, 2016).

### **3.2.3 Získání nových trhů ve střední Africe**

Výrazně společnost Hamé pokročila ve snaze začít vyvážet na nové trhy ve střední Africe. V Beninu, Ghaně a Nigérii měla již v roce 2015 sjednané první obchody s tamními distributory a čekala jen na dořešení úředních formalit, aby tam mohla vyvézt kojenecké výživy. Po čtyřech letech vyjednávání se nyní vedoucí firmě tuzemského trhu trvanlivých a chlazených potravin Hamé podařil vstup do zemí subsaharské Afriky. Na kontinent dosud vyvážela hlavně kojeneckou výživu do Maroka a Tuniska.

Dohoda zahrnuje dodávku několik desítek tisíc kusů trvanlivých paštik, pomazánek, omáček, džemů a masových konzerv do Nigérie. Hodnota kontraktu se pohybuje v řádu statisíců korun. Trvanlivé potraviny bude prodávat jeden z největších nigerijských obchodních řetězců, čehož společnost Hamé dosáhla prostřednictvím obchodního partnera. Hamé věří v dlouhodobou spolupráci; považuje to zatím jen za „otevření dveří“ a předpokládá, že další dodávky budou následovat (Hamé, 2018).

Subsaharskou Afriku považuje Hamé za perspektivní trh. Obdobný obchod je již dohodnutý také se středoafriickou Angolou. Obecně lze říci, že region jde ekonomicky nahoru, roste kupní síla spotřebitelů, výrazně zde roste počet obyvatel a země nejsou potravinově soběstačné.

Potenciál pro české potravináře vidí na tomto trhu také Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Subsaharská Afrika představuje pro české firmy perspektivní trh především v potravinářském průmyslu - například pivovarnictví, zpracování zemědělských produktů, vývoz zemědělských technologií (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2018).

Vývoz českých potravin do subsaharské Afriky se zvyšuje již třetí rok po sobě, přestože se zakázky v hodnotě necelé půl miliardy loni podílely na celkovém objemu exportu z Česka jen

necelými 3 %. Byly to především výrobky obsahující kakao, nicméně co se týká hmotnosti, v roce 2017 se do subsaharské Afriky vyvezlo nejvíce cukrovinek, téměř deset tisíc tun. Nejvíce potravin mířilo v roce 2017 do Jihoafrické republiky, jejich hodnota činila 274 milionů korun (Pánková, 2018b).

## **4. Vyhodnocení analýzy, doporučení pro praxi a limity výzkumu**

### **4.1 Vyhodnocení analýzy**

Je nepochybné, že se na trhu balených potravin v ČR nachází silná dominantní firma Hamé. Je součástí nadnárodní skupiny Orkla s převažujícím norským kapitálem. Zároveň je toto začlenění firmy Hamé výsledkem světové globalizace na trhu balených potravin. Toto její začlenění do nadnárodního uskupení jí umožňuje dosahovat výnosů z rozsahu při stálém růstu základních ukazatelů ekonomických výkonů (zejména tržeb) a to i přes strukturální změny ve vývozu produkce způsobeném zejména regionálními konflikty a mezinárodními sankcemi.

Důležitým růstovým faktorem je i kvalita produktů firmy Hamé. Ta jí umožňuje expanzi na nové trhy (např. asijské či africké) a tím stabilizovat ekonomické výsledky firmy i zajistit perspektivu pracovních příležitostí pro své zaměstnance.

### **4.2 Doporučení pro firmu Hamé**

- Jako hlavní doporučení pro firmu Hamé vyplývající z provedené analýzy relevantního trhu balených potravin lze uvést myšlenku o nezbytnosti rozšíření exportních příležitostí do dalších zemí, zejména bohatších ekonomik asijského a afrického kontinentu.
- Více než poloviční podíl českého trhu na odbytu produktů firmy Hamé je nezbytné zachovat vzhledem k tradici a oblibě výrobků dané firmy mezi českou populací. To je ale možné pouze za předpokladu udržení stávající kvality produktů firmy i v dalších letech. Na možnost zvýšení exportu produkce firmy má nepochybně vliv i posilující kurz české měny, který do určité míry zdražuje české výrobky v zahraničí.
- Pro společnost Hamé je také nezbytné udržet ve firmě kvalifikované pracovníky, a to při obecně nízké nezaměstnanosti a zvyšování platů v konkurenčních firmách v regionu není jednoduché. Růst mezd je však nezbytný, neboť ČR se v EU řadí stále mezi země s levnou pracovní silou.

### **4.3 Omezení výzkumu**

Analýza ekonomické výkonnosti firmy Hamé na globalizovaném trhu balených potravin vycházela zejména z veřejně dostupných zdrojů. Vzhledem k rozsahu stati nelze ani vyjádřit rozsah vlivu mezinárodních, resp. nadnárodních oligopolů na relevantním světovém trhu produkce balených potravin.

## 5. Závěr

Potravinářská firma Orkla Foods si na globalizovaném trhu balených potravin vede dlouhodobě úspěšně. Polovina z miliardových tržeb Hamé, kterou v roce 2016 získala norská firma Orkla, se v současnosti již tvoří v zahraničí. Nejdůležitější trhy jsou pro firmu na Slovensku, Rusku či Maďarsku. Čína má v odbytu produkce Hamé zatím jen minimální roli. Více než miliarda potenciálních zákazníků však z asijské velmoci dělá lákavý cíl. Po čtyřech letech vyjednávání se nyní vedoucí firmě tuzemského trhu trvanlivých a chlazených potravin Hamé podařil vstup do zemí subsaharské Afriky. Dohoda zahrnuje dodávku několik desítek tisíc kusů trvanlivých paštik, pomazánek, omáček, džemů a masových konzerv do Nigérie. Správa státních hmotných rezerv po řadě neúspěšných pokusů nakoupila v roce 2016 od firmy Hamé 120 tun konzerv s masem za 15 milionů Kč. Soutěže na dodávky potravin začala správa vypisovat zhruba před pěti lety s cílem zvýšit zásoby potravin v ČR pro případ nouze. Důležitým růstovým činitelem je i kvalita produktů firmy Hamé. Ta jí umožňuje expanzi na nové trhy a tím stabilizovat ekonomické výsledky firmy i zajistit perspektivu pracovních příležitostí pro své zaměstnance.

## Použité zdroje

1. Brož, J. (2016). "Číňané věří džemům z Česka, Hamé spustila on-line prodej," *MF DNES*, vol. 2016 (6.9.), p. 8.
2. Česká tisková kancelář (ČTK) (2016). "Orkla má Hamé a sílí ve střední Evropě," *E15*, vol. 2016 (7.3.), p. 7.
3. Česká tisková kancelář (ČTK) (2018). "Hamé se patrně chystá zdražovat," *E15*, vol. 2018 (14.9.), p. 5.
4. Dengov, V.V., Gregová, E. and Maksimov, A.V. (2016). Globalization in the Field of Food Retail. *Proceedings from the 16th International Scientific Conference on Globalization and its Socio-Economic Consequences*. Rajecské Teplice, Slovakia, pp. 362-374.
5. Hamé (December 2018). Aktuality. [Online]. Available: <http://hame.cz/news/>
6. IGD (September 2016). China market. [Online]. Available: <https://retailanalysis.igd.com/markets/china>
7. Kütner, D. (2015). "Hamé získalo nové trhy ve střední Africe a Vietnamu," *E15*, vol. 2015 (27.8.), p. 4.
8. Kütner, D. (2016). "Konzervy pro stát dodá Hamé," *E15*, vol. 2016 8.3., p. 6.
9. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (December 2018). Business [Online]. Available at: <https://www.mpo.cz/en/business/>
10. Orkla Foods International (January 2019). About Orkla. [Online]. Available at: <https://www.orkla.com/about-us/>
11. Pánková, B. (2018a). "Export tvoří téměř polovinu tržeb Hamé," *E15*, vol. 2018, p. 8.
12. Pánková, B. (2018b). "Paštiky Hamé míří do Afriky," *E15*, vol. 2018 6.3., p. 4.



