

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Využití strategické analýzy při mezipodnikovém srovnání

Bc. Jana Bučková

**Diplomová práce
2018**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Bučková**
Osobní číslo: **E16568**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Využití strategické analýzy při mezipodnikovém srovnání**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je posoudit vybrané podniky z hlediska využití podnikových zdrojů v návaznosti na vývoj zvoleného průmyslového odvětví.

Osnova:

- Teoretické vymezení zkoumané oblasti.
- Představení a analýza vybraných podniků.
- Srovnání vývoje podniků versus odvětví.
- Srovnání podniků mezi sebou.
- Vyhodnocení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

GRANT, R. M. Contemporary strategy analysis. 7. vyd. Chichester: John Wiley & Sons, 2010. 499 s. ISBN 978-0-470-74710-0.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. 232 s. ISBN 978-80-7400-637-1.


KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

KUBÍČKOVÁ, D., JINDŘICHOVSKÁ, I. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. Praha: C.H. Beck, 2015. 342 s. ISBN 978-80-7400-538-1.

LANDA, M. Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic : případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]. Brno: Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.

Materiály MPO ČR.

Vedoucí diplomové práce:


doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

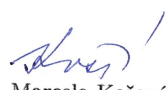
Datum zadání diplomové práce: 1. září 2017

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2018


doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 5. 4. 2018

Bc. Jana Bučková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda srdečně poděkovala své vedoucí práce paní doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině, která mi byla po celou dobu velkou oporou.

ANOTACE

Tato práce je věnována zpracování vybraných metod strategické analýzy pro tři vybrané podniky působící ve zpracovatelském průmyslu a následnému porovnání jejich současného působení na základě zjištěných výsledků. Práce také zahrnuje doporučení, na jaké oblasti by se podniky měly zaměřit, aby zlepšily současnou pozici.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategická analýza, podnikové srovnání, zpracovatelský průmysl, SLEPT analýza, analýza okolí, konkurence, Porterův model pěti konkurenčních sil, finanční analýza

TITLE

Utilization of Strategic Analysis in an Intercompany Comparison

ANNOTATION

This work is focused on composing selected methods of strategic analysis for three selected companies which do their business in manufacturing industry. According to discovered results, a contemporary situation of these companies will be compared. The thesis also involves the recommendation of areas which should be concentrated on to improve current position.

KEYWORDS

Strategic analysis, intercompany comparison, manufacturing industry, SLEPT analysis, analysis of business environment, competition, Porter's five forces model, financial analysis

OBSAH

ÚVOD	10
1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	11
1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ JAKO PROCES	14
1.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA	16
1.3 SHRNUÍ.....	16
2 ANALÝZA OKOLÍ.....	18
2.1 SLEPT ANALÝZA	19
2.2 ANALÝZA TRHU.....	22
2.3 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	24
2.4 BCG MATICE.....	27
2.5 MATICE ATRAKTIVITY TRHU A KONKURENČNÍ POZICE	29
2.6 SHRNUÍ.....	30
3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	31
3.1 HODNOTOTVORNÝ ŘETĚZEC.....	32
3.2 FINANČNÍ ANALÝZA	34
3.2.1 Vertikální a horizontální analýza.....	34
3.2.2 Analýza poměrových ukazatelů	35
3.2.3 Ekonomická přidaná hodnota – EVA (Economic Value Added).....	38
3.3 SWOT ANALÝZA	39
3.4 SHRNUÍ.....	40
4 ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL V ČESKÉ REPUBLICĚ A PROFILY VYBRANÝCH PODNIKŮ Z DANÉHO ODVĚTVÍ.....	41
4.1 PROFILY VYBRANÝCH PODNIKŮ	42
4.2 SLEPT ANALÝZA	45
4.3 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	51
4.4 SHRNUÍ.....	53
5 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	54
5.1 MIKROOKOLÍ SPOLEČNOSTI ISH PUMPS OLOMOUC A. S.	54
5.2 MIKROOKOLÍ SPOLEČNOSTI MORAVSKÉ POTRAVINÁŘSKÉ STROJÍRNY, A. S.....	55
5.3 MIKROOKOLÍ SPOLEČNOSTI STROJÍRNY PROSTĚJOV, A. S.	57
5.4 ZHODNOCENÍ.....	58
5.5 SHRNUÍ.....	59
6 FINANČNÍ ANALÝZA	60
6.1 UKAZATELE ZADLUŽENOSTI.....	60
6.2 UKAZATELE LIKVIDITY	61
6.3 UKAZATELE RENTABILITY.....	62
6.4 UKAZATELE AKTIVITY	64
6.5 PRODUKTIVITA PRÁCE.....	65
6.6 SPIDER GRAF	66
6.7 SHRNUÍ.....	68
7 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ.....	69
7.1 ZHODNOCENÍ A TABULKY SWOT	69
7.2 DOPORUČENÍ.....	73
ZÁVĚR	77
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
SEZNAM PŘÍLOH.....	84

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Klady a zápory strategického řízení	12
Tabulka 2: Základní charakteristiky odvětví	22
Tabulka 3: Základní klasifikace sekce C – zpracovatelský průmysl dle CZ-NACE.....	41
Tabulka 4: Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů	45
Tabulka 5: Věková struktura obyvatelstva ČR	46
Tabulka 6: Počty absolventů VŠ ve vybraných letech dle vybraných oborů studia	47
Tabulka 7: Shrnutí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.....	58
Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti u vybraných podniků	60
Tabulka 9: Průměrné hodnoty ukazatelů zadluženosti v odvětví	61
Tabulka 10: Ukazatele likvidity u vybraných podniků.....	62
Tabulka 11: Průměrné hodnoty ukazatelů likvidity v odvětví.....	62
Tabulka 12: Ukazatele rentability u vybraných podniků.....	63
Tabulka 13: Průměrné hodnoty ukazatelů rentability v odvětví.....	64
Tabulka 14: Ukazatele aktivity u vybraných podniků	64
Tabulka 15: Průměrné hodnoty ukazatelů aktivity v odvětví	65
Tabulka 16: Ukazatele produktivity práce u vybraných podniků	66
Tabulka 17: Osobní náklady na přidanou hodnotu v daném odvětví	66
Tabulka 18: Seznam ukazatelů použitých pro spider graf.....	68
Tabulka 19: Tabulka SWOT společnosti ISH PUMPS a. s.....	69
Tabulka 20: Tabulka SWOT společnosti MOPOS, a. s.....	70
Tabulka 21: Tabulka SWOT společnosti Strojírny Prostějov, a. s.	70

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Charakter informací a důsledky rozhodování v jednotlivých vrstvách řízení.....	13
Obrázek 2: Strategické řízení jako nekončící proces.....	15
Obrázek 3: Vrstvy podnikatelského prostředí	19
Obrázek 4: Fáze životního cyklu odvětví	23
Obrázek 5: Porterův model konkurenčního prostředí.....	24
Obrázek 6: BCG matice	27
Obrázek 7: GE matice.....	29
Obrázek 8: Hodnototvorný řetězec	32
Obrázek 9: Diagram SWOT analýzy	39
Obrázek 10: Základní makroekonomické veličiny	49
Obrázek 11: Tržby oddílu CZ-NACE 28 v letech 2008-2016.....	52
Obrázek 12: Spider graf pro hodnoty ukazatelů finanční analýzy.....	67

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DOP	Doba obratu pohledávek
DOZ	Doba obratu zásob
DOZV	Doba obratu závazků
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EET	Elektronická evidence tržeb
HDP	Hrubý domácí produkt
j. n.	Jinde nejmenované
L I.	Hotovostní likvidita
L II.	Pohotová likvidita
L III.	Běžná likvidita
ON	Osobní náklady na přidanou hodnotu
PH	Přidaná hodnota na zaměstnance
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SNS	Společenství nezávislých států
UÚK	Ukazatel úrokového krytí
VŠ	Vysoká škola

ÚVOD

Každý podnik je otevřeným systémem, tudíž má velmi úzké vazby na okolí. Okolí zahrnuje veškeré subjekty vně podniku, jedná se tedy například o dodavatele, zákazníky, konkurenční společnosti, veřejnost, státní instituce, banky a podobně. Vazby s okolím je možné charakterizovat jako dvousměrné. Podnik totiž určité signály z okolí přijímá a některé zase vysílá. Navíc současné uspořádání světa je charakteristické daleko větší provázaností než v dobách minulých. Existují mnohá uskupení, ať už politická nebo ekonomická, která vytváří dodatečné vlivy na podniky. Pokročilá fáze internacionalizace a globalizace pak způsobuje větší propojení světa díky stále dokonalejším informačním technologiím a rychlejší přepravě lidí, zboží či materiálu. Podniky se tak musí naučit přežít v globalizovaném prostředí, které se mění čím dál rychleji, najít si své místo ve světě, kde skutečnost vznikající na druhém konci zeměkoule se může významným způsobem promítnout i do českého prostředí.

Proto většina změn, které ve vnějším okolí nastanou, postaví vedení podniku před nutnou volbu – *máme změnit určitým způsobem naše chování a riskovat, že reakce nepovede dobrým směrem, nebo reagovat nebudeme, počkáme, co udělá konkurence a pak se uvidí?*

Ani jednu z možností nelze označit za vyloženě správnou či špatnou. Pokud podnik nijak nezmění své chování, je dost možné, že bude brzy převálcován konkurencí, která vývoj trendu odhadne rychleji a získá tím těžko překonatelnou konkurenční výhodu. Na druhou stranu, pokud nějaká reakce bude učiněna, avšak nebude dobře promyšlena a nebude založená na relevantních základech, tak může dříve či později dostat podnik do problému také. Univerzální recept na úspěšné podnikání neexistuje, jisté však je, že opravdu úspěšné společnosti nečekají, až jim příležitost sama zaklepe na dveře, ale snaží se svým aktivním přístupem změny a příležitosti samy vytvářet.

Při rozhodování o tom, jakým směrem se má společnost ubírat, pomáhá vedoucím pracovníkům strategická analýza. Její nástroje a metody umožňují rozeznat významné vlivy v okolním prostředí a také pomáhají nahlédnout do vlastního interního prostředí, zjistit své přednosti a nedostatky, které budou hlavními determinanty úspěchu fungování v současném turbulentním prostředí.

V této práci je strategická analýza zasazena do kontextu mezipodnikového porovnání. **Cílem je posoudit vybrané podniky z hlediska využití podnikových zdrojů v návaznosti na vývoj zvoleného průmyslového odvětví.** Metody strategické analýzy tak budou využity pro srovnání činnosti tří podniků, které působí ve stejném odvětví.

1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategické řízení stále více nabývá na významu kvůli současným vývojovým trendům. Internacionalizace, globalizace, informatizace či ekologizace mohou představovat pro firmy příležitost, ale také se jednoduše mohou stát hrozbou ohrožující jejich existenci. V podniku je tak potřeba zkoumat faktory ovlivňující vnější okolí, například nákupní chování zákazníků, jednání konkurenčních firem, makroekonomické podmínky, ale také vnitřní prostředí.

Avšak už od dob, kdy vznikla samotná řemeslná výroba a obchod, je možné sledovat určitý strategický přístup k podnikání. Velký přelom nastal po 2. světové válce, kdy byla situace ve světě velmi odlišná. Zatímco Spojené státy americké přestály válku téměř nedotčené, tak v Evropě a Japonsku byl průmysl z velké části zničen a poptávka tak znatelně převyšovala nabídku.

Strategické myšlení v USA bylo tehdy soustředěno především na plánování finančních toků a vyústilo v používání rozpočetnictví. Hospodářský růst a nenasycenost poptávky umožňovaly další růst podniků a vznik nových trhů. Trend bylo zároveň možné poměrně jednoduše předvídat, protože se vyvíjel převážně lineárně. V 60. letech 20. století bylo strategické rozhodování zaměřeno hlavně na dlouhodobý vývoj, vyspělé společnosti v Americe a západní Evropě začínaly zřizovat plánovací oddělení. Události v 70. letech 20. století (např. ropná krize) však začínaly napovídat, že ekonomika se bude dále vyvíjet spíše diskontinuálně a že podniky se budou pohybovat v nestabilním prostředí. V tomto období vzniklo velké množství dodnes známých analytických metod, které se snažily nalézt způsob, jak převládající turbulentní klima zachytit. V 80. letech 20. století, do kterých někteří odborníci datují vznik globalizace, se proces převyšování nabídky nad poptávkou začal zrychlovat. Ve sféře akademiků i vrcholového managementu se diskutovalo o způsobech dosažení dlouhodobé konkurenční výhody. Zvýšený zájem o podnikovou strategii podnítil v této oblasti vznik mnoha vědeckých přístupů, které byly názorově často odlišné. [49]

V současnosti je strategické řízení možno chápat jako soubor činností udávající směr dalšího rozvoje podniku. Jedná se o proces, pomocí kterého by mělo být dosaženo rovnováhy mezi možnostmi podniku a příležitostmi vyplývajícími z vnějšího prostředí. Strategické řízení právě napomáhá k nalezení těchto příležitostí a k vhodnému uspořádání zdrojů organizace pro jejich využití. Vytváří základní rámec řízení celého podniku, vychází z něho veškeré plány a aktivity. [40]

Orientace managementu je zaměřena na budoucnost, na předvídaní, na vyhledávání nových hybných sil a jejich působení především v dlouhém období. Zároveň je potřeba mít schopnost nejen dlouhodobé vize formulovat, ale také získat pro ně zaměstnance. Dále je nezbytné, aby bylo v podniku neustále vyhodnocováno, zda nenastalo odchýlení od žádoucího stavu, a to na základě identifikace a vyhodnocení signálů z vnějšího i vnitřního prostředí. Management by měl být připraven i na situaci, že se podnik neubírá úplně správným směrem, a umět včas zareagovat. Daná reakce by měla být učiněna v návaznosti na vnitřní situaci podniku.

Někteří odborníci dokonce uvádí, že rozhodování, které je učiněno na strategické úrovni, se na úspěšnosti podniku podílí až z 80 %. Kromě vlivu na úspěšnost podnikání existují i další argumenty, které hovoří pro využívání strategického řízení. V následující Tabulce 1 jsou uvedeny jak klady, tak i některé zápory využívání tohoto typu řízení. [14]

Tabulka 1: Klady a zápory strategického řízení

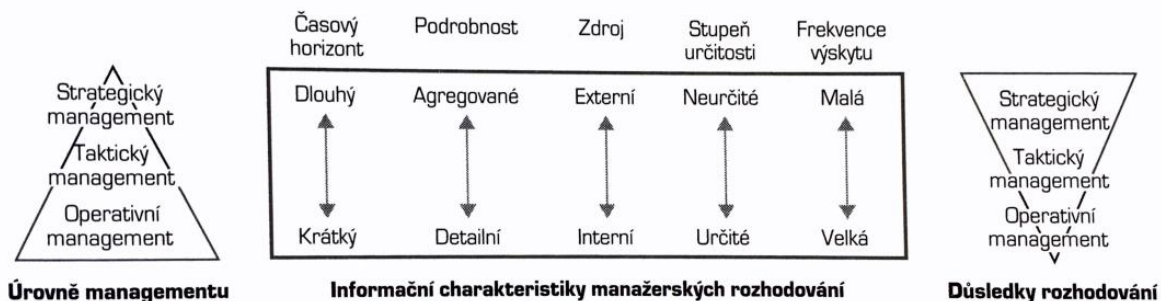
PRO	PROTI
1. Strategické řízení umožňuje podniku přizpůsobit se na měnící se tržní podmínky.	1. Podmínky se mění rychleji, než jsou vedoucí pracovníci schopni plánovat.
2. Strategické řízení vytváří jasné cíle a směry všem činnostem.	2. Strategické cíle jsou často formulovány neurčitě a obecně.
3. Řešení problémů na strategické úrovni napomáhá k osobnímu zdokonalení top managementu.	3. V praxi nalezneme podniky, které jsou úspěšně i bez strategického řízení.
4. Podniky uplatňující strategické řízení fungují efektivněji.	4. Existují i jiné důležité faktory ovlivňující úspěch podniku, jako např. štěstí, náhoda.

Zdroj: vlastní zpracování dle [14]

Uvedeným záporům v Tabulce 1 však nelze přisuzovat takovou váhu jako zmíněným výhodám. Obecně strategické řízení pomáhá firmě včas odhalit překážky dalšího vývoje a prodloužit čas na přípravu řešení k jejich překonání. Zaměstnanci také získávají jakousi jistotu, vědí, kam podnik směřuje a jaké místo v celém systému zaujímají, aby napomohli dosahování strategických cílů. Problémy strategického charakteru vyžadují často kreativní myšlení, což zvyšuje kvalitu managementu, zlepšuje koordinaci projektů, interní komunikaci a motivaci pracovníků.

Strategické řízení a rozhodování se nachází na vrcholu pomyslné organizační a řídicí hierarchie. Taktické a operativní řízení pak plynule navazuje. Jednotlivé úrovně se odlišují

například časovým horizontem, ve kterém jsou cíle realizovány, strukturou řešených problémů či mírou kompetencí. Zásadní rozdíly týkající se charakteru rozhodovacího procesu, důsledků rozhodování a potřebných informací na jednotlivých stupních řízení uvádí Obrázek 1.



Obrázek 1: Charakter informací a důsledky rozhodování v jednotlivých vrstvách řízení

Zdroj: [14]

Strategické rozhodování na rozdíl od taktického a operativního je zaměřeno především na dlouhé období a zároveň i jeho účinnost lze posoudit až s určitým časovým odstupem. Využívá informace spíše agregovaného charakteru, protože výsledné rozhodnutí musí mít celopodnikový význam a platnost. Častěji než na operativní a taktické úrovni jsou informace čerpány i z externích zdrojů. Situace řešené na strategické úrovni se nezdá být opakovatelná, jsou považovány za tzv. špatně strukturované, jelikož právě obtížný přístup k informacím, unikátnost jevů a neformalizované postupy vyžadují kreativní přístup ze strany vedoucích pracovníků.

V rámci strategického řízení se snaží vrcholový management vypracovat strategii vedoucí k dosahování podnikových cílů. Michael Porter, jeden z nejvýznamnějších ekonomů moderní doby, charakterizuje strategii jako: „široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí.“ [28]

Strategie je tedy určitým koncepčním rámcem řízení celé organizace. Úzce souvisí s cíli – žádoucími budoucími stavy, kterých chce podnik dosáhnout. Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakými cestami má být stanovených cílů dosaženo. Pomocí ní se podnik snaží reagovat na neustále se měnící prostředí. Podmínkou pro smysluplnou strategii je správně vymezený cíl. Při stanovení cílů je proto vhodné postupovat podle metodiky SMART, což znamená, že cíle by měly být [28]:

- S (specific) – specifické, jasně a konkrétně vymezené,
- M (measurable) – měřitelné, je možné kvantitativně určit hodnotu,
- A (achievable, acceptable) – dosažitelné, přijatelné z hlediska současných podmínek, odsouhlasené dotčenými osobami,
- R (realistic, relevant) – realistické, vztahované k reálné strategii,
- T (timed) – určené v čase.

Grant (2010) shrnuje čtyři obecné faktory důležité pro strategii napomáhající k úspěchu. Prvním jsou jasné, konzistentní a dlouhodobé cíle. Dále je nezbytné, aby organizace velmi dobře pochopila zákonitosti svého okolního prostředí. Zároveň i podnikové zdroje by měly být podrobeny objektivnímu zhodnocení, což pomůže objevit silné a slabé stránky. Posledním neméně podstatným krokem je samotná implementace strategie. Pokud se strategii nepodaří dobře uskutečnit, tak veškeré předcházející úsilí přišlo vniveč. [10]

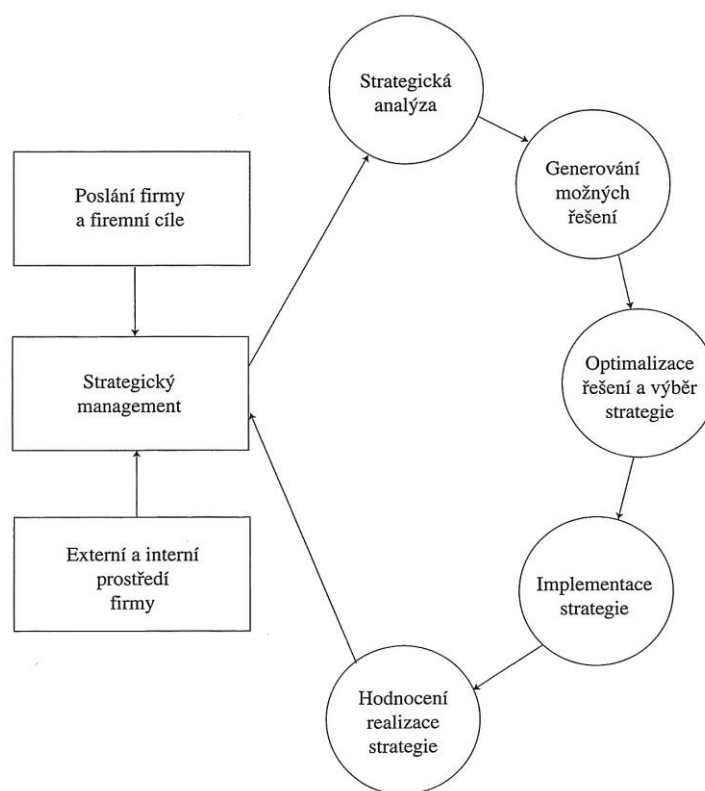
1.1 Strategické řízení jako proces

Strategické řízení by mělo být nepřetržitým procesem, který neustále reaguje na podněty z vnějšího a vnitřního prostředí. Každý podnik je svým způsobem jedinečný a mohou na něj působit jiné podněty než na ostatní, z čehož vyplývá, že obecně platný model strategického řízení, který by zajišťoval stoprocentní úspěšnost, není možné vytvořit. Odborníci se však shodují na tom, že lze definovat několik dílčích kroků, které by měl podnik v rámci strategického řídicího procesu následovat. Jednotlivé kroky na sebe logicky navazují a jsou často vyobrazovány v cyklu, což má znázorňovat, že se jedná o proces, který nekončí. I přesto, že je jednou stanovena úspěšná strategie, tak jiné podmínky mohou zapříčinit vznik nové, takže se celý proces bude zase opakovat.

Jak již byla naznačeno výše, celý proces vychází z cílů společnosti. Ty jsou zase ovlivněny jejím posláním, které vyjadřují důvod její existence. Návaznost, která dále pokračuje, je možné sledovat na Obrázku 2. Následuje krok, kdy je potřeba najít souvislost mezi podnikem a jeho okolím a na jehož základě je možné vytvořit varianty možných scénářů, jak dosáhnout vytyčených cílů. Tato dílčí část strategického řízení je označována jako strategická analýza, podrobněji jí bude věnována další část práce. S pomocí informací zjištěných díky strategické analýze je management dále schopen definovat nejlépe ve variantním provedení určité způsoby vedoucí k dosažení cílů. Zde je velmi důležitá také již zmíněná podnikatelská kuráž, schopnost kreativního myšlení a předvídání budoucnosti. Kromě formulace jednotlivých

variant strategií je také neméně klíčové vybrat konkrétní alternativní možnost, kterou bude podnik dále následovat. Odpovědnost vrcholového managementu za tyto úkoly patří k jedněm z nejzásadnějších.

Zvolená strategie je následně implementována, tedy realizována, uváděna do praxe a každodenního fungování podniku. V tomto kroku se často ukazuje, zda všichni smysl dané strategie pochopili a chtějí táhnout za jeden provaz. Nezbytnou součástí celého strategického řízení je kontrola, jejímž smyslem je posoudit, zda se podnik neodchyluje od žádoucích stavů, které strategie předpokládá. Pokud k nějakému odchýlení dojde, tak by měl management jednak rychle reagovat nápravnými opatřeními, ale také zjistit, proč k odchýlkám došlo.



Obrázek 2: Strategické řízení jako nekončící proces

Zdroj: [14]

Význam strategicky řízené organizace podtrhuje průzkum konzultantské společnosti Bain & Company, která na základě dotazování více než tisíce firem z různých odvětví z deseti zemí světa sestavila žebříček nejpoužívanějších manažerských nástrojů za rok 2015. Co se týká globálního pohledu, strategické plánování v tomto žebříčku zaujímá druhou pozici. Oblíbenost tohoto nástroje se však významně liší podle regionů, v Severní Americe je druhým nejpoužívanějším nástrojem a v Jižní Americe dokonce nejvíce preferovaným ze všech. Nejméně strategické plánování využívají firmy v Evropě a Africe. [38]

1.2 Strategická analýza

Strategická analýza vytváří základ pro budoucí formulování strategie a jejím cílem je identifikovat a analyzovat všechny důležité faktory působící na podnik. Umožňuje poznat minulý a zhodnotit současný vývoj, a tím vytvořit podklad pro odhad budoucího. Je důležitá pro pochopení zákonitostí utvářejících podmínky, ve kterých podnik působí. [40]

Význam strategické analýzy shrnuje například Mallya (2007) [27]:

- organizace musí znát svou pozici v prostředí, kde se nachází,
- organizace pro schopnost přežití musí efektivně reagovat na změny v prostředí,
- organizace je lépe připravena na chování konkurence,
- strategická analýza je základním kamenem strategického přístupu,
- analýza umožňuje posuzovat organizaci jako jeden kompaktní celek,
- analýza umožňuje určit vnitřní schopnosti.

Faktory působící na podnik jsou rozdělovány do dvou základních skupin, a to podle toho, zda pochází z vnějšího nebo vnitřního prostředí. Externí analýza, tedy analýza vnějšího okolí, zkoumá vše, co se nachází mimo organizaci a může mít vliv na konečnou volbu cílů a strategii podniku. Někteří odborníci rozdělují okolí podniku ještě do dalších dvou vrstev – makrookolí a mikrookolí. Interní analýza se potom zaměřuje na atributy vycházející z podniku samotného, tudíž se jedná o faktory, které je organizace schopna ovlivnit sama jako taková. Metody, které jsou nejčastěji při analýze využívány, budou podrobně rozpracovány v následujících kapitolách. Závěrem bývá strategická analýza často doplněna syntetickými metodami, které dosažené výsledky shrnují a zpřehledňují. Jedním z nejvýznamnějších nástrojů v této oblasti je SWOT analýza představující vrcholný krok celé strategické analýzy. [40]

1.3 Shrnutí

V první kapitole byl čtenář uveden do problematiky strategického řízení. Tento přístup k řízení se stává čím dál důležitější vzhledem k neustále se měnícímu prostředí, ve kterém se podniky musí naučit existovat. Ne každá organizace je schopna udržet dlouhodobý koncept strategického řízení vyvíjející tlak na vedoucí pracovníky, především na jejich bystrý úsudek, tvůrčí myšlení a schopnost předvídat. Zároveň je potřeba chápat strategické řízení jako skutečnost, která se netýká jen top managementu, ale ovlivňuje všechny napříč podnikem.

Cíle a strategické úkoly stanovené vedením se totiž rozpadají do úrovní taktických a operativních tak, že každý pracovník svým počínáním přispívá k dosažení žádoucího cíle.

Strategické řízení chápané jako proces lze rozdělit do několika dílčích kroků, které podávají hrubou představu o tom, jak je možné postupovat (analýza, tvorba variant, výběr optimální strategie, implementace, kontrola). Základní kámen celého procesu tvoří strategická analýza, v rámci níž se v podniku snaží nalézt a vyhodnotit činitele významnou měrou ovlivňující jeho aktivity. Strategická analýza hledá faktory jak uvnitř podniku samotného, tak v jeho okolí.

2 ANALÝZA OKOLÍ

Strategická analýza sestává ze dvou základních částí, a to z analýzy vnějšího okolí a vnitřního prostředí. První zmíněná analýza je zpravidla prováděna nejdříve. Jejím cílem je identifikovat významné činitele působící ve vnějším prostředí, které mohou mít na firmu určitý vliv, ať už pozitivní či negativní. Zároveň je velmi důležité pochopit i vazby a souvislosti mezi nimi a odhalit případné synergické efekty, které vznikají vzájemným působením. Podstatný podíl na této skutečnosti má trend globalizace, protože cokoli se stane ve světě, tak může mít dopad i na český podnik. I z toho důvodu by měla mít analýza co nejširší rozsah.

Do strategické analýzy vnějšího prostředí spadají především ty faktory, které podnik zpravidla nedokáže nijak ovlivnit. Avšak z opačného pohledu, tyto faktory ovlivňují firmy velice výrazně. Na jedné straně tvoří hranice strategického prostoru a na straně druhé odemykají dveře novým příležitostem. Vyjadřují to, co je okolím požadováno, přijímáno, odmítáno či zakazováno. Identifikace a pochopení relevantních činitelů je však poměrně náročným procesem, ať už třeba z důvodu jejich velkého množství. Proto je podstatné zaměřit se právě na ty, které budou mít na konkrétní podnik v budoucnu největší vliv. Analýza by měla ve výsledku vyústit ve stanovení příležitostí a hrozeb pro strategický rozvoj, jejichž nositelem jsou často změny v okolí.

Keřkovský (2017) doporučuje, aby strategická analýza vnějšího prostředí byla prováděna v následujících krocích [14].

- Vyhodnocení dosavadního vývoje a zásadních činitelů, za nichž byla stanovena současná strategie. V této fázi analýza odpoví na otázku, zda byla strategie naplňována.
- Analýza současného stavu a předpověď vývoje okolí, která napoví, jak se může vyvíjet postavení firmy.
- Ocenění významu identifikovaných změn pro další strategický rozvoj firmy. Zde je potřeba si uvědomit, zda nové strategické cíle oproti dosavadním řeší identifikované hrozby a využívají nalezených příležitostí.

Okolí podniku lze rozčlenit do několika vrstev. Příklad rozdělení podnikatelského prostředí na makro, mezo a mikroprostředí ukazuje Obrázek 3.



Obrázek 3: Vrstvy podnikatelského prostředí

Zdroj: [9]

Makrookolí podniku je charakterizováno mezinárodním a domácím prostředím, které působí na všechny podniky. Mezi významné elementy zde patří makroekonomické a technologické okolí, sociální politika, demografie, politické a legislativní okolí. Mezoprostředí je částečně ovlivnitelné a na mikrookolí podnik působí přímo svým chováním. Mezoprostředí odpovídá oborovému odvětví. Někteří autoři mezoprostředí slučují s mikroprostředím, které pak představuje celé odvětví, v němž podnik působí. Mikroprostředí podnik úzce obklopuje, je tvořeno dalšími podniky představujícími konkurenci, jejíž výrobky mohou být často substituovány. [7]

V této kapitole budou dále představeny nejpoužívanější metody strategické analýzy vnějšího prostředí, a to SLEPT analýza, analýza trhu, Porterův model pěti konkurenčních sil a pro doplnění BCG matice a matice atraktivity oboru a pozice na trhu.

2.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza je velmi rozšířenou analýzou makrookolí, která je také běžně nazývána jako PEST, PESTE, STEP nebo PESTLE analýza. Vznik této metody se datuje až do 60. let 20. století, avšak na významu začala nabývat v 80. letech, kdy byla používána právě pod názvem PEST analýza. Jednotlivá písmena v názvu jsou vytvořena z počátečních písmen anglických názvů faktorů zahrnutých do analýzy. V odborné literatuře je možné se setkat s různými obměnami uvedených faktorů, a proto i název analýzy může být odlišný. Jednotlivé transformace analýzy reflektují specifika pro dané obory podnikání. [28]

Akronym SLEPT může být vysvětlen jako počáteční písmena následujících faktorů, které budou dále podrobněji popsány [29]:

- *Social* – sociální, společenské, demografické a kulturní,
- *Legal* – právní,
- *Economic* – ekonomické,
- *Political* – politické,
- *Technological* – technické a technologické.

V literatuře se často objevuje i další „E“, které pochází ze slova *Enviromental* a vyčleňuje tak samostatně faktory ekologické.

Sociální faktory zahrnují zejména změny společenského chování a demografické změny. Jedná se například o míru porodnosti/úmrtnosti, rozdíl mezi příjmy jednotlivých společenských vrstev, kvalifikační strukturu obyvatel, jejich zdravotní stav a věkovou strukturu, mobilitu pracovní síly. Dále to jsou také kulturní zvyklosti, životní styl, postoje a úroveň, celkové společenské klima a další. I tyto faktory se neustále vyvíjí a mají významný vliv na poptávku zboží a služeb, ale také na nabídku na trhu práce. [28]

Jako příklad strategicky relevantního sociálního faktoru lze uvést například vývoj počtu lidí v produktivním věku. Je obecně známé, že populace stárne. To může vést k tlaku na růst produktivity a racionalizaci práce.

Situace podniků je dále závislá na **ekonomických faktorech**, které ovlivňují schopnosti podniků dosahovat odpovídající výnosnosti. Hlavními faktory jsou ekonomický růst, úroková míra, směnný kurz a míra inflace. Ekonomický růst přímo ovlivňuje velikost spotřeby, tudíž s ekonomickým propadem je spojen pokles poptávky, zvýšení konkurenčního boje mezi firmami, které usilují o udržení zákazníků, a zpravidla i nižší ziskovost. Rozhodování firem o realizaci investic se z velké míry odvíjí od vývoje úrokových měr. Ovlivňuje výhodnost úvěrů a kapitálové náklady firem. Devizový kurz má potom přímý důsledek na konkurenceschopnost výrobků a služeb podniku na globálním trhu. Pokud koruna oslabuje, tak jsou výrobky zhotovené v České republice levnější oproti ostatním. Změny směnného kurzu se však mohou dotýkat i firem, které se zahraničím přímo neobchodují. Může se totiž stát, že podnik nakupuje materiál od českého dodavatele, který ho ale odebírá ze zahraničí, tudíž je cena materiálu závislá na aktuálním kurzu koruny.

Další důležitou proměnnou je inflace, jež může celou ekonomiku značně destabilizovat. V inflačním prostředí je velice obtížné odhadnout míru výnosnosti u zamýšlených projektů, které mají přinést výnos v budoucnu, a to vede ekonomické subjekty k neochotě investovat.

Zmíněné faktory dále souvisí s ostatními determinanty podnikového prostředí jako je situace na kapitálovém trhu, vývoj mezd či ceny energií. [2]

Politické a legislativní faktory také velmi silně utváří prostor pro podnikání. Každý podnik se musí řídit daňovými, antimonopolními a jinými zákony, musí respektovat regulace exportu a importu, cen, ochrany zaměstnanců (například prostřednictvím úpravy oblasti bezpečnosti práce) či spotřebitelů. Promítá se zde úloha státu ve fiskální a monetární politice. Stát je ale také spoluodpovědný za kvalitu pracovní síly prostřednictvím školství a zdravotnictví. Je potřeba si uvědomit, že stát je významným zaměstnavatelem a také spotřebitelem statků a služeb produkovaných podniky s cílem zajištění veřejných statků. [19]

V současné době jsou zdrojem konkurenčních výhod z velké části inovace, které se mohou týkat právě **technických či technologických změn**. Pokud chce být dnes firma dlouhodobě úspěšná, tak je nucena inovovat neustále. Velké podniky vkládají nemalé finanční prostředky do výzkumu a vývoje, což s sebou nese také značná rizika. Nesporný význam v současném světě je připisován informačním technologiím, jejichž prostřednictvím jsou ovlivněny téměř všechny činnosti v podniku, ať už jde o výrobu, nákup, obchod, řízení nebo interní a externí komunikaci. Významnými faktory v této oblasti může být podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové objevy, ale také například kvalita infrastruktury a další. [11]

Podniky by měly brát v potaz také **ekologické a klimatické faktory**, které nabývají na významu v posledních desetiletích. Tato oblast souvisí s legislativním prostředím, neboť dochází ke schvalování různých zákonů a vyhlášek usměrňujících chování ekonomických subjektů, s cílem omezit znečišťování životního prostředí. Takto zaměřená legislativa se často dotýká například výrobních podniků, které tak musí počítat se zavedením určitých ekologických opatření, což se ve výsledku může projevit prodražením některých procesů a následně zvýšením ceny produktů. Výrazně se projevuje také energetická politika spojená především s hrozbou omezených přírodních zdrojů zdůrazňující využívání alternativních zdrojů energie. Klimatické změny mohou pak působit na podniky závislé na počasí, jako jsou letní a zimní sportovní střediska. [28]

2.2 Analýza trhu

Poté, co je zmapováno makrookolí, tak je potřeba hlouběji poznat trh, ve kterém podnik působí. Cílem těchto analýz je odpovědět na otázky týkající se základních charakteristik odvětví, jeho struktury a možných vlivů těchto elementů na podnik.

Na trhy je možné pohlížet z několika pohledů. Jsou rozlišovány trhy fyzické, to znamená místa, kde jsou obchodovány komodity, reálný majetek. Dále to jsou trhy finanční, trhy práce, zákaznické trhy (neboli trhy finálního zboží a služeb) nebo trhy organizační, kde jsou nabízeny produkty intelektuálního vlastnictví. [3]

Analýzu trhu je vhodné začít definováním základních charakteristik, které jsou pro každé odvětví značně odlišné. Skupinu podniků mající mnoho charakteristik shodných je poté možné chápat právě jako odvětví. V Tabulce 2 jsou uvedeny některé z nejdůležitějších charakteristik.

Tabulka 2: Základní charakteristiky odvětví

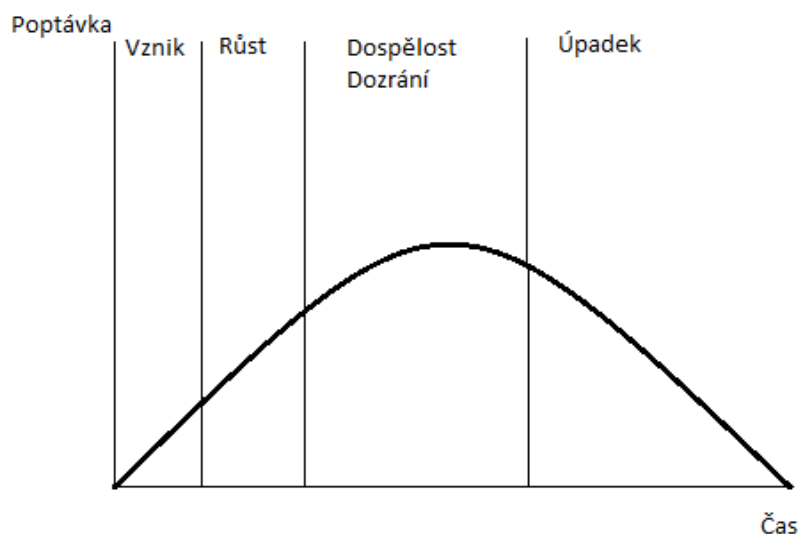
Velikost trhu	Vstupní bariéry
Geografický rozsah konkurence	Výstupní bariéry
Fáze životního cyklu trhu	Zákazníci
Počet konkurentů a jejich relativní velikost	Nároky na kapitál

Zdroj: upraveno dle [40]

Velikost trhu je poměřována zpravidla velikostí tržeb či objemem produkce s tím, že velké firmy většinou necílí na malé trhy, ale snaží se prorazit do atraktivnějšího odvětví. Geografické hledisko rozložení konkurence, tedy zda jsou konkurenti rozmístěni lokálně, regionálně či dokonce globálně, může napovídat o globalizačních silách působících na daném trhu. U struktury konkurence je zjišťováno, zda na trhu působí velký počet malých firem či několik velkých, které mají dominantní postavení a mají sílu ovlivňovat podmínky. Co se týká zákazníků, tak je rozhodující jejich počet a velikost, protože malý počet větších zákazníků zvyšuje jejich vyjednávací sílu.

Vývoj poptávky a od něj odvozená fáze růstu trhu ukazuje, jaké má podnik odbytové možnosti. Model životního cyklu odvětví je obdobou modelu životního cyklu výrobku. Průběh jednotlivých fází je uveden na Obrázku 4. V etapě vzniku se trh rozvíjí a podniky se snaží o rozvinutí svých specifických předností, aby v budoucnu zaujaly co nejsilnější konkurenční postavení. Může to znamenat například zvýšené výdaje na výzkum a vývoj.

Ve fázi růstu podniky své pozice upevňují, trh se však díky svému růstu stává atraktivnějším a je proto potřeba počítat s příchodem nové konkurence. V etapě dospělosti už poptávka roste jen velmi malým tempem. Podniky se přetahují o zákazníky prostřednictvím snižování cen nebo zvyšováním kvality svých produktů nebo doprovodných služeb. Jakmile se poptávka začne snižovat, nastává fáze úpadku. Podniky se v této situaci rozhodují, zda trh úplně opustí nebo pouze sníží počet segmentů, na které cílí. Firmy se slabší konkurenční pozicí volí zpravidla první variantu.



Obrázek 4: Fáze životního cyklu odvětví

Zdroj: [40]

Se životním cyklem odvětví souvisí vstupní bariéry, například investiční náklady, legislativa a podobně, které chrání pozice stávajících podniků v odvětví v období růstu. Ve fázi úpadku pak nabývají na významu výstupní bariéry. Bariéry vstupu do odvětví zkoumá také Porterův model pěti konkurenčních sil, o kterém je pojednáno dále.

S pomocí výše uvedených charakteristik je stanoven hrubý obrys odvětví a je možné určit, zda se jedná o odvětví [40]:

- atomizované,
- konsolidované.

Atomizované odvětví zahrnuje velké množství malých a středních podniků, kdy žádný z nich nezaujímá dominantní postavení. V tomto odvětví také existují jen velmi malé vstupní bariéry. Výrobky jsou zde sice diferencované, avšak vzájemně jsou pro sebe blízkými substituty. Právě díky nízkým vstupním bariérám je v období konjunktury jednoduché

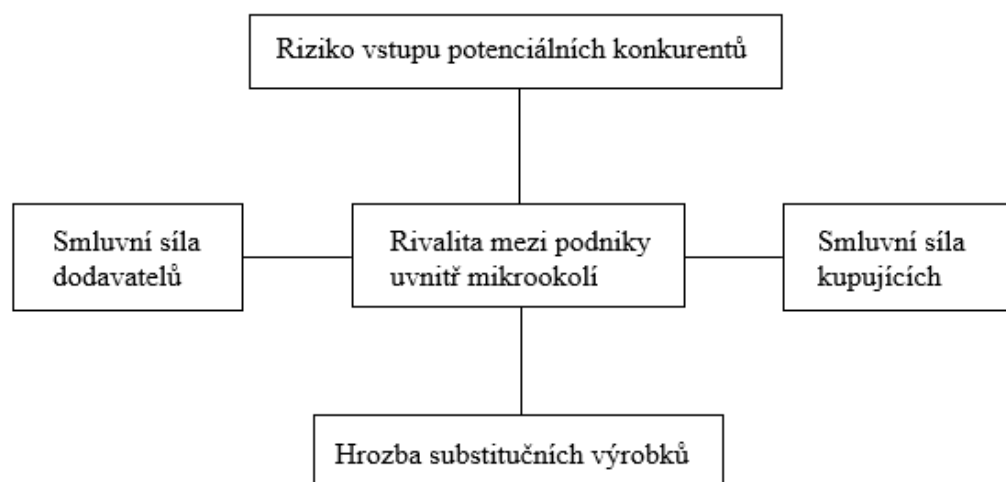
vstoupit na trh, což způsobí snižování zisků stávajících firem až do té míry, kdy trh přestane být tolik atraktivní. Vhodnou strategií podniků v tomto odvětví je snižování nákladů, což poskytne výhodu ve fázi úpadku a zároveň umožní generovat větší zisky v období růstu.

Konsolidované odvětví obsahuje spíše menší počet konkurentů s velkým tržním podílem. Existují zde vstupní bariéry, produkované výrobky či služby jsou diferencované i homogenní. V této situaci dochází k významné provázanosti podniků, neboť rozhodnutí jednoho může mít nezanedbatelný dopad na ostatní. Podnik v tomto odvětví může zvolit strategii necenové diferenciacie produktu, ať už pomocí kvality, designu nebo marketingové komunikace.

2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterova analýza konkurenčního prostředí je další oblíbenou metodou strategické analýzy. Zaměřuje se na zachycení sil působících v mikrookolí, tedy v nejužším prostředí obklopujícím podnik. Metodu vytvořil na přelomu 70. a 80. let 20. století Michael Porter. [28]

Analýza je založena na předpokladu, že strategická pozice firmy je ovlivněna působením pěti základních sil (Obrázek 5).



Obrázek 5: Porterův model konkurenčního prostředí

Zdroj: [7]

Kupující (odběratelé, zákazníci) představují pro podnik hrozbu v případě, že je jejich vyjednávací síla vysoká a mohou tak působit na obchodní podmínky, ať už cenové nebo necenové. Sílu odběratelů vystihují následující charakteristiky [28]:

- diferenciacie; pokud se produkt vyznačuje jedinečnými vlastnostmi, tak potom je pro zákazníka mnohem těžší odejít ke konkurenci;

- koncentrace; nižší koncentrace kupujících jejich vyjednávací sílu zvyšuje. Jakmile zákazník zaujímá vysoký podíl na celkových tržbách, může si začít klást pro něho výhodné podmínky;
- ziskovost; zákazníci s malými příjmy nebo odběratelé s nízkou ziskovostí jsou citlivější na změnu ceny;
- kvalita a image; pokud zákazník klade důraz na kvalitu, tak potom není tolik cenově citlivý.

Pozice zákazníka je dále ovlivněna například náklady přestupu, tedy dodatečnými náklady, které zákazník musí vynaložit k přechodu ke konkurenci. Je potřeba brát v potaz také možnou míru tzv. zpětné integrace, tedy hrozbu, že si zákazník může začít vyrábět produkt svépomocí, nebude-li spokojen se současnými obchodními podmínkami. [14]

Pozice **dodavatelů** se projevuje v ceně, dostupnosti a kvalitě potřebných vstupních surovin. Pokud dodavatelé zvýší cenu nebo sníží kvalitu, dojde v podniku ke snížení ziskovosti. Síla dodavatelů je tím vyšší, čím je na trhu méně konkurenčních firem nabízejících zboží s podobnými vlastnostmi. Dodavatel může být pro podnik také nebezpečný, pokud učiní tzv. dopřednou integraci, to znamená, že by začal podnikat v oboru odběratele. Vyjednávací pozice firmy vůči dodavateli může být také odvislá od velikosti firmy. Malý zákazník se může stát pro dodavatele nevýznamným, ten si tudíž může diktovat méně výhodné podmínky obchodu. [13]

Pro podnik mohou představovat hrozbu i firmy, které v současnosti v daném oboru nepodnikají, ale v budoucnu by mohly začít. Tito **potenciální konkurenti** jsou zpravidla motivováni ke vstupu do odvětví jeho vysokou ziskovostí, která se však postupně s rostoucí nabídkou sníží. Možnost proniknutí do odvětví je determinována bariérami vstupu, které se v každém odvětví značně liší. Základní zdroje těchto bariér mohou být [7]:

- oddanost zákazníků,
- absolutní nákladové výhody,
- míra hospodárnosti.

Image tradičních firem značně komplikuje vstup novým konkurentům do odvětví. Ti pak musí bojovat o změnu preferencí zákazníků, což přináší nemalé náklady. Absolutní nákladová výhoda může vyplývat z předchozích činností zavedených podniků. To znamená například vylepšené technologie, vyzkoušené postupy, zkušenosti pracovní síly nebo přístup

k levnějšímu financování, neboť stabilní podnik představuje pro banku nižší riziko než začínající. Hledisko míry hospodárnosti hraje potom důležitou roli především v odvětví, kde zaujímá velkou část nákladů fixní složka, což přispívá k možnosti vytvoření úspor z rozsahu. Tím může stávající podnik konkurovat na trhu daleko nižší cenou, kterou nový výrobce nemůže udržet ani krátkodobě.

Substituty ohrožují podniky snižováním cen produkce. Pokud však produkt disponuje unikátními vlastnostmi, tudíž nemá tolik substitutů, tak si podnik může dovolit zvýšit cenu a tím i výsledný zisk. Přejít zákazníka k substitučnímu výrobku limitují i zmíněné náklady na změnu, které mohou být představovány například sankcemi za odstoupení od smlouvy. Podobně je možné uvažovat i o komplementech k danému produktu, tedy o výrobcích, které zákazníci kupují společně s produktem (například florbalová hůl a míček). Komplementary tak mohou také značně ovlivnit situaci na trhu, a proto je vhodné s nimi při analýze počítat. [14]

Poslední důležitou silou působící na podnik je samotná **rivalita mezi stávajícími konkurenty** v mikrookolí. Výsledkem je často snižování ceny produkce, nicméně cena není jediným nástrojem, jak firmy působí na zákazníky. Ve vysoce konkurenčním prostředí k upoutání zákazníka hojně využívají marketingové nástroje ve formě reklamy, poprodejněho servisu či různých zákaznických akcí. Intenzitu boje mezi konkurenty vystihují následující atributy [34]:

- růst trhu – na rychle rostoucím trhu rivalita slábne,
- koncentrace konkurentů – rivalita se zvyšuje přímo úměrně počtu konkurentů,
- struktura ceny a nákladů – vysoké fixní náklady tlačí na maximální využití kapacit, klesající cena produkce pak konkurenční boje zvyšuje,
- totožnost druhu výrobků – rivalita se zvyšuje, pokud jsou výrobky málo diferencované, zákazníci pak těžko rozeznávají rozdíly mezi jednotlivými produkty.

Někteří autoři (Grundy, T.) uvádí i určité limity či nedostatky Porterova modelu. Porterova analýza může sklouzávat až k makroekonomické analýze. Selhává také v přímém napojení na možnost řízení akce, není zřejmé, jak se má společnost zachovat, pokud je její pozice vůči některé z pěti sil slabá. Model také zjednodušuje hodnotové řetězce, to znamená, že například zákazníci by měli být vždy segmentováni a mělo by být rozlišováno, zda jde o prostředníka nebo koncového zákazníka. Za nevýhodu může být také považováno to, že model není nijak specificky propojen například s PEST analýzou nebo dynamikou růstu určitého odvětví. [12]

2.4 BCG matice

Tato analytická metoda, nazývaná jako BCG nebo Bostonská matice, patří do tzv. portfolio analýz, kdy je částečně hodnoceno vnitřní i vnější prostředí. Matice ukazuje základní schématický pohled na portfolio výrobků podniku v souvislosti se situací na trhu, ve kterém působí. Matice vychází ze dvou základních kritérií, kterými jsou [29]:

- růst trhu,
- relativní podíl na daném trhu.

Pokud trh vykazuje roční tempo růstu větší než 10 %, tak je obecně uvažováno, že jde o dynamický trh. Jestliže roční růst prodeje této meze nedosahuje, pak je trh chápán jako málo dynamický. Relativní podíl na trhu je vztahován vůči největšímu konkurentovi v odvětví. Hranice určující nízký a vysoký relativní tržní podíl je rovna číslu 1. Pokud firma vykazuje relativní tržní podíl vyšší než 1, potom její podíl je vyšší než podíl největšího konkurenta, tudíž je považován za vysoký. Tyto základní hranice vymezují čtyři kvadranty. Na horizontální osu je zpravidla nanášen relativní podíl a na vertikálu dynamika trhu. Podnik po vypočtení konkrétních hodnot pro daná kritéria zjistí, ve kterém kvadrantu se jeho výrobek nachází. Podle jednotlivých kvadrantů, kam konkrétní výrobek zapadne, jsou identifikovány čtyři obchodní skupiny: dojné krávy, hvězdy, bídní psi a problémové děti (nebo také otazníky). Schéma matice BCG uvádí Obrázek 6.

		Relativní podíl na trhu	
		vysoký	nízký
Růst trhu	vysoký	HVĚZDY (STARS)	PROBLÉMOVÉ DĚTI (PROBLEM CHILD)
	nízký	DOJNÉ KRÁVY (CASH COWS)	PSI (DOGS)

Obrázek 6: BCG matice

Zdroj: [4]

Hvězdy (Stars) představují výrobky, které vykazují vysoký relativní tržní podíl na dynamicky se rozvíjejícím trhu. Jedná se zpravidla o výrobky na začátku svého životního cyklu a předpokládá se u nich další růst vzhledem k vynikající situaci na trhu. Podnik by se měl snažit tuto pozici udržet, což v této situaci znamená investice do dalšího růstu. Finanční prostředky jsou vynakládány především na propagaci, rozšíření distribučních kanálů a podobně. Na druhou stranu výrobky v pozici hvězd už přinášejí značné zisky.

Pokud si výrobek udrží pozici na trhu, avšak trh už je více nasycen a nevykazuje takové tempo růstu, potom výrobek přešel do pozice **dojné krávy** (Cash Cows). V takové situaci výrobek generuje vysoké zisky vyplývající z úspory nákladů z důvodu velkých objemů. Pro podnik však už není dále výhodné do výrobku více investovat, je doporučováno pouze sklízet zisky z prodejů a alokovat finanční prostředky do podpory jiných výrobků například v pozici hvězd.

Výrobky nazývané jako **problémové děti** (Problem Child) nezaujímají velký tržní podíl na trhu, který není až tak dynamický. Podnik se v této situaci musí snažit, aby se výrobky staly hvězdami, to však vyžaduje nemalé investice, které v této fázi zpravidla převyšují příjmy. Výrobkům v této pozici se často říká otazníky, což vyjadřuje nejistotu ohledně jejich budoucího vývoje.

Produkty, které mají nízký podíl na trhu a současně daný trh nevykazuje dynamický růst, zapadají do kvadrantu **bídných psů** (Dogs). Jedná se často o výrobky v konečné fázi svého životního cyklu. Podniku se zpravidla nevyplatí do nich dále investovat, vhodnou strategií je spíše vystoupení z trhu.

Bostonská matice pomáhá při rozhodování o alokaci zdrojů do jednotlivých produktů. Portfolio by mělo být vyvážené tak, aby obsahovalo co nejvíce hvězd, otazníků a dojných krav. Hlavní výhodou matice BCG je její přehlednost a jednoduchá interpretace. Umožňuje navrhnout složení podnikových aktivit takovým způsobem, aby byl zajištěn maximální růst ziskovosti. Při využití tohoto modelu je však nutné počítat také s určitými omezeními. Matice BCG se opírá jen o dvě kritéria, což může být v určitých případech nedostačující. Zároveň je někdy obtížné získat statistická data o podílu na trhu, která jsou pro konstrukci matice klíčová. BCG matici je tak potřeba využívat opatrně, nejlépe jako doplněk k jiným metodám.

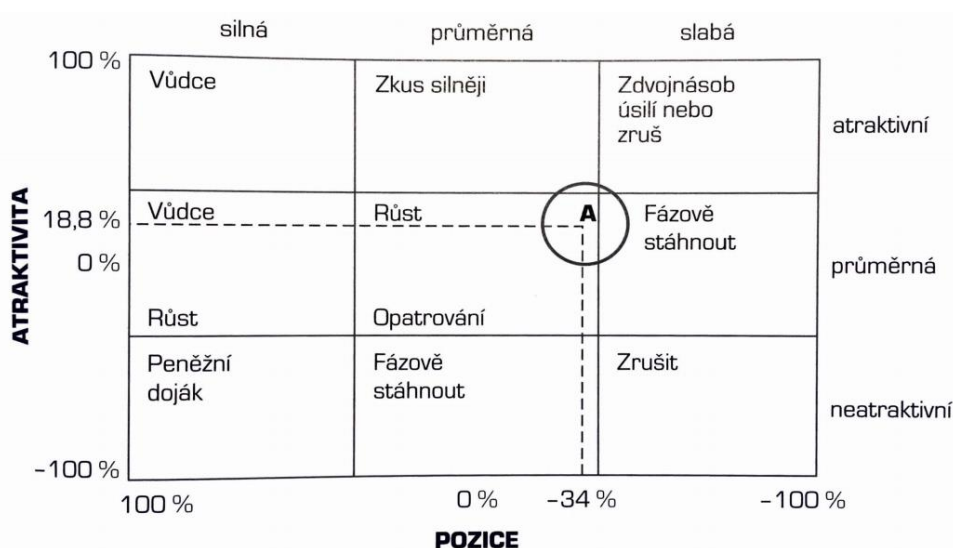
[27]

2.5 Matice atraktivity trhu a konkurenční pozice

GE nebo McKinsey matice jako další z portfoliových metod odstraňuje některé nedostatky matice BCG. Sice také hledá odpověď na otázku, jakou strategii volit pro další růst firmy, avšak přináší nový rozměr, co se týká komplexnosti kritérií. Využívá také soustavu dvou os, které vyjadřují dvě hlavní charakteristiky, ty však vycházejí z hodnocení mnoha dalších faktorů, jejichž složení a důležitost si firma určuje sama podle jejích konkrétních požadavků. GE matice je konstruována dle následujících dvou základních kritérií [4]:

- atraktivity trhu – může zahrnovat růst trhu, úroveň konkurence, nasycenost trhu, inflaci, vládní dotace, ekologické faktory, ziskovost odvětví, sezónnost, technologickou náročnost;
- konkurenční pozice podniku – hodnotí tržní podíl, kvalitu a cenu produktu, náklady, úroveň managementu, strukturu nákladů, úroveň vědy a výzkumu, distribuční systém.

Při konstrukci GE matice tak musí podnik zjistit hodnotu pro hlavní dvě charakteristiky. Toho dosáhne tak, že konkrétním dílčím faktorům jsou stanoveny váhy podle důležitosti ve vztahu k podniku. Dále je potřeba objektivně ohodnotit dopad každého faktoru počtem bodů (zpravidla v intervalu od 1 do 5). Výsledné hodnoty pro atraktivitu trhu a konkurenční pozici firmy jsou zaneseny do matice, která je rozdělena na devět polí, kde každé poskytuje určitou interpretaci. Matice s krátkým popisem jednotlivých polí je znázorněna na Obrázku 7.



Obrázek 7: GE matice

Zdroj: [14]

Ideální ve všech směrech je pozice vůdce, kdy má podnik schopnost ovlivňovat trh díky vysokému tržnímu podílu. Trh se však vyvíjí velmi rychle, tudíž výrobek vyžaduje další finanční investice. Jak se bude trh postupně sytit, poptávka bude klesat a výrobek se bude posouvat směrem dolů na pozici peněžního dojíka. Základní strategií podniku v situaci vůdce/růst je udržovat pozici a snažit se o maximalizaci prodeje. S velkou pravděpodobností se výrobek později také přesune do pole dojíka. Peněžní doják se nachází na málo atraktivním trhu, není potřeba do něho dále vkládat finanční prostředky, stačí ho pouze prodávat a získané tržby použít pro rozvoj výrobků na více atraktivních trzích. Pozice zkus silněji není nejvýhodnější, nicméně podnik by ji neměl zanedbávat, ale naopak se zajímat o to, jak zlepšit své konkurenční postavení. [27]

Výrobek v poli zdvojnásob úsilí nebo zruš se nachází na atraktivním trhu, kde ale nezaujímá dobrou pozici. Vylepšení však zpravidla vyžaduje velké výdaje, a tak se podnik musí rozhodnout pro omezený počet výrobků, které bude podporovat, a ostatní zruší. Postavení růst/opatrování je průměrné v obou kritériích. Je doporučováno, aby se podnik v tomto případě soustředil na maximalizaci tržeb a nevkládal další dodatečné zdroje. Výrobek v pozici fázově stáhnout se nejeví jako perspektivní, tudíž by ho měl podnik postupně stahovat z trhu. Výrobek je vhodné ihned zrušit, jestliže se nachází na neatraktivním trhu a jeho postavení je slabé. [27]

2.6 Shrnutí

Strategická analýza vnějšího okolí je proces, kdy se analytikové snaží identifikovat a blíže poznat významné faktory, které působí na podnik, a odhadnout jejich budoucí vliv. Faktory pocházející z okolí sice podnik není ve většině případů schopen ovlivnit, o to však důležitější je jejich pochopení jako určitých mezí, ve kterých se firma může pohybovat. V této kapitole byly představeny některé využívané metody pro vnější analýzu. Oblíbenou metodou je analýza ve formě SLEPT, kdy jsou zkoumány faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. Užšímu okolí podniku se věnuje Porterův model pěti konkurenčních sil, který je zaměřen na dodavatele, odběratele a konkurenty. Tyto dvě metody lze doplnit dvěma portfoliovými analýzami, a to BCG a GE maticí. Obě dvě metody vychází z oborového okolí podniku, ale na rozdíl od předchozích uvedených metod zde výsledek analýz závisí i na interních faktorech firmy.

3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

V přechodném textu již bylo zmíněno, z jakého důvodu je důležité provést analýzu vnějšího prostředí. Dalším nutným krokem ke správnému provedení strategické analýzy je zhodnocení vnitřního prostředí firmy, jejích zdrojů a schopností. Podnikoví stratégové jsou tedy schopni říct, jaké hrozby a příležitosti firmě vnější okolí přináší, a na základě analýzy vnitřního prostředí následně mohou určit, jaké silné a slabé stránky podniku napomůžou k využití odhalených příležitostí nebo k eliminaci hrozeb.

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku představuje poměrně náročný úkol, jehož cílem je identifikace významných zdrojů a následně specifických předností jakožto nutného základu pro vytvoření konkurenční výhody. Analýza by měla být zaměřena na všechny důležité zdroje, které má podnik k dispozici k naplnění cílů. Přitom se nemusí jednat jen o zdroje ve vlastnictví podniku v právním slova smyslu, ale i o zdroje mimo přímé vlastnictví. Někteří autoři dále doporučují oddělit ty zdroje, které mohou přinášet konkurenční výhodu, a zdroje, které jsou sice nezbytné, nicméně nejsou kritické z pohledu strategické způsobilosti podniku. [40]

Pro základní klasifikaci zdrojů je vhodné je rozdělit do čtyř skupin [40]:

- hmotné zdroje – do této skupiny patří výrobní zařízení, pozemky, budovy, haly, dopravní prostředky. Předpokladem pro analýzu je znalost jejich základních charakteristik jako je počet, výkon, spotřeba, ale také ostatních vlastností, například stáří, technického stavu či spolehlivosti;
- finanční zdroje – představují vlastní i cizí zdroje. Analýza těchto zdrojů je založena na široké škále aspektů od získávání kapitálu, hospodaření se zdroji, řízení oběžných aktiv až po míru zadluženosti, velikost vlastního kapitálu nebo náklady na kapitál;
- nehmotné zdroje – jsou reprezentovány technologickým zázemím jako jsou software, patenty, licence, know-how, jinak také pověst podniku, ochranné známky, značka. V současné době mnoho podniků staví na vlastnictví těchto nehmotných zdrojů. V analýze by jim tak měla být věnována dostatečná pozornost, aby nedošlo k přehlédnutí některého významného zdroje či souvislosti;
- lidské zdroje – za hlavní charakteristiky jsou zde považovány počet zaměstnanců, struktura podle kvalifikace, ale také jejich motivace, vzdělávání. I zde je nutné

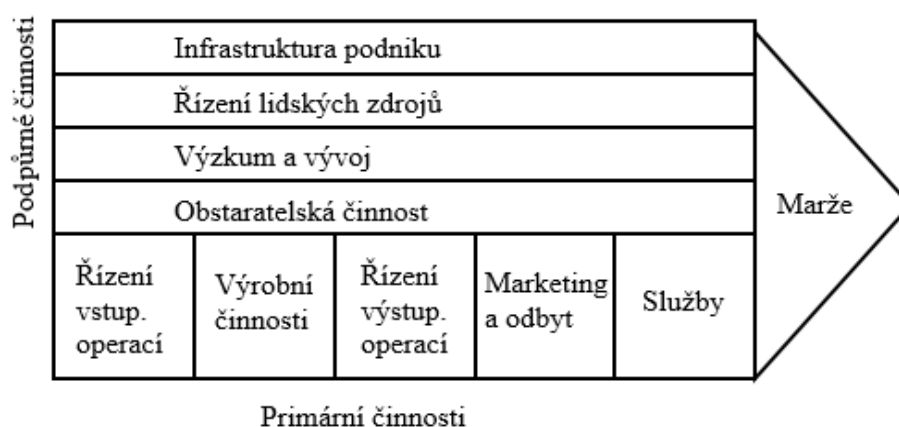
vztáhnout analýzu ke konkurenční výhodě – určitý podnik může stavět na vysoce kvalifikovaných výzkumných pracovnících, jiný na zkušených manažerech či výborných kuchařích. Vždy záleží na konkrétním podniku a okolí, v němž působí.

V následujícím textu budou představeny některé přístupy, pomocí kterých lze podnikové zdroje zhodnotit. Pozornost bude věnována především finanční analýze a hodnototvornému řetězci.

3.1 Hodnototvorný řetězec

Pojetí konkurenční výhody, jehož významným představitelem je M. E. Porter, vychází z předpokladu, že podnik je víc než jen souhrn výrobních faktorů nezbytných pro vytváření produkce, ale je nutné ho chápat jako soustavu všech aktivit se vzájemnými vazbami. Každá z těchto činností může přispívat k vylepšení konkurenční pozice firmy na trhu. Pokud tedy mají být zkoumány zdroje konkurenční výhody, je potřeba analyzovat systematicky všechny aktivity, a to z hlediska jejich podstaty, ale také jednotlivých interakcí s ostatními činnostmi. [34]

K tomuto účelu je využíván právě hodnototvorný řetězec, jehož podstatou je dekompozice firmy na jednotlivé strategické činnosti. Systematické zkoumání těchto aktivit přináší porozumění postupnému vzniku nákladů, které jsou s nimi spojeny, a také ukazuje, jak činnosti přispívají k vytváření hodnoty. Hodnota může být definována jako peněžní suma, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit za výrobek či službu. Pokud vytvořená hodnota převyšuje náklady vynaložené na její dosažení, pak je podnik ziskový. Složky hodnototvorného řetězce jsou znázorněny na Obrázku 8. [40]



Obrázek 8: Hodnototvorný řetězec

Zdroj:[34]

Na Obrázku 7 je vidět, že činnosti v podniku jsou rozdělovány do dvou oblastí, a to do primárních aktivit a podpůrných činností. Primární aktivity se přímo týkají produkce výrobku či služby, zatímco podpůrné činnosti jsou prováděny k podpoře těch primárních.

Primární činnosti se dělí do pěti základních kategorií, z nichž každá může obsahovat odlišné dílčí činnosti podle konkrétního odvětví. Vstupní logistika, nebo také řízení vstupních operací, obsahuje činnosti související s pořizováním vstupů, jejich manipulací a skladováním. Výrobní operace zahrnuje aktivity, které zasahují do finální podoby výrobku, to znamená například montáž, obrábění, lakování nebo také údržbu zařízení. Činnosti spojené s odvozem, skladováním a distribucí hotových výrobků či služeb spadají do kategorie výstupní logistiky. Nezbytnou kategorií primárních činností je dále marketing a prodej, čímž se rozumí reklama, propagační akce, výběr distribučních kanálů. Servis jako soubor činností související například s instalací, opravami, zaškolením obsluhy, dodáním náhradních dílů tvoří poslední skupinu primárních aktivit hodnototvorného řetězce.

Podpůrné aktivity zajišťují vhodné podmínky pro fungování primárních aktivit. Jsou rozlišovány čtyři hlavní kategorie, které se dále rozpadají do dílčích činností podobně jako u primárních aktivit. První činností je opatřování, tedy nákupní činnost, která se týká zajišťování vstupů spotřebovávaných v hodnotovém řetězci, přičemž předmětem analýzy nejsou vstupy jako takové (materiál, strojní zařízení, vybavení kanceláří atd.), ale spíše samotný proces, kterým jsou opatřovány. Zefektivnění tohoto procesu může významně zapůsobit na nákladovost a kvalitu vstupů. Kategorie výzkum a vývoj soustřeďuje aktivity spojené se snahou o zdokonalení výrobku nebo určitého pracovního procesu. Může mít podobu základního výzkumu, ale i návrhu výrobku nebo výzkumu reklamních prostředků. Řízení lidských zdrojů je kategorií spojující širokou oblast aktivit týkajících se zaměstnanců, jsou zde zařazeny například náborové činnosti, výběr, školení a rozvoj zaměstnanců, jejich rozmisťování a motivace. Poslední kategorií je infrastruktura firmy, která je chápána jako soubor činností napomáhající fungování celému řetězci jako celku. Jedná se o režijní činnosti typu plánování, finanční řízení, účetnictví, právní záležitosti či informační systém.

K tomu, aby bylo možné definovat hodnototvorný řetězec, je potřeba zajistit účelové členění výkazu zisků a ztrát. Při tomto členění může podnikatelská jednotka lépe sledovat účel, na který byla spotřeba nákladů vynaložena.

3.2 Finanční analýza

Specifickou a velmi propracovanou částí analýzy vnitřního prostředí je finanční analýza. Umožňuje postihnout vliv strategických rozhodnutí na finanční stránku podniku, takže údaje z finančního účetnictví pomohou k rozkrytí zpětných vazeb. Pomocí finanční analýzy je možné zjistit, jak je podnik ziskový, ale také jestli má vhodnou kapitálovou strukturu, zda jsou aktiva efektivně využívána a podobně. Výsledky této analýzy poslouží jak pro pochopení minulosti, tak pro odhad vývoje v budoucnosti, což je podstatné z pohledu strategické analýzy.

Informace získané provedením finanční analýzy jsou často využívány nejen manažery samotného podniku, ale také investory, bankami či jinými věřiteli, obchodními partnery (zákazníky, dodavateli), auditory, státními institucemi, odbory či širokou veřejností s tím, že každou zainteresovanou skupinu zpravidla zajímají jiné údaje. Pro vlastníky podniku bude směrodatná návratnost jimi investovaných prostředků, investoři budou zkoumat celkové finanční zdraví, věřitelé se zas budou zaměřovat na likviditu svého dlužníka a schopnost dostát závazkům. [20]

Finanční analýza má mnoho podob, zaměřuje se na různé oblasti, které spolu však vzájemně souvisí a ovlivňují se. Zvláště důležitým úkolem je tyto vazby a souvislosti odhalit. V dalším textu budou přiblíženy jednotlivé části finanční analýzy, a to horizontální a vertikální analýza, analýza poměrových ukazatelů a poslední část bude věnována ekonomické přidané hodnotě, jakožto jednomu z modernějších metod ukazatelů výkonnosti podniku.

3.2.1 Vertikální a horizontální analýza

Při vertikální a horizontální analýze dochází ke zkoumání absolutních ukazatelů. Analýza je vhodná jako výchozí bod pro finanční analýzu, protože pomůže k lepší počáteční orientaci a vytváří základ pro následné pochopení vztahů při dalších rozborech.

Horizontální analýza je založena na porovnávání různých složek rozvahy a výsledovky v čase, nejčastěji ve vztahu k určitému minulému období. V podnicích je běžně nazývána jako analýza časových řad. Změny v průběhu vývoje bývají vyjádřeny indexy, tj. procentními změnami oproti určitému období, nebo diferencemi, to znamená rozdíly v absolutních číslech. V rozvaze by měla být pozornost věnována položkám celkové bilanční sumy, dlouhodobému a oběžnému majetku, na straně pasiv poté vývoji vlastního kapitálu a cizích

zdrojů. Z výsledovky jsou sledovány výnosy a náklady strukturované podle potřeb konkrétního podniku. Je potřeba si však také uvědomit, že z minulého vývoje ukazatele nemusí nutně vyplývat důsledky pro současnost, hodnot je totiž většinou dosaženo za jiných podmínek. [18]

Při vertikální analýze dochází k procentnímu rozboru zvolené základny, kdy je sledován vývoj podílu jednotlivých složek na této základně. U rozvahy bývá typicky používána jako základna celková bilanční suma, tudíž je následně zkoumáno, jak se v čase mění podíl dlouhodobého a oběžného majetku, který je dále vhodné rozčlenit na další podsložky. Obdobně je na straně pasiv zjišťován vývoj struktury jednotlivých podsložek celkových zdrojů podniku. Vertikální analýza výsledovky nemusí být zcela jednoznačná z hlediska výběru vztažné veličiny. Zde je potřeba vycházet ze situace konkrétního podniku. Vztažnou veličinou mohou být například celkové výnosy nebo různé složky nákladů. [24]

3.2.2 Analýza poměrových ukazatelů

Jádro finanční analýzy tvoří soustava poměrových ukazatelů, jejichž cílem je komplexně zmapovat finanční situaci podniku. Každý poměrový ukazatel je konstruován jako podíl dvou položek z rozvahy, výsledovky, případně cash flow. Takovým způsobem je možné vytvořit velké množství ukazatelů, které jsou zpravidla seskupovány do pěti oblastí [23]:

- rentabilita,
- likvidita,
- aktivita,
- zadluženost,
- ukazatele kapitálového trhu.

Kislingerová (2008) přidává do skupin poměrových ukazatelů také ukazatele produktivity. V následujícím textu jsou uvedeny nejpoužívanější ukazatele z vymezených oblastí mimo ukazatele kapitálového trhu, které nebudou využívány ani v praktické části práce. [21]

Ukazatele rentability jsou často velmi sledovanou oblastí, měří totiž míru dosaženého zisku. Vypovídají o celkovém efektu, který byl vytvořen určitou veličinou. V obecné rovině je možné vyjádřit ukazatel jako [33]:

$$\text{Rentabilita } X = \frac{\text{zisk}}{\text{veličina } X} \quad (1)$$

Dosazovanou veličinou, jejíž vliv na zisk je zkoumán, bývá nejčastěji vlastní kapitál, aktiva nebo tržby. Je potřeba si také uvědomit, jaké vyjádření formy zisku je pro výpočet vhodné zvolit. Například při výpočtu ROA – rentabilita aktiv (Return on Assets) – je používán spíše EBIT, tedy zisk před zdaněním a úroky, protože není tolik ovlivněn kapitálovou strukturou. Naopak v případě propočtu ROE – rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity) – je doporučováno dosadit EAT, jelikož vlastníky podniku zajímá právě ziskovost jimi vloženého kapitálu v podobě čistého zisku. Čistý zisk je doporučováno využít i při výpočtu tzv. ziskového rozpětí neboli rentability tržeb (ROS – Return on Sales).

Ukazatele likvidity reflektují schopnost podniku hradit své závazky. Poměřují mezi sebou položky rozvahy, které bude nutné uhradit, s těmi, kterými je možno platit. Za položky, jež bude nutné zaplatit, jsou nejčastěji považovány krátkodobé závazky. Druhou část ukazatele tvoří majetkové složky s různou dobou likvidnosti. Podle stupně likvidnosti těchto položek jsou rozlišovány tři typy ukazatelů [39]:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

Ukazatele vypovídají o tom, kolikrát daná majetková složka pokrývá krátkodobé dluhy podniku. Doporučená hodnota běžné likvidity se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5. Hodnota pohotové likvidity by měla být v rozmezí 1 – 1,5. Pokud podnik dosahuje menších hodnot, musí se spoléhat na případný prodej zásob. Běžná likvidita by se pak měla pohybovat kolem hodnot 0,2 – 0,5. Vyšší čísla mohou poukazovat na neefektivní využití peněžních prostředků. Doporučené hodnoty je však vždy potřeba posuzovat i s ohledem na odvětví, ve kterém podnik působí.

Ukazatele aktivity zkoumají, zda podnik využívá hospodárně svá aktiva, ať už se jedná o souhrnná aktiva jako taková nebo o jednotlivé položky oběžných aktiv či dlouhodobý majetek. Ukazatel poměřuje velikost tržeb k položkám aktiv a lze jej vyjádřit ve dvou podobách, a to jako obrátkovost (rychlost obrátu) odrážející počet obrátek aktiv

za období, ve kterém došlo k dosažení daných tržeb, nebo dobu obratu vyjadřující, kolik dní trvá jedna obrátka. Obecně je možné vztah popsat [25]:

$$\text{Obrat } X = \frac{\text{tržby}}{X} \quad (5)$$

$$\text{Doba obratu } X = \frac{X}{\text{tržby}/360} \quad (6)$$

U ukazatele typu obrat určité veličiny, jsou využívány zejména celková aktiva, dlouhodobý majetek, zásoby a pohledávky. Obecně platí, že čím je vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím lépe. Nízká hodnota poukazuje na nadměrnou majetkovou vybavenost podniku, tudíž na jeho neefektivní využití. Pro ukazatel doby obratu mohou být dosazovány za variabilní veličinu také závazky, a to pro následné porovnání s dobou obratu pohledávek. Výsledek ukazuje případný časový nesoulad intervalu mezi vznikem pohledávky do doby jejího inkasa a intervalem mezi vznikem závazku do doby jeho úhrady, což má přímý vliv na likviditu podniku.

Ukazatele zadluženosti popisují vztahy mezi vlastními a cizími zdroji podniku. Vyšší zadluženost ještě nemusí znamenat, že je podnik v problémech, ale naopak může tímto způsobem vhodně využívat účinků finanční páky. Proto je opět nutné posuzovat zadluženost vzhledem ke konkrétním podmínkám v daném odvětví. Při hodnocení zadluženosti je možné vycházet z následujících ukazatelů [33]:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} \quad (7)$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (8)$$

V této souvislosti je nutné si uvědomit, že pokud podnik vlastní majetek pořízený formou leasingu, tak se tento závazek ve výše uvedených propočtech neobjeví, i když představuje v zásadě stejný závazek jako třeba bankovní úvěr. Proto by do cizích zdrojů měly být ideálně zahrnuty i dlouhodobé závazky plynoucí ze smluvených leasingů. V případě ukazatele úrokového krytí je zkoumáno, kolikrát zisk před zdaněním a úroky převyšuje nákladové úroky. Hodnota by měla převyšovat alespoň hranici 5.

Tradiční ukazatele je vhodné doplnit také **ukazateli produktivity práce**, které zachycují výkonnost podniku vztahenou k zaměstnancům. Pro posouzení této oblasti je možné využít ukazatele [21]:

$$\text{Osobní náklady na přidanou hodnotu} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{přidaná hodnota}} \quad (9)$$

$$\text{Přidaná hodnota na zaměstnance} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}} \quad (10)$$

3.2.3 Ekonomická přidaná hodnota – EVA (Economic Value Added)

Podstatou ukazatele EVA je měření ekonomického zisku, který podnik vytvoří po úhradě nákladů jak na cizí, tak na vlastní kapitál, čímž se EVA liší od předchozích tradičních ukazatelů zachycujících pouze náklady na cizí kapitál. Náklady na vlastní kapitál se odvíjí od očekávání vlastníků, jaký výnos by jim měl jejich vložený kapitál přinést. Tento výnos není nikde explicitně vyjádřen, je nutné ho odhadovat. Míra výnosu vyjadřující náklady na vlastní kapitál by měla zahrnovat i podnikatelské riziko a výnosnost bezrizikových investic. [23]

Ukazatel EVA hodnotí, jak podnik svými aktivitami přispěl ke zvýšení nebo snížení hodnoty pro své vlastníky. Je konstruován jako rozdíl mezi čistým operativním ziskem a náklady na použitý kapitál, může mít však i mnoho jiných podob. Často je vyjadřován tímto způsobem [25]:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C \quad (11)$$

kde:

NOPAT – zisk z hlavní (operativní) činnosti po zdanění;

C – kapitál vázaný v aktivech, která jsou využívána pro hlavní činnost;

WACC – průměrné vážené náklady na kapitál.

Pokud je operativní zisk po zdanění vyšší než náklady na kapitál, pak dosahuje EVA kladných hodnot, tudíž podnik zvyšuje svou činností hodnotu vlastnických vkladů.

3.3 SWOT analýza

Analýza SWOT neboli diagnóza silných stránek a slabin, hrozeb a příležitostí by měla být posledním krokem, který završuje celou strategickou analýzu. Její podstatou je identifikace faktorů, které pro podnik představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby z okolí. Jako vstupní informace je vhodné použít výstupy z již provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí, z nichž byly ty nejzákladnější uvedeny výše. Například díky provedení SLEPT analýzy je možné definovat příležitosti a hrozby, které plynou právě z vnějšího prostředí. Využitím závěrů z analýz vnitřního prostředí pak dojde k vyprofilování slabých a silných stránek charakteristických pro daný podnik. SWOT analýza tak může být chápána jako integrující analytický nástroj.

Klíčové faktory představující slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby jsou přehledně zapisovány do tabulky SWOT o čtyřech kvadrantech. Při zpracování SWOT je doporučováno dodržovat určité zásady. Zprv je potřeba si uvědomit, za jakým účelem je SWOT analýza zpracovávána, tudíž při řešení jiné problematiky by neměla být aplikována stejná SWOT jako při minulém problému odlišného charakteru. Tabulka SWOT by měla obsahovat pouze podstatné jevy a skutečnosti, mnoho nepřiliš relevantních informací může být pro další kroky spíše komplikací. SWOT by měla být hlavně objektivní, tudíž by neměla odrážet pouze subjektivní závěry analytika. Této podmínky je možné dosáhnout například zapojením více lidí do tvorby analýzy. [11]

Po identifikaci zmíněných faktorů a jejich zpracování do tabulky následuje zpravidla definování určité strategie pomocí kombinace jednotlivých faktorů. Ke zpřehlednění situace je zpracováván diagram SWOT analýzy, uvedený na Obrázku 9, kde jsou naznačeny i čtyři vzorové situace, podle kterých se podnik může rozhodnout při volbě strategické varianty.



Obrázek 9: Diagram SWOT analýzy

Zdroj: upraveno dle [40]

První kvadrant představuje nejpříznivější situaci, kdy se podniku v okolí naskýtají příležitosti a zároveň je schopen nabídnout své silné stránky, které může pro naplnění příležitostí využít. Podnik tak může realizovat agresivně orientovanou strategii označovanou také jako „max – max“. Ve druhém kvadrantu jsou silné stránky podniku konfrontovány s hrozbami z okolí. Úkolem této strategie „min – max“ je minimalizace hrozeb využitím silných stránek. Ve třetím kvadrantu jsou sice podniku nabízeny příležitosti, ale zároveň musí čelit slabé vnitřní situaci. Výsledkem je strategie „max – min“, kdy se předpokládá maximalizace příležitostí k překonání slabých stránek. Čtvrtý kvadrant, nejméně výhodný pro podnik, ukazuje kombinaci mnoha rizikových faktorů v okolí a slabé vnitřní schopnosti. Strategie „min – min“ má charakter defenzivní strategie, pro kterou je charakteristické opouštění dosud vydaných pozic.

3.4 Shrnutí

Analýza vnitřní situace firmy, jejích schopností a vnitřních zdrojů, by měla navazovat na analýzu vnějšího prostředí, na jejímž základě je možné definovat příležitosti a hrozby vyplývající z okolí. Mezi metody pro analýzu podnikových zdrojů se řadí například Porterův hodnotový řetězec a finanční analýza. Výhodou Porterova hodnotového řetězce je, že umožňuje porozumět postupnému vzniku nákladů, které jsou spojeny s jednotlivými strategickými činnostmi. Ukazuje také, jak tyto činnosti přispívají k vytváření hodnoty. Finanční analýza se zaměřuje na finanční stránku podniku, poukazuje tak na výsledné vlivy strategických rozhodnutí. Finanční analýza zahrnuje širokou škálu ukazatelů jako jsou například ukazatele z oblasti likvidity, aktivity, rentability, zadluženosti, produktivity práce a kapitálového trhu. Analýza vnitřní situace pak vyústí v identifikaci slabých a silných stránek konkrétního podniku. Závěry z provedených analýz je vhodné sumarizovat pomocí SWOT analýzy, která pomůže ke zpřehlednění dosud získaných informací.

4 ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL V ČESKÉ REPUBLICE A PROFILY VYBRANÝCH PODNIKŮ Z DANÉHO ODVĚTVÍ

Zpracovatelský průmysl představuje tradiční odvětví, které je pro Českou republiku klíčové. Jeho význam dokládá například podíl na tvorbě HDP, který v roce 2016 dosáhl 27,1 %, což představuje meziroční zvýšení o 0,3 %. Zpracovatelský průmysl také významně přispívá k vytváření hrubé přidané hodnoty, a to z 27,1 %. Významnost tohoto odvětví podtrhuje také fakt, že Česká republika patří k zemím Evropské Unie vykazujícím nejvyšší podíl zpracovatelského průmyslu na hrubé přidané hodnotě. Neméně podstatný dopad zpracovatelského průmyslu lze sledovat také na trhu práce, kde 26,6% podíl na zaměstnanosti zaujímá právě zmiňované odvětví průmyslu. [30]

Podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, kterou využívá Český statistický úřad, odpovídá zpracovatelský průmysl sekci C a dělí se dále na několik podskupin. Rozdělení zpracovatelského průmyslu na dvě číselná místa dle zmíněné klasifikace ukazuje Tabulka 3.

Tabulka 3: Základní klasifikace sekce C – zpracovatelský průmysl dle CZ-NACE

CZ-	OBOR	CZ-NACE	OBOR
10	Výroba potravinářských výrobků	22	Výroba pryžových a plastových výrobků
11	Výroba nápojů	23	Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků
12	Výroba tabákových výrobků	24	Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárství
13	Výroba textilií	25	Výroba kovových konstrukcí, kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení
14	Výroba oděvů	26	Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů
15	Výroba usní a souvisejících výrobků	27	Výroba elektrických zařízení
16	Zpracování dřeva kromě výroby nábytku	28	Výroba strojů a zařízení j. n.
17	Výroba papíru a výrobků z papíru	29	Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přírůbů a návěsů
18	Tisk a rozmnožování nahraných nosičů	30	Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení
19	Výroba koksů a rafinovaných ropných produktů	31	Výroba nábytku
20	Výroba chemických látek a přípravků	32	Ostatní zpracovatelský průmysl
21	Výroba základních farmaceutických výrobků a přípravků	33	Opravy a instalace strojů a zařízení

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

Rok 2016 probíhal z hlediska zpracovatelského průmyslu ve znamení pokračujících příznivých tendencí ekonomického vývoje. Zatímco produkce v průmyslu jako celku vzrostla o 3,5 %, ve zpracovatelském průmyslu jako v jeho nejvýznamnější složce byla výroba zvýšena o 4,3 %. Naprosto zásadním tahounem celého zpracovatelského průmyslu je odvětví výroby motorových vozidel, které se na tržbách zpracovatelského průmyslu podílelo z více než 26 %. Poměrně značný růst (o 13,9 %) zaznamenalo odvětví tisku a rozmnožování nosičů, dále odvětví výroby nábytku vzrostlo o 6,3 %. Dařilo se také v oboru výroby kovových konstrukcí a kovodělných výrobků a v oboru výroby textilií, kde konečný růst činil něco kolem 5 %. [30]

Činnost tří konkrétních podniků, které byly vybrány pro další srovnávání, spadá do oboru CZ-NACE 28, tedy výroba strojů a zařízení j. n. Jeho podstatou je výroba strojů a zařízení mechanicky nebo tepelně působících na materiály nebo na materiálech provádějící výrobní procesy, a to včetně výroby jejich komponentů, které produkují a využívají sílu. Tento obor se na celkových tržbách zpracovatelského průmyslu podílel v roce 2016 přibližně z 8 %, čímž zaujímá pomyslné třetí místo. Oboru vévodí výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů (27 % tržeb). Co se týká struktury, tak v odvětví v roce 2016 působilo celkem 5 052 podniků, kdy dominují zejména velké a střední podniky. Velké podniky zaujímají okolo 56 % tržeb a využívají 48 % zaměstnaných osob. Další ekonomická data a ukazatele jsou doplněny v Kapitole 7 věnující se finanční analýze. [1]; [30]

Vybrané společnosti jsou stručně představeny v následující podkapitole. Dále jsou pro tyto podniky zpracovány analýzy týkající se trhu, konkrétně SLEPT analýza a analýza životního cyklu odvětví.

4.1 Profily vybraných podniků

Tři vybrané společnosti působí v oboru výroby strojů a zařízení a lze je označit dle současné úpravy kategorizace účetních jednotek za podniky střední velikosti. Doplnující informace v podobě zjednodušených výkazů (rozvaha a výsledovka) společnosti nalezne čtenář v Příloze A, B, C.

ISH PUMPS OLOMOUC a. s.

Společnost ISH PUMPS a. s. jako taková vznikla 10. července 1997 v Olomouci, avšak tradice výroby v areálu se datuje již do počátků 20. století. Právě v tomto období zde byl založen kovodělný závod s názvem Slévárna na železo a továrna na stroje, jehož výrobní program byl do druhé světové války poměrně pestrý. Výrobní sortiment obsahoval zpočátku především odlitky ze šedé litiny a spalovací motory, později byl obohacen o různé kuchyňské strojky, žehličky na dřevo, brusle, vodovodní armatury a další. Po druhé světové válce byl již podnik ve vlastnictví státu, fungoval pod názvem SIGMA-PUMPY, a výrobní program byl omezován a postupně specializován na výrobky pumpařského charakteru. V 60. letech 20. století došlo k ustanovení národního podniku SIGMA OLOMOUC. Pod tímto názvem závod fungoval až do začátku 90. let, kdy v roce 1993 byl ukončen privatizační proces a podnik přešel do soukromého vlastnictví. [17]

V současné době se společnost ISH PUMPS OLOMOUC a. s. prezentuje jako tradiční výrobce čerpací techniky, který preferuje v jednání blízkost k zákazníkovi, upřímnost a schopnost přijmout odpovědnost. Pro průmyslová odvětví, která hledají řešení na míru, vysokou spolehlivost a nízké provozní náklady při přepravě kapalin, společnost nabízí komplexní řešení a ověřené moderní postupy.

Společnost vyrábí čerpací techniku pro chemický, petrochemický, energetický, vodohospodářský či těžební průmysl. Její výrobky jsou určeny pro český trh a také pro export, kdy výrobky putují nejčastěji na východ, například na Slovensko, do Polska, Ruska, Kazachstánu nebo Itálie. V některých zemích podnik spolupracuje s firmami, které zastupují jeho obchodní zájmy na daném území, jedná se například o zastoupení na Slovensku, v Rusku, Polsku, Bulharsku a v Egyptě.

Moravské potravinářské strojírnny, a. s.

Akciová společnost Moravské potravinářské strojírnny (MOPOS) vznikla 26. března 1991 v Olomouci a dnes patří mezi významné české výrobce potravinářského strojírenství. Společnost využívá tradice, která sahá do 50. let 20. století, kdy podnik působil jako Strojírny potravinářského průmyslu. Počátek 90. let 20. století znamenal úspěšnou restrukturalizaci, modernizaci a vstup do nové etapy fungování. [48]

V současné době tvoří výrobní program především stroje, technologické linky, paletizační systémy, dopravníky sypkých hmot a nádrže pro sladovny a pekárny. Významný podíl v posledních letech získává také výroba a obrábění rozměrnějších svařenců z oceli a nerezavějící oceli s použitím vlastních výrobních zařízení.

Společnost dodává své výrobky nejen zákazníkům z tuzemska, ale také ze zahraničí. Svařence pro energetiku putují nejčastěji do Francie a Itálie, výrobky potravinářského strojírenství jsou pak vyváženy například do Německa, Polska, Slovenska, Ruska, Běloruska či Litvy.

Strojírny Prostějov, a. s.

Prostějovské strojírny, a. s. vznikly oficiálně 30. dubna 1992, původní výrobní areál byl však budován již v 50. letech 20. století. Do roku 1989 byla těžištěm výrobního portfolia výroba formovací techniky pro velkoplošné panely. Po restrukturalizace závodu v 90. letech byly priority odkloněny od formovací techniky pro stavebnictví a výroba byla přesunuta do oboru strojírenství. [41]

Společnost se v současné době specializuje na zakázkovou výrobu technologicky náročných svařovaných ocelových konstrukcí a svařovaných dílců pro obráběcí, stavební a dopravní stroje. Výroba probíhá na základě technické dokumentace dodané zákazníkem, avšak podnik nabízí i návrh vhodného technologického řešení a případně dodání výkresové dokumentace.

Cílem společnosti je vytváření trvale rostoucí spokojenosti zákazníků s komplexně poskytovanými službami a vysokou kvalitou výrobků. Produkce Strojíren směřuje z velké části do zahraničí, a to především do Německa a Švýcarska.

V roce 2013 byla započata rozsáhlá rekonstrukce výrobních hal v areálu Strojíren. Účelem stavebních prací je zavedení opatření pro dosažení trvalých úspor energie, ke snížení produkce oxidu uhličitého, což zahrnuje zateplení obvodového pláště a střech, modernizace otopné soustavy, osvětlení, filtrace vzduchu, využití odpadního tepla pocházejícího z kompresorů a podobně. K realizaci celého projektu společnost využívá finance z fondů Evropské unie.

4.2 SLEPT analýza

Jako jedna z možných analýz makrookolí je využita SLEPT analýza, v rámci níž jsou hodnoceny faktory sociální, legislativní a politické, ekonomické, právní a technické.

Sociální faktory

V této oblasti je potřeba se zaměřit na faktory související s demografickým vývojem, vývojem z hlediska životní úrovně či životního stylu obyvatel.

Významným faktorem, který ovlivňuje poptávku pro statcích a službách, je životní úroveň obyvatel. Životní úroveň závisí jednoznačně na příjmech obyvatel. Záleží však také na tom, kolik si mohou za svůj příjem lidé v daném čase koupit. V Tabulce 4 je znázorněno porovnání vývoje hrubého disponibilního důchodu, inflace a výdajů na spotřebu domácností do roku 2016, vše v relativních přírůstcích oproti předchozímu roku.

Z čísel je zřejmé, že hrubý disponibilní důchod stále roste, a to rychlejším tempem než inflace. Výdaje na spotřebu domácností též každoročně rostou. Z uvedeného je tedy možné usuzovat, že se životní úroveň obyvatel ČR zvyšuje, což má za následek růst agregátní poptávky. Vybrané podniky působí v takovém odvětví, na které růst životní úrovně působí pozitivně. Dodávají své výrobky do odvětví, pro něž je typické, že zvyšují výrobu, pokud lidé zvyšují své výdaje, kupují nákladnější statky a služby, spotřebovávají více energie a podobně.

Tabulka 4: Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Hrubý disponibilní důchod (změna v %)	0,4	1,5	2,2	1,2	4,4	6,6	3,8
Inflace (v %)	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7
Výdaje na spotřebu domácností (v %, reálně)	1,1	0,3	-1,3	0,5	1,8	3,8	3,6

Zdroj: vlastní zpracování dle [15]

Pro podniky obecně je důležitá také věková struktura obyvatel, ať už z hlediska vlivu na poptávku nebo z pohledu disponibilních pracovních sil. Tabulka 5 ukazuje vývoj obyvatelstva do roku 2016 rozděleného do tří věkových skupin: děti, produktivní věk a senioři. Je zřejmé, že se podíl seniorů ve společnosti zvyšuje a podíl lidí v produktivním věku se stále snižuje.

Tabulka 5: Věková struktura obyvatelstva ČR

Věková skupina	2005	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet obyvatel celkem (v tis.)	10 251,1	10 505,4	10 516,1	10 512,4	10 538,3	10 553,8	10 578,8
-ve věku 0-14	1 501,3	1 541,2	1 560,3	1 577,5	1 601	1 623,7	1 647,3
-ve věku 15-64	7 293,4	7 262,8	7 188,2	7 109,4	7 056,8	6 997,7	6 942,6
-ve věku 65+	1 456,4	1 701,4	1 767,6	1 825,5	1 880,4	1 932,4	1 989
0-14 (v %)	14,6	14,7	14,8	15	15,2	15,4	15,6
15-64 (v %)	71,1	69,1	68,4	67,6	67	66,3	65,6
65+ (v %)	14,2	16,2	16,8	17,4	17,8	18,3	18,8

Zdroj: vlastní zpracování dle [32];[42]

Trend stárnutí obyvatelstva s sebou nese obavy ze zpomalení ekonomického růstu, protože snižující se počet lidí v produktivním věku bude muset vytvářet vyšší hodnotu pro ekonomicky neaktivní část obyvatelstva. Případné zvýšení vládních výdajů na zdravotní péči a sociální zabezpečení zátěž na produktivní vrstvu obyvatel může ještě znásobit. Úbytek obyvatel v produktivním věku však může mít negativní dopad i na dostupnost pracovní síly. Stárnoucí zaměstnanci a brzký odchod zkušených odborníků do důchodu trápí všechny vybrané podniky. Zmíněné důsledky stárnutí populace mohou být zmírněny zaváděním racionalizace práce a robotizace, která část chybějící pracovní síly může nahradit.

S dostupností i s kvalitou pracovní síly souvisí také kvalifikace zaměstnanců. Nedostatek absolventů technických středoškolských i vysokoškolských oborů se stává palčivým problémem celého odvětví strojírenského průmyslu. Z průzkumu agentury Czech Invest vyplynulo, že až polovině českých firem chybí technicky vzdělaní lidé. Nedostatek pracovníků řeší firmy nejčastěji prací přesčas stávajících zaměstnanců nebo přeškolením. Důvodem je jednak stárnutí populace, ale také menší zájem studentů o tyto obory. Tabulka 6 znázorňuje vývoj počtu absolventů vysokých škol podle vybraných sfér zaměření. Absolutní počet absolventů technických oborů se sice zvýšil, avšak relativní změna není tak velká jako například u oborů humanitních, kde bylo v roce 2016 třikrát víc absolventů než v roce 2001. Dlouhodobě účinným řešením této situace je větší spolupráce firem se vzdělávacími institucemi. Podle agentury Czech Invest v současnosti spolupracuje se školami pouze necelá polovina tuzemských zaměstnavatelů. [5]

Tabulka 6: Počty absolventů VŠ ve vybraných letech dle vybraných oborů studia

Zaměření	2001	2011	2016	změna 2016/2001 (v %)
Technické vědy	6 761	19 313	16 823	156,9
Ekonomické vědy	7 618	25 765	18 903	148,8
Právní vědy	1 361	3 120	2 517	148,1
Vysoké školy celkem	30 102	93 104	77 328	156,9

Zdroj: vlastní zpracování dle [6]

Co se týká potenciálních pracovníků se středním odborným vzděláním v oboru strojírenství, tak těch sice v rámci absolventů s výučním listem opustí školy nejvíc, avšak jejich počet od roku 2012 kontinuálně klesá. V roce 2016 takto absolvovalo 4 738 žáků, což je o 6 % méně než v roce 2015, přitom v roce 2012 ukončovalo obor strojírenství téměř 6 000 žáků. [46]

Fakt, že poptávka po práci převyšuje nabídku, dokládá statistika Úřadu práce ČR, která k 30. 11. 2016 udává 135 300 volných pracovních míst. V roce 2016 z celkového počtu inzertních pracovních nabídek zveřejněných v denním tisku a na internetu bylo přibližně 17 % příslušejících absolventům středních a vysokých strojírenských škol. Z toho vyplývá, že ani absolventi všech technických oborů vysokých škol a absolventi středních strojírenských škol nenaplní zmíněný počet volných pracovních míst. [36]; [16]

Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní prostředí ovlivňuje přímo Vláda a Parlament ČR. Bohužel pro chod státu jako celku je v současnosti politická situace poměrně neutěšená. Ve dnech 20. 10. – 21. 10. 2017 proběhly v České republice volby do Poslanecké sněmovny a dnes, pět měsíců po volbách, stále ještě nefunguje Vláda s důvěrou. Volby s téměř třiceti procenty hlasů vyhrálo hnutí ANO 2011, avšak zatím žádná z dalších stran, co vybojovala křesla ve Sněmovně, není ochotná přistoupit ke koalici s ANO.

Pokud se v budoucnu podaří hnutí ANO sestavit koalici, tak lze předpokládat, že bude prosazovat podobné priority, jako jsou body jejich volebního programu, a to [35]:

- bezpečnost – navyšování peněz pro armádu, uzavření vnější hranice EU, boj s migrací, fiskální bezpečnost (tzn. nepřijetí eura)
- efektivní a hospodárný stát – nižší daně, vyšší platy, boj proti korupci a klientelismu, snížení počtu resortů ve Vládě,

- investice do naší země – stavba dálnic, rychlostních železnic, investice do vzdělávacích institucí,
- investice do našich lidí – zvýšení platů učitelům, zvýšení důchodů seniorům, větší rychlost a vymahatelnost práva.

Z pohledu vybraných podniků by bylo rozhodně přínosné snížení daní, které by mohlo pokrýt alespoň zvyšující se mzdy, které zaujímají významnou část nákladů. Nezanedbatelným faktorem pro podnikání je také výše minimální mzdy, která od 1. 1. 2018 činí 12 200 Kč. Velkým přínosem by bylo budování infrastruktury, zejména dálnic, což by mohlo zrychlit přepravu produkce firem, které by tak mohly realizovat významnou úsporu času a nákladů.

Otázkou spíše pro celoevropskou politiku zůstávají vztahy s Ruskem, které už nejsou sice tolik napjaté jako v minulosti, avšak o úplném uklidnění hovořit rozhodně nelze. Část produkce sledovaných podniků totiž putuje právě do Ruské federace. Zejména společnost ISH PUMPS a. s. se orientuje spíše na východní trhy, což by v případě zhoršení politických vztahů mohlo zhoršit pozici firmy. V tomto ohledu si počíná obezřetně společnost MOPOS, která se již setkala s výpadky dodávek do Ruska, a tak se nyní snaží trhy diverzifikovat.

Ekonomické faktory

Základním ukazatelem vývoje ekonomiky je **hrubý domácí produkt**, který vypovídá o tom, v jakém stadiu ekonomického cyklu se ekonomika nachází. Ekonomický růst vyvolává zvýšení poptávky, která působí pozitivně na tržby podniků. Obrázek 10 shrnuje základní makroekonomické ukazatele od roku 2012, včetně predikce pro další rok. Z dat je patrné, že česká ekonomika se v současnosti nachází v konjunkturu, růst HDP dokonce převyšuje průměr zemí EU. Pro rok 2018 je predikováno snížení tempa růstu, avšak nejedná se o rapidní pokles, který by měl podniky zásadně ohrozit.

S vývojem HDP jde často ruku v ruce i **zaměstnanost**. Nezaměstnanost se v současnosti pohybuje na velice nízké úrovni, dokonce i pod úrovní přirozené nezaměstnanosti, která je pro fungování ekonomiky zdravá. Vysoká zaměstnanost přináší podnikům dodatečné náklady, a to například na náborovou činnost, zaměstnanecké benefity a vyšší mzdy nebo zaškolování či přeškolování z důvodu malého výběru kvalifikovaných pracovníků. Situaci ve strojírenství pak ještě zhoršuje trend vývoje odborného školství (viz sociální faktory).

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2017	2018
		Aktuální predikce							Minulá predikce	
Hrubý domácí produkt	<i>mlrd. Kč</i>	4 060	4 098	4 314	4 596	4 773	5 024	5 299	4 993	5 234
Hrubý domácí produkt	<i>růst v % s.c.</i>	-0,8	-0,5	2,7	5,3	2,6	4,1	3,3	3,1	2,9
Spotřeba domácností	<i>růst v % s.c.</i>	-1,2	0,5	1,8	3,7	3,6	3,9	3,5	2,9	3,1
Spotřeba vlády	<i>růst v % s.c.</i>	-2,0	2,5	1,1	1,9	2,0	1,9	1,7	1,9	1,7
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v % s.c.</i>	-3,1	-2,5	3,9	10,2	-2,3	6,2	4,1	3,8	3,5
Příspěvek zahraničního obchodu k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	1,3	0,1	-0,5	-0,2	1,2	0,9	0,3	0,6	0,2
Příspěvek změny zásob k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	-0,2	-0,7	1,1	0,8	0,0	-0,5	0,0	-0,1	0,0
Deflátor HDP	<i>růst v %</i>	1,5	1,4	2,5	1,2	1,2	1,1	2,1	1,4	1,8
Průměrná míra inflace	<i>%</i>	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,4	2,4	2,2	1,6
Zaměstnanost (VŠPS)	<i>růst v %</i>	0,4	1,0	0,8	1,4	1,9	1,4	0,4	1,4	0,4
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	<i>průměr v %</i>	7,0	7,0	6,1	5,1	4,0	3,0	2,8	3,2	2,9
Objem mezd a platů (<i>dom. koncept</i>)	<i>růst v % b.c.</i>	2,6	0,5	3,6	4,8	5,8	7,4	7,6	6,1	5,6
Saldo běžného účtu	<i>% HDP</i>	-1,6	-0,5	0,2	0,2	1,1	0,6	0,5	0,7	0,8
Saldo vládního sektoru	<i>% HDP</i>	-3,9	-1,2	-1,9	-0,6	0,7	1,1	1,3	0,4	.
Předpoklady:										
Měnový kurz CZK/EUR		25,1	26,0	27,5	27,3	27,0	26,4	25,5	26,4	25,6
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p.a.</i>	2,8	2,1	1,6	0,6	0,4	0,9	1,5	0,9	1,5
Ropa Brent	<i>USD/barel</i>	112	109	99	52	44	53	55	49	50
HDP eurozóny	<i>růst v % s.c.</i>	-0,9	-0,2	1,3	2,1	1,8	2,1	2,0	1,8	1,8

Obrázek 10: Základní makroekonomické veličiny

Zdroj: [26]

Z hlediska rozhodování o investicích a obecně stability v dlouhodobém rozhodování je pro podniky určující **míra inflace**, tedy růstu cenové hladiny. V současnosti se inflace nachází zpět v koridoru vymezeném Českou národní bankou, avšak v předchozích letech se nejen česká ale i evropská ekonomika potýkala s velmi nízkou mírou inflace. Obavy z deflace vyústily v zavedení měnových intervencí v listopadu 2013. **Měnový kurz** regulovaný ČNB tak vystoupal až na 27,4 Kč za euro v roce 2014. Oslabení kurzu podpořilo české exportní aktivity, které pomohly osvěžit české hospodářství. V dubnu 2017 však ČNB intervence ukončila, koruna ihned posílila, s čímž se musely české exportní firmy vyrovnat. Sledované podniky například využily finančních zajišťovacích instrumentů, jelikož konec intervencí byl dopředu veřejně ohlášen a firmy se tak mohly dopředu zaopatřit. Pro rok 2018 predikce Ministerstva financí ČR nepočítá se zásadní změnou měnového kurzu.

Určujícím faktorem z pohledu využití cizího kapitálu je vývoj **úrokové míry**. Čím níže se úrokové sazby pohybují, tím výhodnější je pro podniky využití cizího kapitálu a naopak. Z Obrázku 10 je patrné, že se dlouhodobé úrokové sazby pohybovaly na velmi nízké úrovni. V druhé půli roku 2017 však bylo možné sledovat restriktivní opatření ČNB, která byla prováděna právě přes zvyšování úrokových sazeb. I dále do budoucna lze očekávat jejich mírné zvyšování, pokud bude ekonomika pokračovat v růstu.

Technologické a technické faktory

Současným trendem je nesporně digitalizace, robotizace a automatizace. Pokrok v těchto oblastech jde velmi rychle dopředu, a tak podniky, které mají být trvale konkurenceschopné, musí na tyto trendy reagovat. Zvýšení efektivnosti mohou přinést moderní výrobní technologie nebo sofistikované informační systémy a softwary, které zjednoduší širokou škálu činností ať už z oblasti výroby, řízení či skladování.

V dnešním světě však nestačí jen inovace implementovat, ale také své vlastní vytvářet, což může být poměrně složité zejména pro malé a střední podniky z důvodu nemalé finanční náročnosti. Tématem výzkumu a vývoje ve firmách se zabývá i nová Národní politika výzkumu, vývoje a inovací na léta 2016–2020, která byla schválena v minulých letech. Dle této politiky má být v následujících letech kladen větší důraz na podporu aplikovaného výzkumu především v perspektivních oblastech, které táhnou českou ekonomiku. V souladu s touto strategií vyhlásilo Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR v roce 2015 program podpory a výzkumu TRIO probíhající v letech 2016–2021. Celkový objem podpory v rámci tohoto programu má činit až 3 700 milionů Kč. [31]

Oblast výzkumu, vývoje a inovací je podporována samozřejmě i na evropské úrovni. Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost přináší v programovém období 2014–2020 možnost získat dotaci ve čtyřech osách, kterými jsou Rozvoj výzkumu a vývoje, Podpora podnikání malých a středních podniků, Efektivnější nakládání s energiemi, Rozvoj informačních a komunikačních technologií. Celkem je na tento operační program alokováno kolem 120 mld. Kč. [8]

Vybrané podniky se v současnosti snaží vyvíjet inovační činnost, a tak je pro ně vyhlášení dotačních programů vhodnou příležitostí, jak lépe profinancovat zavádění modernějších informačních technologií, různé inovační projekty, pořízení výzkumného a vývojového vybavení nebo realizovat úspory energie. Společnost MOPOS, a. s. má již s čerpáním evropských dotací zkušenosti, v letech 2004–2015 využila podporu z programů Rozvoj a Inovace. Společnost Strojírny Prostějov čerpá v současnosti dotaci z programu Úspory energie.

Právní faktory

Vybrané společnosti jsou povinny řídit se právními normami, které upravují podnikatelské prostředí v České republice. Mezi ty nejvýznamnější patří například [47]:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

Vybrané podniky ve svém odvětví podléhají dále množství specifických zákonných norem, z nichž je možné uvést zejména [36]:

- zákon č. 477/2001 Sb., zákon o obalech a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 254/2001 Sb., vodní zákon, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů.

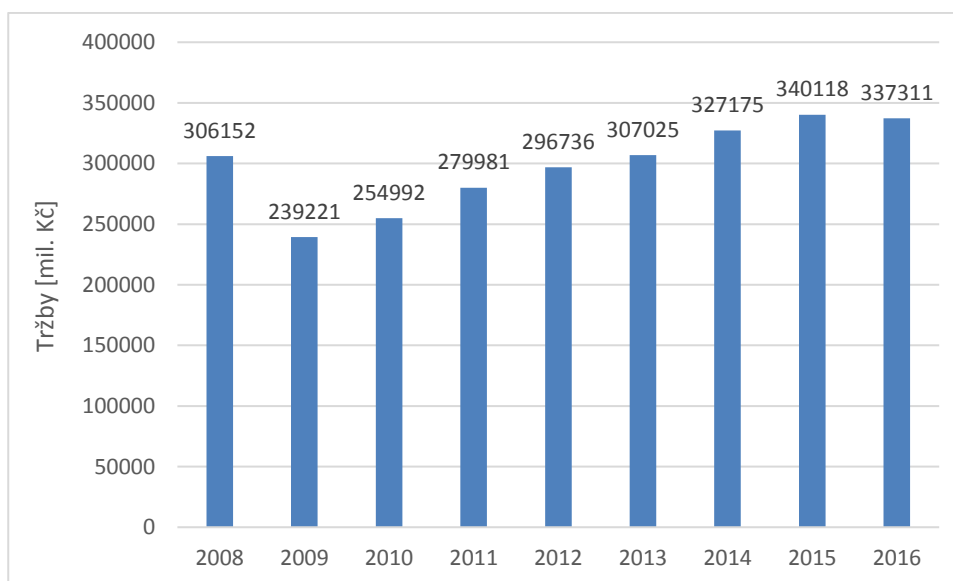
Vzhledem k nepřehlednosti v současné politické situaci je těžké odhadovat, jaké zákony, které by měly vliv na podnikání vybraných subjektů, by mohly doznat nějaké změny. Co se týká norem upravujících ochranu životního prostředí, tak je spíše než uvolňování možné očekávat další zpřísnování, což může pro podniky představovat hrozbu v podobě povinných investic do ekologičtější výroby, při nakládání s odpady a podobně.

4.3 Charakteristika odvětví

Jak již bylo zmíněno, vybrané podniky působí v odvětví výroby strojů a zařízení, což odpovídá dle klasifikace CZ-NACE skupině 28. Jeden z pohledů, jak charakterizovat určité odvětví, poskytuje analýza životního cyklu odvětví, která pomáhá určit, v jaké fázi životního cyklu se dané specifické odvětví nachází. Vývoj je vhodné sledovat v grafu, kde osa x funguje jako časová přímka a osa y by měla odrážet poptávku po produktech. Poptávku je však poměrně náročné odhadnout, proto je tato veličina nahrazena tržbami, které byly v odvětví

dosahovány v jednotlivých letech. V grafu na Obrázku 11 jsou vyneseny hodnoty zmíněných proměnných pro sledovaný oddíl zpracovatelského průmyslu za posledních devět let.

Obrázek 11 ukazuje, že sledované odvětví neuniklo důsledkům hospodářské krize v letech 2008-2009. První důsledky jsou na tržbách evidentní v roce 2009, kdy propad činil přibližně 22 %. Odvětví pak procházelo fází růstu, kdy tržby postupně mírným tempem každoročně vzrůstaly, až v roce 2013 dosáhla výše tržeb hodnot jako před propadem v roce 2009. Nyní odvětví stagnuje, je tedy možné usuzovat, že se odvětví nyní nachází ve fázi dozrání.



Obrázek 11: Tržby oddílu CZ-NACE 28 v letech 2008-2016

Zdroj: upraveno dle [30]

Dále je potřeba podotknout, že v odvětví výroby strojů a zařízení existují značné bariéry vstupu. Charakter výroby se vyznačuje technologickou vyspělostí, a tak podnikání v tomto oboru vyžaduje specializované odborníky se zkušenostmi. Odvětví také patří spíše do skupiny kapitálově náročnějších, což vyplývá například z potřeby koupě strojů, jejichž hodnota se často pohybuje v řádech milionů, dále je také nutné získat prostory větších rozměrů, ve kterých bude výroba probíhat.

4.4 Shrnutí

Odvětví zpracovatelského průmyslu jako celek a zejména užší obor klasifikovaný dle CZ-NACE jako 28 Výroba strojů a zařízení j. n., ve kterém působí vybrané podniky, je charakteristické strukturou tvořenou především velkými a středními podniky a zaujímá třetí největší podíl celkových tržeb zpracovatelského průmyslu. Vybrané společnosti byly představeny pomocí krátkých profilů, kdy byla pozornost zaměřena především na historii vzniku podniků a současný směr jejich působení. Z profilů vybraných společností vyplynuly společné znaky, a to: působnost v okrese Olomouc, dlouhá tradice výroby a pravidelné exportní aktivity. Naopak odlišnosti spočívají v oboru zaměření výroby vymezeném v nejužším slova smyslu nebo v některých exportních teritoriích.

Za účelem rozboru odvětví byla vypracována SLEPT analýza zahrnující faktory sociální, politické a legislativní, ekonomické, technologické a právní. Za významné lze považovat zejména snižování nezaměstnanosti pod přirozenou úroveň, hospodářský růst, zvyšování úrokových měr, posilování české koruny a existenci dotačních programů vhodných pro spolufinancování výzkumu a vývoje. Pro další charakteristiku odvětví byl použit vývoj tržeb, který ukázal, že odvětví se nachází v současnosti spíše ve stagnaci. Na závěr byly popsány nejdůležitější bariéry, které podniky musí překonat, pokud chtějí v daném oboru působit. Jsou jimi zejména odborné lidské zkušenosti a znalosti, finanční náročnost na koupi a provoz strojního vybavení a budov.

5 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

V této kapitole je zmapováno mikrookolí jednotlivých vybraných společností pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

5.1 Mikrookolí společnosti ISH PUMPS OLOMOUC a. s.

Stávající konkurenční prostředí společnosti ISH PUMPS a. s. je tvořeno několika firmami v České republice i zahraničí, které se také zabývají výrobou hydrodynamických čerpadel. V tomto vymezeném oboru se nachází spíše menší množství zavedených výrobců. V České republice dominuje společnost SIGMA GROUP a. s., která je i lídrem Svazu výrobců čerpadel ČR. Dále na území našeho státu působí ČKD Blansko Engineering a. s., DC Pumps a. s. a také výrobní závody či prodejní pobočky některých zahraničních koncernů, a to zejména skupiny KSB, Calpeda či Grundfos. Další světoví výrobci čerpací techniky pochází především z Německa či z Itálie. Výhodou některých společností je jejich širší portfolio, které obsahuje další typy čerpadel, popřípadě delší tradice výroby. Vzhledem k charakteru výrobku společnost ISH PUMPS a. s. musí registrovat i tuto zahraniční konkurenci. Z tohoto důvodu vyvíjí s partnery spolupráci v zemích, kde dlouhodobě působí, aby byly obchodní služby přiblíženy místním zákazníkům.

Další složkou Porterova modelu je zhodnocení hrozby **substitučních výrobků**. V současné době neexistuje jiná účinná technologie k transportu kapalin různých druhů. V určitých případech je však možné za substituty považovat i ostatní typy čerpadel, respektive ty, co sledovaný podnik nevyrábí. K transportu některých typů čerpaného média lze totiž využít různý typ čerpadel a významnými rozhodovacími kritérii jsou cena, jednoduchost řešení, dostupnost a podobně.

Z pohledu **potenciální konkurence** se vstup do tohoto odvětví jeví jako poměrně obtížný. Nově vstupující do odvětví by museli překonat oddanost odběratelů ke stávajícím výrobcům, především přesvědčit odběratele o spolehlivosti a kvalitě čerpadla, které jsou v tomto oboru důležitými atributy a které jsou často výsledkem dlouhodobého získávání zkušeností, jež noví výrobci mohou postrádat. Tradiční výrobci také profitují z absolutních nákladových výhod v podobě osvědčených postupů či zkušených pracovníků. Jednou z možností je zavedené technologie koupit a přetáhnout pracovníky od konkurence, což však vyžaduje uvolnění nemalého množství finančních prostředků. Stávající výrobci také efektivněji využívají

dlouhodobý majetek, jinými slovy výhodnější rozložení fixního kapitálu, tudíž mohou dosahovat vyšší míry hospodárnosti.

Společnost je dále ovlivněna **silou dodavatelů**. Společnost ISH PUMPS a. s. s cílem zajistit maximální kvalitu pro zákazníka při produkci čerpadel nakupuje klíčové dílce od renomovaných evropských partnerů. Dodavatelem elektromotorů jsou například podniky SIEMENS a. s., ABB a. s., ucpávky a těsnící materiál pochází z výroby EagleBurgmann Czech s. r. o. či John Crane Sigma a. s. Hutní materiál je nakupován například od Ferona a. s., ložiska dodává SKF CZ a. s. nebo Schwer Fittings s. r. o. Výše uvedené společnosti patří k významným producentům ve svých oborech, mají ve světě zvučná jména, a tak je jejich vyjednávací síla poměrně velká. Síla dodavatelů je vyšší oproti ostatním hodnoceným společnostem i díky povaze nakupovaných dílů, především náročnosti na kvalitu elektromotorů.

Co se týká **síly kupujících**, tak je potřeba si uvědomit, že společnost ISH PUMPS a. s. funguje především na základě zakázkové výroby. U některých odběratelů je však již zařazena na seznamu prověřených dodavatelů. Jedná se například o společnost ČEZ a. s., Slovenské elektrárne a. s., které v minulosti ve společnosti ISH PUMPS prováděly externí audit. Společnost také získala certifikát pro vývoz výrobků na trhy Společenství nezávislých států (především do Ruské federace). Zakázky od těchto odběratelů zaujímaly v roce 2016 až dvě třetiny na celkových tržbách, což významně zvyšuje vyjednávací sílu těchto společností. ISH PUMPS se snaží tuto sílu snižovat vyhledáváním nových trhů například v Maďarsku či Vietnamu.

5.2 Mikrookolí společnosti Moravské potravinářské strojírnny, a. s.

Okolí zahrnující **existující konkurenci** je potřeba rozdělit podle jednotlivých složek výrobního programu společnosti. Hlavními třemi oblastmi jsou výroba technologického zařízení pro pekárny, sladovny a výroba svařenců (včetně obrobení). V oblasti strojírenství pro pekárny a sladovny lze společnost MOPOS, a. s. označit za předního českého výrobce. Ani v jednom oboru se nenachází výrazná dominantní firma. Co se týká výroby pekárenské technologie, tak významní konkurenti společnosti MOPOS, a. s. pochází zejména z Německa či z Holandska (například WP-Haton), na českém území se jedná například o podniky Liberecké strojírnny s. r. o. a J4 s. r. o., kde je veškerá činnost specializována pouze na zařízení pro pekařský průmysl. Společnost MOPOS, a. s. se snaží od své konkurence odlišit, a to

například vývojem nových technologií. V roce 2013 si nechala registrovat užitný vzor na nový model zařízení na výrobu speciálních druhů sladu.

V oboru výroby zařízení pro sladovny má společnost MOPOS, a. s. také spíše menší množství konkurentů. Hned tři významní konkurenti se nachází přímo v Olomouci, kde sídlí také společnost MOPOS, a. s. Jedná se o Strojírny Číhal spol. s. r. o., které nabízí kompletní dodávky investičních celků pro sladovny, dále Ravoz spol. s. r. o. a Project Malt spol. s. r. o. Jedná se však o menší firmy s menším technologickým zázemím. Ohledně konkurentů v zahraničí nebyly zjištěny žádné podrobnosti. V odvětví výroby a obrábění svařenců je společnost jednou z mnoha jak českých, tak zahraničních firem, které se touto činností zabývají. V blízkém okolí se nachází například PSP speciální strojírna a. s. či Hopax s. r. o.

Substituční výrobky představují pro společnost minimální hrozbu z důvodu technologické povahy produktu. V oblasti pekárenského strojírenství by mohl substituční produkt představovat například odlišný typ pece, avšak díky možnosti přizpůsobit pekárenské zařízení dle specifické situace v provozovně odběratele tak, aby vyhovovalo veškerým druhům a tvarům pečiva, je i hrozba tohoto druhu mizivá. Obdobně lze vymezit situaci i v oblasti výroby pro sladovny. Společnost je originálním výrobcem všech rozhodujících strojů pro závod na výrobu sladu. V další části svého portfolia, tedy výrobě a obrobení náročných svařenců, je minimální ohrožení ze strany substitutů. Právě technologie svařování je v současné době nejvíce využívána k výrobě rozměrných dílů dané složitosti, a to z důvodu její přesnosti a celkové efektivity. Za substitut by mohlo být považováno například odlévání či nýtování, avšak tyto technologie nejsou pro tak náročné díly příliš vhodné právě kvůli nedostatečné přesnosti či zbytečné pracnosti.

Potenciální konkurence je v tomto oboru v podobné pozici jako potenciální konkurence firmy ISH PUMPS a. s. z důvodu podobných bariér vstupu do odvětví.

Sílu dodavatelů není možné detailněji popsat v důsledku nedostatku informací. Lze však předpokládat, že síla dodavatelů nemusí být příliš vysoká díky širokému portfoliu výrobků společnosti. Také materiál, který podnik spotřebovává, není příliš unikátní, což sílu dodavatelů snižuje. Dodavatelská síla je posílena pouze v oblasti nákupu elektromotorů pro vyráběné stroje.

Sílu odběratelů je opět vhodné rozdělit podle jednotlivých skupin činností, které zaujímají na celkovém obratu v současnosti srovnatelný podíl. V minulosti byl podíl na obratu vyšší u pekárenských technologií, avšak s uvalením sankcí Rusku ze strany Evropské unie

realizovala společnost MOPOS, a. s. na těchto východních trzích velké ztráty, což svědčí o významnosti těchto zákazníků. Naštěstí se část podařilo nahradit dodávkami pro českou pekárenskou společnost PENAM, a. s., která je nyní významným odběratelem v oboru výroby pro pekárny. Důležitým partnerem je také firma BEAS, a. s. Dále společnost MOPOS, a. s. dodává své výrobky do mnoha pekáren po celé České republice a také za hranice, například na Slovensko, do Polska a na území Společenství nezávislých států.

V oboru sladovnických technologií je dlouhodobým odběratelem společnost Plzeňský Prazdroj, a. s., pro kterou jsou realizovány dodávky do sladovny v Plzni či v Nošovicích. Společnost MOPOS, a. s. se nyní mimo jiné zaměřuje na zakázku poměrně velkého rozsahu pro novozélandský podnik Gladfield Malt. Menší zakázky realizuje i pro jiné menší sladovny v Česku, na Slovensku, čas od času i v dalších evropských zemích. Co se týká činnosti výroby a obrobení svařenců, tak společnost MOPOS, a. s. vyvíjí obchodní spolupráci se třemi hlavními odběrateli, a to v Itálii a Francii. V této oblasti výroby jsou pro společnost klíčoví a zajišťují téměř 40 % celkového obrátu společnosti MOPOS, a. s.

5.3 Mikrookolí společnosti Strojírny Prostějov, a. s.

Prostějovské strojírny působí v oboru výroby náročných svařenců pro obráběcí, stavební a dopravní stroje. Na domácím trhu neoperuje žádná dominantní firma, **stávající konkurenci** zde v současnosti tvoří přibližně 38 subjektů. Společnost uvádí, že rivalita v oboru není vysoká, neboť poptávka dlouhodobě převyšuje kapacity výrobců. Na zahraničních trzích pak konkurují kromě českým společnostem také mnohým výrobcům z Německa, Francie, Itálie, Slovenska a dalších. Strojírny Prostějov, a. s. usilují o vývoj vlastních výrobků, v nedávné době jim byla zaregistrována ochranná známka na vlastní karuselový stůl, který už byl nabídnut prvním zákazníkům.

Substituty nelze považovat za výraznou sílu působící v mikrookolí. Jak již bylo zmíněno u společnosti MOPOS, a. s., svařování je v současnosti výhradní technologií, která se k danému účelu využívá.

Potenciální konkurence je ve stejné pozici jako u předchozích dvou sledovaných společností. Odvětví je z hlediska ziskovosti a prestiže atraktivní, avšak existují zde již zmíněné bariéry vstupu.

O síle dodavatelů nejsou známy detailnější informace. Vzhledem k povaze materiálu, který je při výrobě spotřebováván, lze však předpokládat, že síla dodavatelů nemusí být pro činnost podniku zásadní.

Odběratelé Strojírny Prostějov, a. s. se nachází z větší části v zahraničí, převážně v Evropské unii, a to například v Německu, ve Švýcarsku, Švédsku a Španělsku. O struktuře zákazníků a jejich počtu nebyly zjištěny další informace.

5.4 Zhodnocení

Výsledky Porterovy analýzy jsou shrnuty v této podkapitole. V Tabulce 7 je spočítána důležitost jednotlivých pěti sil pro sledované podniky na základě obodování vybraných faktorů v jednotlivých oblastech, a to pomocí škály od jedné do deseti. Pokud je faktor ohodnocen číslem jedna, potom představuje pro podnik minimální hrozbu, číslo deset pak znamená maximální ohrožení daným faktorem. Každá oblast je poté posuzována na základě relativního vyjádření síly sledovaných faktorů, to znamená poměru součtu bodového ohodnocení faktorů v dané oblasti vůči maximálně možné dosažitelné hodnotě.

Tabulka 7: Shrnutí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

Oblast	Faktor	ISH PUMPS	MOPOS	SP
Stávající konkurence	Počet výrobců	3	2	6
	Velikost výrobců	7	2	5
	Celkem	10/20=0,5	4/20=0,2	11/20=0,55
Hrozba substitutů	Množství substitutů	3	1	1
	Cena substitutů	3	x	x
	Celkem	6/20=0,3	1/10=0,1	1/10=0,1
Potenciální konkurenti	Kapitálová náročnost	2	2	2
	Bariéry vstupu – technologie, lidé	2	2	2
	Celkem	4/20=0,2	4/20=0,2	4/20=0,2
Síla dodavatelů	Struktura dodavatelů	5	4	3
	Náklady na změnu	4	4	3
	Celkem	9/20=0,45	8/20=0,4	6/20=0,3
Síla zákazníků	Struktura zákazníků	4	7	4
	Náklady na změnu	4	5	4
	Celkem	8/20=0,4	12/20=0,6	8/20=0,4

Zdroj: vlastní zpracování

Bodové ohodnocení nejdůležitějších vybraných faktorů ukázalo, že největší hrozbu představuje pro podnik ISH PUMPS a. s. stávající konkurence. V oboru sice nepůsobí tak velké množství výrobců jako třeba v oboru výroby Strojíren Prostějov a. s., na druhou stranu ale významní konkurenti zauímají výraznější pozici na trhu. Pro společnost MOPOS, a. s. je strategickou oblastí síla zákazníků. Podnik se své portfolio sice snaží diverzifikovat, avšak v každé oblasti dominují významní zákazníci, jejichž rozhodnutí o přerušení spolupráce by mohlo činnost podniku významně ovlivnit. Společnost Strojírny Prostějov, a. s. jsou pravděpodobně nejvíce ohroženy konkurenčním bojem v oboru, který je specifický větším počtem výrobců.

5.5 Shrnutí

Analýza mikrookolí vybraných podniků byla provedena pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. V tomto modelu bylo u každé společnosti zvlášť hodnoceno její stávající konkurenční prostředí, potenciální konkurence, možnost hrozby substitutů, také síla dodavatelů a odběratelů. Celá analýza byla následně shrnuta v tabulce, kde byly bodově ohodnoceny vybrané faktory v každé z pěti konkurenčních sil, které hrozbu dané síly ovlivňují. Pro všechny posuzované společnosti je typická nízká hrozba potenciální konkurence, protože bariéry vstupu do odvětví a kapitálová náročnost na výrobu jsou poměrně vysoké. Za nevýraznou může být považována také hrozba ze strany substitutů, což vyplývá z technologické povahy vyráběné produkce. Pro každý podnik byla na základě této hodnotící metody definována hlavní oblast, která přináší podniku největší hrozbu. Pro společnosti ISH PUMPS a. s. a Strojírny Prostějov, a. s. je touto silou stávající konkurence, společnosti MOPOS, a. s. zas nejvíce hrozí vyjednávací síla zákazníků.

6 FINANČNÍ ANALÝZA

V následující kapitole jsou vybrané podniky posouzeny z finančního hlediska, a to na základě ukazatelů finanční analýzy s využitím položek rozvahy a výsledovky. Analýza sleduje vývoj v posledních pěti letech, tedy od roku 2012 do roku 2016. V oblastech, které statisticky zpracovává i Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, jsou hodnoty ukazatelů porovnány i s hodnotami odpovídajícími průměru oddílu CZ-NACE 28.

6.1 Ukazatele zadluženosti

K analýze zadluženosti byly vybrány dva ukazatele, a to celková zadluženost vyjádřená v procentech a ukazatel úrokového krytí (UÚK). Hodnoty obou ukazatelů, kterých vybrané podniky dosahují, jsou zobrazeny v Tabulce 8.

Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti u vybraných podniků

		zadluženost	UÚK
2012	ISH	11,1 %	63,3
	MOPOS	12,8 %	-
	SP	86,6 %	11,5
2013	ISH	25,6 %	724,3
	MOPOS	18,2 %	-
	SP	80,3 %	6,3
2014	ISH	22,2 %	306,3
	MOPOS	18,5 %	-
	SP	72,0 %	4,1
2015	ISH	20,0 %	81,0
	MOPOS	25,8 %	-
	SP	70,2 %	6,1
2016	ISH	21,8 %	45,0
	MOPOS	15,6 %	-
	SP	75,7 %	15,7

Zdroj: vlastní zpracování dle [43]; [44]; [45]

Z hlediska celkové zadluženosti jsou mezi podniky evidentní velké rozdíly. Zatímco společnost ISH PUMPS a. s. a MOPOS, a. s. dosahují až velmi nízké zadluženosti, tak Strojírny Prostějov, a. s. vykazují zadluženost poměrně vysokou. Dá se říci, že se ani jeden podnik nenachází v doporučeném rozmezí 40–60 %. Situaci je však vhodné porovnat s aktuálním vývojem v celém odvětví, které ukazuje Tabulka 9.

Tabulka 9: Průměrné hodnoty ukazatelů zadluženosti v odvětví

	2012	2013	2014	2015	2016
Celková zadluženost	50,8 %	49,5 %	47,7 %	45,0 %	45,6 %
Ukazatel úrokového krytí	13,5	12,8	16,6	17,0	17,4

Zdroj: vlastní zpracování dle [30]

Je zřejmé, že podniky v odvětví v průměru dosahují doporučených hodnot celkové zadluženosti. Nízká zadluženost společností ISH PUMPS a. s. a MOPOS, a. s. je jistě pozitivní z hlediska dobytosti pohledávek věřitelů, avšak na druhou stranu nízké využití cizího kapitálu obecně zdražuje financování aktiv podniku. Zadluženost Strojírny Prostějov, a. s. se dlouhodobě drží vysoko nad průměrem odvětví. Ve sledovaném období totiž společnost realizuje modernizaci technologických zařízení a strojního parku s pomocí několika investičních bankovních úvěrů, jejichž zůstatek se v roce 2016 pohybuje kolem 100 mil. Kč. Nicméně z hlediska úrokového krytí může být podnik hodnocen pozitivně, hodnota ukazatele se pohybuje vždy nad doporučenou hodnotou 5. Společnost ISH PUMPS a. s. dosahuje vysokých hodnot ukazatele i v porovnání s odvětvím, což je dáno již zmíněným nízkým využíváním cizích zdrojů. Společnost MOPOS, a. s. za sledované období neměla uzavřený žádný bankovní úvěr, a tedy neplatí žádné nákladové úroky.

6.2 Ukazatele likvidity

V rámci hodnocení likvidity byly vypočteny ukazatele likvidity běžné (L III.), pohotové (L II.) a hotovostní (L I.). Hodnoty, kterých dosahují vybrané podniky, ve zmíněných ukazatelích udává Tabulka 10. Co se týká společnosti ISH PUMPS a. s., tak rozhodně nemá problém s nedostatkem likvidity. Hodnoty u všech tří stupňů ve všech letech převyšují doporučené hodnoty, což je pozitivní z hlediska schopnosti dostát svým závazkům, ale na druhou stranu takto vysoké hodnoty mohou vypovídat o zbytečně vysokém přebytku čistého kapitálu. Hodnoty jsou abnormální i v porovnání s odvětvovým průměrem, kde hodnoty vždy spadají do doporučených mezí, což udává Tabulka 11. Obdobná situace se týká i společnosti MOPOS, a. s., která se také vyznačuje vysokými hodnotami všech ukazatelů likvidity.

Společnost Strojírny Prostějov, a. s. už tak vysoké hodnoty nevykazuje, naopak lze v některých letech sledovat spíše problémy s likviditou. Jedná se zejména o roky 2014 a 2015, kdy měl podnik málo peněžních prostředků. I přesto ke konci roku 2015 evidoval podnik z krátkodobých obchodních závazků po splatnosti pouze 3 %, z nichž téměř všechny byly

po splatnosti do 30 dnů. V roce 2016 společnost doporučené hodnoty naopak přesahuje, což je však způsobeno přijetím úvěru za účelem realizace zamýšlených investic v budoucím období.

Tabulka 10: Ukazatele likvidity u vybraných podniků

		L III.	L II.	L I.
2012	ISH	6,4	3,1	2,1
	MOPOS	5,1	4,4	2,6
	SP	2,1	1,2	0,4
2013	ISH	3,1	1,7	1,3
	MOPOS	3,5	3,0	1,7
	SP	2,3	1,4	0,5
2014	ISH	3,5	1,7	1,1
	MOPOS	3,5	2,8	1,5
	SP	1,5	0,8	0,0
2015	ISH	6,5	2,7	1,3
	MOPOS	2,5	2,2	1,0
	SP	0,9	0,5	0,0
2016	ISH	6,1	3,1	2,3
	MOPOS	4,4	3,9	2,7
	SP	2,6	1,9	1,2

Zdroj: vlastní zpracování dle [43]; [44]; [45]

Tabulka 11: Průměrné hodnoty ukazatelů likvidity v odvětví

	2012	2013	2014	2015	2016
Běžná likvidita	1,6	1,7	1,7	1,8	1,8
Pohotová likvidita	1,0	1,1	1,1	1,2	1,1
Hotovostní likvidita	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3

Zdroj: vlastní zpracování dle [30]

6.3 Ukazatele rentability

Vybrané podniky byly dále posouzeny z hlediska ziskovosti, a to pomocí ukazatelů rentability tržeb (ROS), aktiv (ROA) a vlastního kapitálu (ROE). Konkrétní hodnoty vypovídající o ziskovosti vybraných podniků a aktuální situaci v odvětví jsou uvedeny v Tabulce 12 a 13. Společnost ISH PUMPS a. s. se na základě zmíněných ukazatelů jeví jako poměrně zisková. Hodnoty, kterých dosahuje, se pohybují nad průměrem odvětví. Výjimkou je rok 2014, kdy společnost vytvořila nízký výsledek hospodaření, což ovlivňuje všechny uvedené ukazatele.

Společnost MOPOS, a. s. vykazuje nižší hodnoty ukazatelů rentability než společnost ISH PUMPS a. s. V letech, kdy společnost dokázala generovat příznivé zisky, rentabilita tržeb i aktiv lehce přesahuje průměr odvětví, avšak v roce 2014 a 2015, kdy společnost vytvořila

nízký zisk, tak se hodnoty ukazatelů pohybují hluboce pod průměrem odvětví. Rentabilita vlastního kapitálu se pod průměrem odvětví nachází dlouhodobě, společnost totiž využívá v malé míře financování cizími zdroji a drží tak velký podíl vlastního kapitálu. V posledním roce rentabilita vlastního kapitálu vykazuje rostoucí tendenci a přibližuje se tak k průměru.

U společnosti Strojírny Prostějov, a. s. hodnoty vypočtených ukazatelů dokládají poměrně nízkou ziskovou marži, jelikož rentabilita tržeb dlouhodobě nedosahuje průměru odvětví. Z hlediska ziskovosti aktiv byl průměr odvětví přesáhnout pouze v roce 2013, v dalších letech vykazuje rychle klesající tendenci, což souvisí s mírně klesajícím trendem zisku a s prudkým nárůstem aktiv, zejména finančních prostředků, v posledním sledovaném roce. Naopak ukazatel rentability vlastního kapitálu naplňují Strojírny Prostějov, a. s. nejlépe z vybraných podniků. Společnost totiž využívá ve velké míře cizí kapitál (jak bylo zmíněno výše, zadluženost sahá až k 80 %), z čehož vyplývá, že nadprůměrné hodnoty ziskovosti vlastního kapitálu jsou způsobeny nízkou absolutní hodnotou vlastního kapitálu. Hodnoty ukazatele mají klesající tendenci, a to z důvodu snižujícího se zisku a zvyšování podílu vlastního kapitálu.

Tabulka 12: Ukazatele rentability u vybraných podniků

		ROS	ROA	ROE
2012	ISH	11,4 %	13,8 %	12,4 %
	MOPOS	7,9 %	11,0 %	10,4 %
	SP	2,1 %	5,4 %	34,4 %
2013	ISH	20,2 %	17,8 %	20,9 %
	MOPOS	7,7 %	8,8 %	8,8 %
	SP	4,1 %	11,6 %	42,7 %
2014	ISH	6,8 %	6,3 %	6,6 %
	MOPOS	4,0 %	5,2 %	5,1 %
	SP	2,8 %	8,4 %	20,7 %
2015	ISH	22,2 %	15,5 %	18,4 %
	MOPOS	1,6 %	2,0 %	2,3 %
	SP	2,5 %	7,0 %	16,0 %
2016	ISH	12,1 %	14,4 %	15,0 %
	MOPOS	8,2 %	12,0 %	11,5 %
	SP	2,5 %	4,2 %	13,7 %

Zdroj: vlastní zpracování dle [43]; [44]; [45]

Tabulka 13: Průměrné hodnoty ukazatelů rentability v odvětví

	2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilita tržeb	5,7 %	4,7 %	6,4 %	5,8 %	5,7 %
Rentabilita aktiv	8,4 %	7,0 %	8,8 %	8,4 %	8,1 %
Rentabilita vlastního kapitálu	13,5 %	10,6 %	13,8 %	12,2 %	12,1 %

Zdroj: vlastní zpracování dle [30]

6.4 Ukazatele aktivity

Další část finanční analýzy je věnována hodnocení řízení aktiv. K hodnocení této oblasti byly využity ukazatele obratu aktiv a doby obratu zásob (DOZ), pohledávek (DOP) a závazků (DOZV). Hodnoty, kterých vybrané podniky dosahují v těchto ukazatelích, představuje Tabulka 14. Tabulka 15 přidává k porovnání průměrné hodnoty v odvětví. Ukazatel obratu aktiv u společnosti ISH PUMPS a. s. značí nepříliš efektivní využití majetku, hodnota dlouhodobě nedosahuje doporučené hranice 1, natož průměru odvětví, který se pohybuje ještě trochu výš. Také doba obratu zásob se značně odchyluje od ostatních sledovaných podniků a také od průměru odvětví, který je překročen víc než dvojnásobně. Z hlediska pohledávek se společnost naopak nachází v lepší situaci, v průměru dokáže inkasovat své pohledávky rychleji. Nicméně i tak je ve dvou letech doba obratu závazků nižší doba obratu pohledávek, což je z pohledu financování nevýhodné.

Tabulka 14: Ukazatele aktivity u vybraných podniků

		obrat aktiv	DOZ (dny)	DOP (dny)	DOZV (dny)
2012	ISH	0,96	127	45	39
	MOPOS	1,14	27	69	38
	SP	1,72	69	55	73
2013	ISH	0,74	150	67	121
	MOPOS	0,93	32	90	67
	SP	2,01	52	55	58
2014	ISH	0,75	158	89	102
	MOPOS	1,04	38	80	60
	SP	1,96	52	66	82
2015	ISH	0,66	175	99	52
	MOPOS	1,04	30	96	86
	SP	1,87	52	60	131
2016	ISH	0,96	121	32	40
	MOPOS	1,18	21	54	44
	SP	1,31	53	57	79

Zdroj: vlastní zpracování dle [43]; [44]; [45]

Tabulka 15: Průměrné hodnoty ukazatelů aktivity v odvětví

	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat aktiv	1,15	1,12	1,12	1,13	1,13
Doba obratu zásob (dny)	67	64	66	65	65
Doba obratu pohledávek (dny)	92	96	95	90	95
Doba obratu závazků (dny)	123	119	116	106	108

Zdroj: vlastní zpracování dle [30]

Společnost MOPOS a. s. vykazuje vyšší obrat aktiv než ISH PUMPS a. s., většinou ukazatel přesahuje hodnotu jedna a v posledním sledovaném roce dokonce přesahuje průměr odvětví. Společnost ve výsledcích zaujme velmi nízkou hodnotou doby obratu zásob, která nedosahuje ani do poloviny průměru odvětví. Je to způsobeno především vyššími tržbami a nižším podílem zásob na bilanční sumě oproti ostatním sledovaným podnikům. Společnost MOPOS, a. s. však dostává zaplacený své pohledávky později, než hradí své závazky, které se obrací v podniku daleko rychleji oproti průměru odvětví.

Nejefektivnější využití aktiv realizují Strojírny Prostějov, a. s., kde se obrat aktiv blížil v roce 2015 až k hodnotě 2. V posledním roce z důvodu nabytí peněžních prostředků hodnota poklesla, avšak i tak přesahuje průměr odvětví. Doba obratu zásob se nachází pod průměrem odvětví. Dalším pozitivním faktem je, že doba obratu závazků vždy převyšuje dobu obratu pohledávek, a navíc společnost dosahuje v obou ukazatelích lepších výsledků v porovnání s odvětvím.

6.5 Produktivita práce

Poslední část finanční analýzy je zaměřena na sledování přidané hodnoty. Tabulka 16 ukazuje hodnoty dvou ukazatelů, a to přidané hodnoty na zaměstnance (PH) a osobních nákladů na přidanou hodnotu (ON).

Nejvyšší přidanou hodnotu na zaměstnance dlouhodobě vykazuje společnost MOPOS, a. s., která vytváří s nejnižším počtem zaměstnanců srovnatelnou přidanou hodnotu jako ostatní společnosti. Jedním z faktorů ovlivňujících tento ukazatel může být i podíl pracovníků v dělnických profesích na celkovém počtu zaměstnanců, který společnost MOPOS, a. s. vykazuje dlouhodobě nejvyšší (až 77 %). V posledním roce se rozdíl mezi hodnotami ukazatele přidané hodnoty na zaměstnance snižuje, společnost MOPOS, a. s. totiž přijala nové zaměstnance a ostatní společnosti počet pracovníků snížily.

Co se týká osobních nákladů na přidanou hodnotu, tak všechny sledované podniky vykazují horší výsledky v porovnání s průměrem odvětví, který uvádí Tabulka 17. Znamená to, že vyprodukovaná přidaná hodnota přináší vyšší osobní náklady oproti odvětvovému průměru. Nejhorší ze sledovaných podniků si vede společnost Strojírny Prostějov, společnosti ISH PUMPS a. s. a MOPOS, a. s. se pohybují zhruba na stejné úrovni.

Tabulka 16: Ukazatele produktivity práce u vybraných podniků

		PH	ON
2012	ISH	643	0,63
	MOPOS	1037,60	0,62
	SP	425,20	0,78
2013	ISH	886,5	0,49
	MOPOS	924,3	0,67
	SP	521,0	0,74
2014	ISH	661,6	0,69
	MOPOS	857,4	0,68
	SP	539,5	0,82
2015	ISH	586,5	0,75
	MOPOS	775,4	0,76
	SP	517,4	0,80
2016	ISH	825,2	0,56
	MOPOS	958,4	0,63
	SP	628,1	0,79

Zdroj: vlastní zpracování dle [43]; [44]; [45]

Tabulka 17: Osobní náklady na přidanou hodnotu v daném odvětví

	2012	2013	2014	2015	2016
ON	0,47	0,46	0,47	0,48	0,49

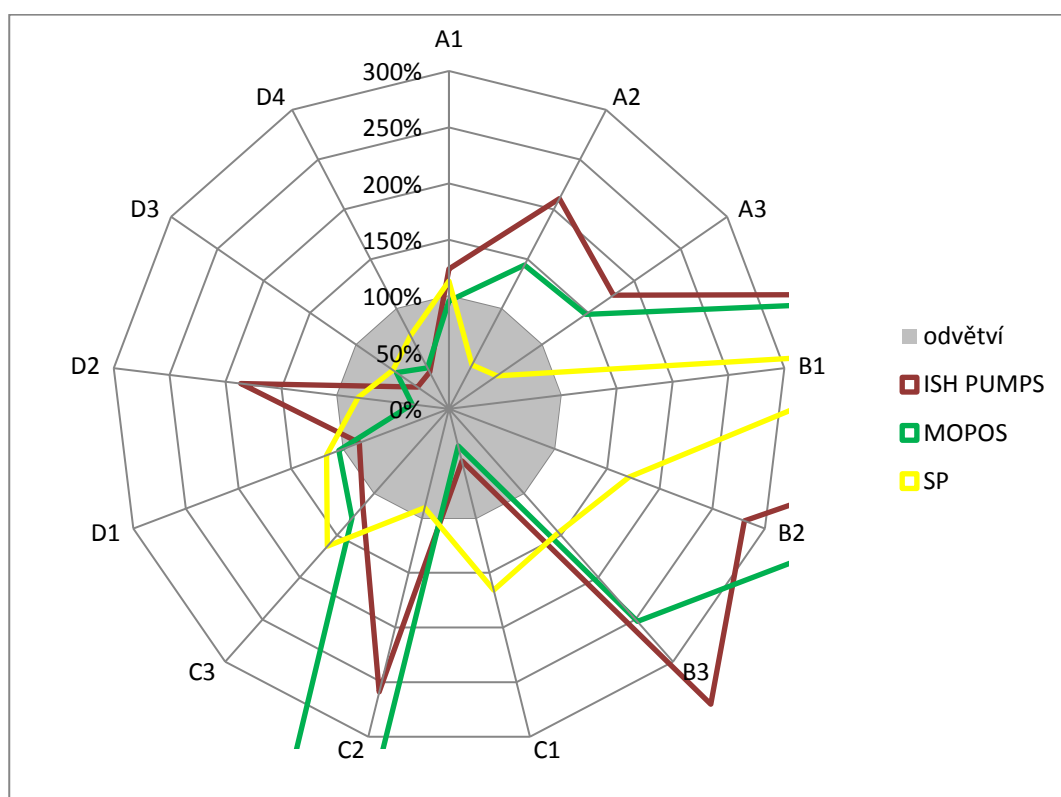
Zdroj: vlastní zpracování dle [30]

6.6 Spider graf

Výsledky finanční analýzy pro poslední období (rok 2016) jsou pro větší přehlednost shrnuty pomocí paprskového grafu (viz Obrázek 12). Jednotlivé paprsky odpovídají ukazatelům finanční analýzy, jejichž výsledné hodnoty byly představeny v předchozí podkapitole. Seznam použitých ukazatelů ukazuje Tabulka 18. Vzhledem k tomu, že jsou hodnoty ukazatelů v rozdílných jednotkách, tak je potřeba převést výsledky na společnou bázi. V tomto případě byly hodnoty převedeny na procenta s tím, že 100 % tvořil vždy průměr v odvětví. To znamená, že hodnota pro konkrétní podnik vyjadřuje, z kolika procent je splněn průměr odvětví. V grafu je plocha odpovídající průměru odvětví (tedy 100 %) znázorněna šedou barvou.

V oblasti ukazatelů rentability je zřejmé, že nejnižších hodnot dosahují Strojírny Prostějov, a. s., příznivé hodnoty vykazují pouze u rentability vlastního kapitálu, a to díky využití vysokého podílu cizího kapitálu. Společnosti MOPOS, a. s. a ISH PUMPS a. s. zase vykazují v oblasti rentability aktiv a tržeb nadprůměrných výsledků. Z hlediska likvidity z grafu jasně vyplývá, že všechny společnosti mají přebytek likvidity ve všech třech ukazatelích. Co se týká zadluženosti, tak podniky mezi sebou vykazují značné rozdíly. Zatímco společnost MOPOS, a. s. má zastoupení cizího kapitálu velmi malé a neplatí žádné nákladové úroky, tak Strojírny Prostějov, a. s. využívají cizí kapitál ve velké míře. I přesto se však jejich ukazatel úrokového krytí pohybuje kolem průměru odvětví.

V oblasti řízení aktiv je možné sledovat také různorodé výsledky. Obrat aktiv se u všech společností nachází kolem odvětvového průměru, na rozdíl od doby obratu pohledávek a závazků, kdy u všech společností jsou realizovány platby pohledávek a závazků dříve než u průměrného podniku. Zásoby se u společností MOPOS, a. s. a Strojírny Prostějov, a. s. obrací rychleji oproti průměru v odvětví, avšak podnik ISH PUMPS a. s. vykazuje obrátkovost svých zásob velice nízkou.



Obrázek 12: Spider graf pro hodnoty ukazatelů finanční analýzy

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18: Seznam ukazatelů použitých pro spider graf

A1	Rentabilita vlastního kapitálu	C1	Celková zadluženost
A2	Rentabilita tržeb	C2	Ukazatel úrokového krytí
A3	Rentabilita aktiv	C3	Osobní náklady na přidanou hodnotu
B1	Běžná likvidita	D1	Obrat aktiv
B2	Pohotová likvidita	D2	Doba obratu zásob
B3	Hotovostní likvidita	D3	Doba obratu pohledávek
		D4	Doba obratu závazků

Zdroj: vlastní zpracování

6.7 Shrnutí

Pro posouzení hospodaření podniků se svými finančními zdroji byla využita finanční analýza, zejména tedy poměrové ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity, aktivity a produktivity práce. U každé z těchto oblastí byly čtenáři nabídnuty výsledky ukazatelů pro jednotlivé podniky a také hodnoty odpovídající průměru odvětví. Hodnoty ukazatelů je možné porovnat nejen s odvětvovým průměrem, ale také v časové řadě, protože použitá data zahrnují pět účetních období, a to roky 2012–2016. Na závěr byly výsledky analýzy zpracovány do paprskového grafu pro lepší přehlednost a interpretaci. V grafu jsou zahrnuty všechny vypočtené ukazatele s hodnotami pro jednotlivé podniky a průměr odvětví.

Vybrané podniky se v některých oblastech výrazně odlišují od průměru odvětví. Největší diference je zřejmá v oblasti ukazatelů likvidity, kdy všechny společnosti dosahují daleko vyšších hodnot. Dále je například pro společnost ISH PUMPS a. s. typické nízké zadlužení, uspokojivá rentabilita vlastního kapitálu, aktiv i tržeb, dlouhá doba obratu zásob a rychlé inkasování pohledávek i placení závazků. Společnost MOPOS, a. s. je charakteristická velmi nízkým zadlužením, uspokojivou rentabilitou aktiv, tržeb a rychlou obrátkovostí zásob, pohledávek i závazků. Strojírny Prostějov, a. s. se vyznačují nižší ziskovostí, vyšším zadlužením i osobními náklady na přidanou hodnotu a uspokojivým obratem aktiv, zásob, také pohledávek a závazků.

7 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Využití vybraných metod strategické analýzy umožnilo nahlédnout do okolí sledovaných podniků, a to jak do širokého prostředí na makroúrovni, tak do bližšího mikrookolí. Dále je možné zhodnotit na základě získaných informací silné a slabé stránky vybraných společností, tedy jak podniky hospodaří se svým majetkem a jak využívají své zdroje, ať už kapitálové či lidské. V následující kapitole jsou nejdříve shrnuty výsledky předešlých analýz, a to slovně a také pomocí tabulek příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek. V závěru jsou formulována společně doporučení plynoucí ze zjištěných závěrů.

7.1 Zhodnocení a tabulky SWOT

Nejdůležitější výstupy plynoucí z celé strategické analýzy jsou shrnuty pro každou posuzovanou společnost pomocí tabulky příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek. K identifikaci příležitostí a hrozeb jsou využity informace ze SLEPT analýzy, analýzy odvětví a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Silné a slabé stránky pak vyplývají z dostupných informací o sledovaných společnostech a z finanční analýzy.

Tabulka 19: Tabulka SWOT společnosti ISH PUMPS a. s.

Příležitosti	Hrozby
Ekonomický růst – růst spotřeby	Nedostatek absolventů SŠ a VŠ
Značné bariéry vstupu do odvětví	Nízká nezaměstnanost
Možnost využít dotace EU	Významní konkurenti v oboru
Dostupnost dalších zahraničních trhů	Odvětví citlivé na hospodářský cyklus
	Posilování české koruny
Silné stránky	Slabé stránky
Dlouholetá tradice a zkušenosti	Rostoucí podíl zaměstnanců v důchodovém věku
Produkt využitelný v různých odvětvích průmyslu	Orientace především na země střední a východní Evropy
Silné vztahy s významnými odběrateli	Dlouhá doba obratu zásob
Nízká zadluženost	Nedostatečné využití volných finančních prostředků
Přímé zastoupení v zahraničí	

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost ISH PUMPS a. s., zabývající se výrobou čerpadel, má významné konkurenty, nicméně i tak se jí dlouhodobě daří zhodnocovat svou silnou tradici a zkušenosti v oboru.

Tabulka 20: Tabulka SWOT společnosti MOPOS, a. s.

Příležitosti	Hrozby
Ekonomický růst – růst spotřeby	Nedostatek absolventů SŠ a VŠ
Značné bariéry vstupu do odvětví	Nízká nezaměstnanost
Dostupnost dalších zahraničních trhů	Vyjednávací síla odběratelů
	Odvětví citlivé na hospodářský cyklus
	Posilující česká koruna
Silné stránky	Slabé stránky
Přední český výrobce zařízení pro pekárny a sladovny	Nedostatečné využití volných finančních prostředků
Dlouholetá tradice a zkušenosti	Malé využití cizího kapitálu
Diverzifikace portfolia	Nízká rentabilita vlastního kapitálu
Vlastní výzkum a vývoj – registrace užitečného vzoru	Kratší splatnost závazků oproti pohledávkám

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost MOPOS, a. s. je charakteristická významným postavením na trhu a velmi nízkým zadlužením, které je abnormální i v porovnání s průměrem v odvětví. Oproti tomu Strojírny Prostějov, a. s. se pohybují na protipólu, co se zadluženosti týká.

Tabulka 21: Tabulka SWOT společnosti Strojírny Prostějov, a. s.

Příležitosti	Hrozby
Ekonomický růst – růst spotřeby	Nedostatek absolventů SŠ a VŠ
Poptávka po produktech převyšuje nabídku	Nízká nezaměstnanost
Značné bariéry vstupu do odvětví	Zvyšování úrokových sazeb
Dostupnost dalších zahraničních trhů	Odvětví citlivé na hospodářský cyklus
	Posilující česká koruna
Silné stránky	Slabé stránky
Dlouholetá tradice a zkušenosti	Vysoká zadluženost
Vlastní výzkum a vývoj – registrace ochranné známky	Nízká rentabilita aktiv a tržeb
Produkt využitelný v různých odvětvích	Nižší produktivita práce
Dobrá obrátkovost aktiv	Přebytek likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

Příležitosti a hrozby plynoucí z makrookolí se pro vybrané podniky neliší, vychází totiž ze stejných předpokladů. Společnosti ve vybraném odvětví jsou silně ovlivňovány ekonomickým vývojem, což dokládá například vývoj tržeb v odvětví, kde byl zaznamenán pokles tržeb v důsledku hospodářské krize v roce 2009 o více než 20 %. V současné době je však ekonomický vývoj poměrně příznivý. Ekonomika se nachází v období konjunktury. S tím ruku v ruce roste spotřeba domácností. Vybrané společnosti sice nedodávají přímo koncovým spotřebitelům, nicméně jejich odběratelé potřebují tyto výrobky a služby k realizaci své produkce, kterou koncoví zákazníci poptávají. Predikce pokračujícího ekonomického růstu tudíž znamená pro vybrané podniky zajištění odbytu svých výrobků.

V poslední době byly podniky ovlivněny také významnějšími změnami měnového kurzu české koruny, který v roce 2013 skokově oslabil v důsledku intervencí ČNB s cílem odvrátit hrozící deflaci. Devalvace měny pomohla sledovaným podnikům zvýšit konkurenceschopnost jejich výrobků na zahraničních trzích. Nicméně v roce 2017 ČNB režim devizových intervencí opustila a měna od té doby posiluje. Pro vybrané podniky, které hojně exportují, to znamená hrozbu v podobě nižších zisků z vyvážené produkce.

V souvislosti s ekonomickým vývojem byl vyhodnocen jako hrozba také růst úrokových sazeb, které ČNB zvyšuje plynule od srpna 2017. Dochází tak ke zdražování plánovaných investic. Tato hrozba se v současnosti nejvíce dotýká společnosti Strojírny Prostějov, a. s., protože právě ta se chystá na velké modernizace svého strojového parku a budov.

Na všechny sledované podniky z makrookolí dále velmi působí vlivy související s trhem práce. Prvním faktorem je nízká nezaměstnanost, která má podle predikce za rok 2018 klesnout až na 2,8 %. Druhým faktorem je nedostatek pracovníků s technickým vzděláním, kdy se jedná jak o středoškolské, tak o vysokoškolské pozice. Z provedených analýz vyplynulo, že se sice počet absolventů středních a vysokých škol s technickým zaměřením zvyšuje, avšak ne tolik, aby dokázal pokrýt volná pracovní místa v průmyslu. Tyto faktory v souvislosti s působením ekonomického růstu a s potřebou zvyšovat produkci, tudíž nabírat nové pracovníky, představují pro všechny vybrané podniky významný determinant budoucího vývoje.

Jako příležitost z makrookolí vyplynula také možnost využít čerpání fondů Evropské unie. Podniky v současném programovém období mohou čerpat prostředky prostřednictvím operačního programu Podnikání a inovace, a to ve čtyřech osách – Rozvoj výzkumu a vývoje, Podpora podnikání malých a středních podniků, Efektivnější nakládání s energiemi a Rozvoj

informačních a komunikačních technologií. Tato příležitost byla zdůrazněna zejména společností ISH PUMPS a. s., která evropskou podporu na rozdíl od ostatních společností během své existence zatím nevyužila.

Do příležitostí a hrozeb sledovaných podniků se dále znatelně promítá situace ohledně bariér vstupu do odvětví. Na nové konkurenty, kteří by měli zájem působit v daném odvětví, čekají nemalé překážky. Týkají se především potřeby velkého množství kapitálu na zajištění výrobních či administrativních budov a strojního vybavení. Důležitou složkou úspěchu v tomto odvětví je samozřejmě i lidský faktor. Získání zkušených strojních inženýrů, mistrů ve výrobě a kvalifikovaných dělníků je časově náročné z hlediska nabytí zkušeností nebo finančně náročné při přebrání této pracovní síly zavedeným konkurenčním firmám. V neposlední řadě hraje roli také oddanost zákazníků. Obchodní vztahy jsou v této sféře podnikání často založeny na dlouhodobých smlouvách, které pro odběratele představují jakousi záruku kvality pro své další výrobní aktivity. Na základě tohoto byly bariéry vstupu do daného odvětví vyhodnoceny jako poměrně vysoké, což znamená pro hodnocené podniky příležitost.

Výše zmíněné příležitosti a hrozby vyplývající z makrookolí byly společné pro všechny sledované podniky. Díky Porterově modelu konkurenčních sil se však podařilo vymezit ještě další faktory, které se u jednotlivých podniků odlišují, neboť vychází z jejich nejužšího okolí. U společnosti ISH PUMPS a. s. byl jako největší hrozba vyhodnocen boj mezi stávajícími konkurenty. V oboru se totiž nachází konkurenti kapitálově významnější a se silnější pozicí na trhu. Společnost MOPOS, a. s. by naopak mohla být nejvíce ohrožena svými odběrateli. Společnost se sice snaží své portfolio diverzifikovat, nicméně v každé oblasti spolupracuje s významnými odběrateli, jejichž ztráta by mohla způsobit nezanedbatelný dopad. Strojírny Prostějov, a. s. se mohou naopak nejvíce obávat svých stávajících konkurentů. V oboru se totiž nachází větší počet konkurenčních firem než u předchozích dvou zmiňovaných společností. Sílu zmírňuje fakt, že poptávka po produktech Strojíren Prostějov, a. s. dlouhodobě převyšuje kapacitu.

Pomocí finanční analýzy byly dále definovány silné a slabé stránky jednotlivých společností v návaznosti na vývoj odvětví. Ve většině oblastí, které finanční analýza popisuje, se průměr odvětví pohybuje okolo teoreticky doporučených hodnot. Obecně se nedá říci, že by vybrané podniky plnily nebo neplnily průměr odvětví, záleží na konkrétní oblasti. V některých skupinách ukazatelů dosahují podniky lepších výsledků, naopak někdy zaostávají v porovnání s odvětvím.

V jedné oblasti však sledované podniky vykazují obdobný trend, a to v přebytku likvidity. Je to způsobeno velkým množstvím zásob, pohledávek a peněžních prostředků oproti velikosti krátkodobých závazků. Nejlépe v tomto ohledu dopadly Strojírny Prostějov, a. s., což je dáno jejich vyšší mírou zadluženosti. Právě v oblasti zadlužení vykazují společnosti velké rozdíly. Zatímco Strojírny Prostějov, a. s. jsou charakteristické až nadměrným využitím cizího kapitálu, tak MOPOS, a. s. cizí kapitál využívá pouze ve velmi malé míře. To se odráží i v rentabilitě vlastního kapitálu daných podniků, kdy z logiky věci vyplývá, že společnost MOPOS, a. s. nedosahuje kvůli nízké zadluženosti také nízké ziskovosti vlastního kapitálu. Naopak co se týká rentability tržeb a aktiv, tak společnosti MOPOS, a. s. a ISH PUMPS a. s. přesahovaly svými výsledky průměr odvětví i výsledky Strojíren Prostějov, a. s.

Řízení aktiv u jednotlivých podniků se také významně odlišuje. Strojírny Prostějov, a. s. dosahují nejlepších hodnot z hlediska obratu aktiv. Proces inkasa pohledávek a úhrady závazků probíhá u všech společností rychleji než u průměrné firmy v odvětví. I přesto pouze společnost MOPOS, a. s. hradí své závazky dřív, než dochází k inkasu jejich pohledávek. Z hlediska řízení zásob byla zaznamenána diference u společnosti ISH PUMPS a. s., která obrací své zásoby o mnoho pomaleji oproti průměru odvětví. Poslední hodnocenou oblastí byla produktivita práce, která ukázala, že Strojírny Prostějov, a. s. vyprodukují nejmenší přidanou hodnotu na zaměstnance, na jejich přidanou hodnotu je také spotřebován největší podíl osobních nákladů. Na korunu vyprodukované přidané hodnoty však připadá více osobních nákladů u všech sledovaných podniků v porovnání s odvětvím.

U identifikace silných stránek byl dále zohledněn fakt, že všechny podniky těží z dlouholeté tradice, která sahá nejméně do 50. let minulého století. Za zmínku stojí také významná silná stránka společností MOPOS, a. s. a Strojíren Prostějov, a. s., a to výsledky jejich výzkumu a vývoje v podobě registrací ochranné známky a užitného vzoru.

7.2 Doporučení

Vzhledem k dostupným informacím o sledovaných společnostech představuje provedená strategická analýza příklad a inspiraci, jak by mohly jednotlivé společnosti postupovat při sestavení své strategické analýzy.

Výrazného zpřesnění by bylo možné dosáhnout například přidáním hodnocení dalších faktorů u jednotlivých sil v Porterově modelu pěti konkurenčních sil. Na základě svých interních informací by byly podniky schopné zhodnotit například dravost svých stávajících konkurentů, jejich cenovou politiku nebo diferenciaci produktu, která souvisí i se silou

zákazníků. Mezi bariéry vstupu do odvětví by bylo přínosné zahrnout také oddanost zákazníků, která může úspěšnost vstupu nových firem do odvětví také značně ovlivnit. Sílu kupujících by bylo vhodné doplnit o hodnocení vnímání kvality a image zákazníkem, protože vybrané společnosti si zakládají na své kvalitě, která vychází z dlouholeté tradice a zkušeností, tudíž by bylo zajímavé zjistit, jak tuto přednost vnímají odběratelé. Ze strany dodavatelských vztahů lze také zhodnotit, jak velkým zákazníkem jsou sledované podniky pro své dodavatele a zda existují dodavatelé, bez jejichž produktů by musela společnost zastavit produkci.

Co se týká interní analýzy, v rámci které byly hodnoceny především zdroje finanční, tak by společnosti by při jejím sestavování neměly zapomenout na průzkum lidských zdrojů, posoudit svou technologickou vybavenost, nehmotné zdroje a podobně. Lidských zdrojů, tedy jejich produktivity, se týkala jedna část finanční analýzy, nicméně je vhodné sledovat například i fluktuaci zaměstnanců, jejich stáří či zda je podnik ovlivněn některými klíčovými zaměstnanci. Z hlediska hmotných zdrojů by bylo potřeba zjistit, jestli významným způsobem nezastarává strojní vybavení, popřípadě budovy. Analýza by mohla být doplněna také přezkoumáním nehmotných zdrojů podniku, zejména informačního systému, který je využíván, nebo podnikové kultury, jež je považována také za významný determinant chodu podniku.

Na základě provedených analýz je možné formulovat pro společnosti určitá doporučení, které by mohly posílit jejich současnou pozici. Společnost ISH PUMPS a. s. by mohla budovat své postavení na dalších zahraničních trzích například dalším rozšířením sítě svých partnerů v zahraničí, kteří pomáhají komunikovat se zákazníky a přinášejí cenné informace o tamních trzích.

Autorka by doporučila také zkusit využít podporu fondů Evropské unie, získání většího množství peněžních prostředků pro výzkum a vývoj by mohlo značně urychlit přínos pro zákazníka v podobě vlastní realizace investice, což může mít zase vliv na budování pozice nejen na zahraničních trzích. Je však potřeba si uvědomit, že existuje hrozba v podobě pracovní síly, která může představovat brzdnou sílu v dalším vývoji. Z tohoto důvodu by autorka apelovala na aktivní spolupráci se středními či vysokými školami. Jednou z možných cest je například vypsání placených stáží pro omezený počet středoškolských a vysokoškolských studentů.

Z hlediska finanční situace by byla potřeba snížit přebytek likvidity. Je samozřejmě přínosné, že společnost dokáže hradit své závazky, ale hodnoty odpovídající průměru přesahuje více než třikrát. Omezení likvidity je možné docílit prodejem zásob, kterých společnost drží velké množství, čímž by se zvýšila i jejich obrátkovost. Finanční prostředky, které by se omezením likvidity uvolnily, by mohly být investovány například do zmíněných pracovních stáží pro studenty nebo do zpracování projektu na přidělení evropských dotací.

I přesto, že má společnost MOPOS, a. s. významné postavení na domácím trhu, tak by dle názoru autorky měla pracovat na obnovení dialogu o navázání na dřívější spolupráci s bývalými partnery z Ruské federace a států SNS. Otázkou je výhodnost těchto obchodů poté, co ruský rubl od roku 2015 významně oslabil. Dále by podle názoru autorky neměla společnost zvyšovat podíl výroby svařenců na celkovém portfoliu, a to z důvodu vytvoření přílišné závislosti na svých odběratelích z Francie a Itálie.

Co se týká finanční oblasti, tak si společnost zakládá na svém velmi nízkém zadlužení. Je samozřejmě pozitivní, že společnost je stabilní a dokáže dlouhodobě dostát svým závazkům, na druhou stranu mírné zvýšení využití cizího kapitálu by umožnilo využít daňového štítu a také by se podařilo zvýšit ziskovost vlastního kapitálu, kterou společnost vykazuje nejnižší v porovnání s ostatními sledovanými podniky. Společnost provádí pravidelné částečné modernizace svého strojního zařízení, cizí kapitál by tak mohl být použit například při těchto investičních aktivitách. Lepší využití cizího kapitálu by mohlo být dosaženo také zpomalením úhrady svých závazků, pokud by to bylo možné. Doba obratu závazků by tak mohla alespoň vyrovnat dobu obratu pohledávek, což by snížilo kapitálovou náročnost na oběžná aktiva společnosti.

Autorka by dále doporučovala snížit finanční polštář, kdy společnost drží velké množství likvidních prostředků oproti malému množství svých závazků. Jako účelnou investici části těchto prostředků by autorka spatřovala ve spolupráci s odbornými školami jako u předchozí společnosti. V době, kdy zkušení pracovníci odchází do důchodu, je nejvyšší čas předat tyto zkušenosti mladé generaci. Investici do lidského kapitálu autorka považuje za jednu z nejdůležitějších, v tomto odvětví zvlášť.

Z hlediska teorie finanční analýzy a obvyklých hodnot vyskytujících se v odvětví by bylo vhodné doporučit společnosti Strojírny Prostějov snižovat svou zadluženost na obvyklou míru, avšak vzhledem k tomu, že firma v současnosti realizuje zásadní modernizace celého výrobního areálu včetně strojního vybavení, tak je přirozené, že bude fungovat s vyšší mírou

zadlužení. S nově pořízenou technologií bude možné pro zákazníka vyrábět technologicky náročnější celky, které budou generovat vyšší zisky a pokryjí splátky uzavřených úvěrů. Současné vyšší hodnoty likvidity není vhodné snižovat, aby si takto vysoce zadlužená společnost udržovala raději vyšší finanční polštář na splácení svých závazků a nemuselo dojít k dalšímu přijímání úvěru za cenu vyšších úrokových sazeb.

V souvislosti s nejnižší produktivitou práce v porovnání s ostatními sledovanými podniky a vyššími osobními náklady na přidanou hodnotu by stálo za to vzít v úvahu rozbor příčin nižší produktivity práce – zda je způsobená například nízkou motivovaností pracovníků nebo nízkým pracovním vytížením či jinými důvody.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo posoudit vybrané podniky z hlediska využití podnikových zdrojů v návaznosti na vývoj zvoleného průmyslového odvětví.

V rámci teoretické části práce bylo nejdříve vymezeno strategické řízení jako takové. Tento přístup k řízení nabývá čím dál víc na důležitosti vzhledem k neustále se měnícímu podnikatelskému prostředí. Strategické řízení je možné chápat jako proces rozdělený do několika dílčích kroků, které mají přinášet inspiraci, jak při tvorbě strategie postupovat. Základní kámen celého procesu tvoří strategická analýza, v rámci níž je snahou nalézt a vyhodnotit činitele významně ovlivňující působení podniku. V další části teoretického základu práce byly vymezeny vybrané metody strategické analýzy. Využívanou metodou makrookolí je analýza SLEPT, kde jsou zkoumány faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. Užšímu okolí podniku se věnuje Porterův model pěti konkurenčních sil, který je zaměřen především na dodavatele, odběratele a konkurenty. Tyto dvě metody byly dále doplněny dvěma portfoliovými analýzami, a to BCG a GE maticí. Z metod analýzy vnitřního prostředí byl popsán princip Porterova hodnototvorného řetězce a také finanční analýzy.

Na teoretickou část navázalo představení zpracovatelského průmyslu v České republice, zejména pak odvětví klasifikovaného dle CZ-NACE jako 28 Výroba strojů a zařízení j. n., ve kterém působí vybrané podniky. Za účelem rozboru odvětví byla vypracována SLEPT analýza, ze které vyplynula pro sledované společnosti jako největší hrozba nízká zaměstnanost, která sebou nese nedostatek kvalifikovaných odborníků. Naopak jako nejvýznamnější příležitost byla identifikována příznivá situace v ekonomice z hlediska růstu spotřeby, což stimuluje další poptávku po produktech a službách. Pro další charakteristiku odvětví byl použit vývoj tržeb, který ukázal, že odvětví se nachází v současnosti spíše ve stagnaci oproti předchozím obdobím, kdy tržby od roku 2009 kontinuálně narůstaly.

Při provedení Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil bylo u každé společnosti zvlášť hodnoceno její stávající i potenciální konkurenční prostředí, možnost hrozby substitutů a také síla dodavatelů a odběratelů. Na závěr byla celá analýza shrnuta v tabulkové podobě, kde byly bodově ohodnoceny v každé z pěti konkurenčních sil vybrané faktory, které hrozbu dané síly ovlivňují. Pro všechny společnosti je typická nízká hrozba potenciální konkurence, protože bariéry vstupu do odvětví a kapitálová náročnost na výrobu jsou poměrně vysoké. Za nevýraznou může být považována také hrozba ze strany substitutů, což vyplývá

z technologické povahy vyráběné produkce. Pro každý podnik byla na základě této hodnotící metody definována hlavní oblast, na kterou by se měl management zaměřit. Pro společnosti ISH PUMPS a. s. a Strojírny Prostějov, a. s. je touto silou stávající konkurence, společnost MOPOS, a. s. zas nejvíce hrozí vyjednávací síla zákazníků.

Finanční zdroje podniků byly posouzeny na základě finanční analýzy, a to zejména pomocí poměrových ukazatelů zadluženosti, rentability, likvidity, aktivity a produktivity práce. U každé z těchto oblastí byly čtenáři nabídnuty výsledky ukazatelů pro jednotlivé podniky a také hodnoty odpovídající průměru odvětví. Výsledky byly zpracovány do paprskového grafu pro lepší vizualizaci. Vybrané podniky se v některých oblastech výrazně odlišují od průměru odvětví. Největší diference je zřejmá v oblasti ukazatelů likvidity, kdy všechny společnosti dosahují daleko vyšších než doporučených hodnot. Zásadní odlišností společnosti ISH PUMPS a. s. je dlouhá doba obratu zásob, společnost MOPOS, a. s. se vyznačuje abnormálně nízkým zadlužením a rychlou splatností závazků. Pro Strojírny Prostějov je naopak typická velmi vysoká zadluženost.

Příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky identifikované pomocí provedených analýz byly poté shrnuty pomocí SWOT analýzy. Na základě zjištěných skutečností byla závěrem učiněna sledovaným podnikům určitá doporučení. Důležitým bodem je určitě aktivní spolupráce se středními a vysokými školami technického zaměření formou stáží.

Pro společnost ISH PUMPS a. s. by bylo dále vhodné zkusit využít podpory dotací z EU, zejména pro svůj výzkum a vývoj. Společnost MOPOS, a. s. by měla zvýšit podíl svého cizího kapitálu, a to například prostřednictvím zvýšení krátkodobých závazků, což by pomohlo narovnat i rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a závazků, a tím snížit náročnost financování oběžného majetku. Společnostem ISH PUMPS a. s. a MOPOS, a. s. bylo dále doporučeno snižovat množství svých likvidních prostředků, první jmenované společnosti prostřednictvím redukce množství zásob a druhé společnosti formou investování části svých hotovostních peněžních prostředků. Společnosti Strojírny Prostějov, a. s. nebylo doporučeno snižovat svou zadluženost a ani hodnoty likvidity z důvodu udržení většího finančního polštáře k zajištění solventnosti vzhledem k současné situaci. Naopak bylo doporučeno provést analýzu za účelem zjištění důvodů nižší produktivity práce.

Souhrnně lze konstatovat, že porovnávané podniky využívají své podnikové zdroje poměrně uspokojivým způsobem vzhledem k vývoji ve vybraném průmyslovém odvětví.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] 28 Výroba strojů a zařízení j. n. *CZ NACE* [online]. ©2018 [cit. 19.01.2018]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/nace/28-vyroba-stroju-a-zarizeni-j-n/>
- [2] ADETULE, Prince J. *The Handbook on Management Theories*. Bloomington: AuthorHouse, 2011. 120 s. ISBN 978-1-4389-4801-0.
- [3] BOULTON, R., SAMEK, S., LIBERT, B. *Cracking the Value Code: How Successful Bussines are Creating Wealth in the New Economy*. New York: HarperCollins, 2000. 288 s. ISBN 0-06-662063-5.
- [4] ČERVENÝ, R., HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. *Korporátní strategie. Krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2016. 204 s. ISBN 978-80-7400-620-3.
- [5] České firmy trápí nedostatek technicky kvalifikovaných pracovníků. *Agentura pro podporu podnikání a investic – CzechInvest* [online]. ©1994. [cit. 22.01.2018]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Homepage/Novinky/Cerven-2012/Ceske-firmy-trapi-nedostatek-technicky-kvalifikovanych-pracovniku>
- [6] Data o studentech, poprvé zapsaných a absolventech vysokých škol, *MŠMT ČR* [online]. ©2013. [cit. 22.01.2018]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/data-o-studentech-poprve-zapsanych-a-absolventech-vysokych>
- [7] DEDOUCHOVÁ, M., SEDLÁČKOVÁ, H., KRAUSE, J. *Strategie podniku: (pomůcka pro distanční formu studia)*. Praha: Oeconomica, 2006. 48 s. ISBN 80-245-1155-X.
- [8] Dotační programy a dotace pro podnikatele a firmy. *OPIIK. cz* [online]. Portál operačního programu podnikání a inovace. [cit. 23. 1. 2018]. Dostupné z: <http://www.oppik.cz/dotacni-programy>
- [9] FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [10] GRANT, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis*. 7. vyd. UK: Blackwell Pub., 2010. 499 s. ISBN 978-0-470-74710-0.
- [11] GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpožívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

- [12] GRUNDY, T. *Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model*. Strategic change 15 [online]. 2006, č. 5. [cit. 9.11.2017]. Dostupné z: <http://rj7gv6cf9w.scholar.serialssolutions.com/?sid=google&auinit=T&aualast=Grundy&atitle=Rethinking+and+reinventing+Michael+Porter%27s+five+forces+model&id=doi:10.1002/jsc.764&title=Strategic+change&volume=15&issue=5&date=2006&spage=213&issn=1086-1718>. ISSN: 1086-1718
- [13] HANZELKOVÁ, A. a kolektiv. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [14] HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 3.přepřacované vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. 232 s. ISBN 978-80-7400-637-1.
- [15] Hlavní makroekonomické ukazatele. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 22. 1. 2018]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
- [16] Integrovaný portál MPSV. *Pokles nezaměstnanosti pokračoval i v listopadu* [online]. Tisková zpráva Úřadu práce ČR, ©2016. [cit. 27.02.2018]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/media/tz/2016/12/2016_12_08_tz_nezamestnanost_listopad_2016.pdf
- [17] ISH PUMPS OLOMOUC a. s [online]. © 2014. [cit. 06.03.2018]. Dostupné z: <http://www.cerpadla.cz/>
- [18] KALOUDA, F. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2015. 287 s. ISBN 978-80-7380-526-5.
- [19] KERLINOVÁ, A. *Strategický management: vývoj a stav v soukromém sektoru i ve veřejné správě*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 101 s. ISBN 978-80-7204-873-1.
- [20] KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [21] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [22] Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). *Český statistický úřad* [online]. ©2017. [cit. 22.1.2018]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_cz_nace

- [23] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [24] KUBÍČKOVÁ, D., JINDŘICHOVSKÁ, J. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C. H. Beck, 2015. 342 s. ISBN 978-80-7400-538-1.
- [25] LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. Brno: Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.
- [26] Makroekonomická predikce České republiky. *Ministerstvo financí ČR* [online]. ©2017. [cit. 22.1.2018]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-listopad-2017-30152>
- [27] MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [28] MATUSIKOVÁ, L. a kol. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2017. 226 s. ISBN 978-80-248-4038-3.
- [29] MCGRATH, J., BATES, B. *The little book of big management theories...and how to use them*. Harlow: Pearson Education Limited, 2013. 253 s. ISBN 978-0-273-78526-2.
- [30] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2016* [online]. Praha: MPO, ©2016. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu-cr-2016--232399/>
- [31] Nový program TRIO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. ©2005. [cit. 23.01.2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/podpora-vyzkumu-a-vyvoje/novy-program-trio--160144/>
- [32] Obyvatelstvo podle věku a rodinného stavu. *Český statistický úřad* [online]. ©2015 [cit. 22.1.2018]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32853359/1300691601.pdf/842b23fa-2a71-4511-8d27-7e190846f7fc?version=1.0>
- [33] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

- [34] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [35] Program. *ANO, bude líp* [online]. ©2017. [cit. 27.03.2018]. Dostupné z: <https://www.anobudelip.cz/cs/volby/program/>
- [36] Profese nabízené v pracovních inzerátech. *Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce* [online]. [cit. 27.2.2018]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/4-2-10/Profese-nabizene-v-pracovnich-inzeratech/26>
- [37] Průmysl. *Zákony pro lidi – Sbirka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. ©2010-2018. [cit. 23.01.2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/obor/prumysl>
- [38] RIGBY, D., BILODEAU, B. *Management Tools & Trends 2015*. In: Bain & Company [online]. 10. 6. 2015 [cit. 9.11.2017]. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>
- [39] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [40] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [41] Strojírny Prostějov – Vyrábíme náročné svařované díly. Strojírny Prostějov, a. s. [online]. ©2017. [cit. 6. 3. 2018]. Dostupné z: <http://www.sppv.cz/>
- [42] Věkové složení obyvatelstva – 2016. *Český statistický úřad* [online]. ©2017. [cit. 22. 1. 2018]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2016>
- [43] *Výroční zpráva společnosti ISH PUMPS OLOMOUC a. s. za roky 2012–2016* [online]. [cit. 19.1.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=220693>
- [44] *Výroční zpráva společnosti Moravské potravinářské strojírny a. s. za roky 2012–2016* [online]. [cit. 19.1.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=231356>
- [45] *Výroční zpráva společnosti Strojírny Prostějov a. s. za roky 2012–2016* [online]. [cit. 19.1.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=26700>

- [46] Vývoj počtu absolventů SŠ a VOŠ. *Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce* [online]. [cit. 27.2.2018]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-08/Vyvoj-poctu-absolventu-SS-a-VOS/1>
- [47] Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy. *Business.center.cz* [online]. ©1998 [cit. 23.01.2018]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/>
- [48] Zařízení pro pekárny a sladovny. MOPOS, a. s [online]. ©2018. [cit. 6. 3. 2018]. Dostupné z: <http://www.mopos.com/>
- [49] ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Zjednodušená rozvaha a výkaz zisku a ztrát podniku ISH PUMPS OLOMOUC
a. s. za roky 2012–2016

Příloha B: Zjednodušená rozvaha a výkaz zisku a ztrát podniku Moravské potravinářské
strojírnny, a. s. za roky 2012–2016

Příloha C: Zjednodušená rozvaha a výkaz zisku a ztrát podniku Strojírny Prostějov, a. s.
za roky 2012–2016

**Příloha A: Zjednodušená rozvaha a výsledovka podniku ISH PUMPS
OLOMOUC a. s. (v tis. Kč)**

ROK		2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM		196 075	271 966	242 174	225 331	204 919
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	62 237	63 345	60 535	83 032	70 428
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 254	948	1 233	1 595	316
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	54 766	55 615	52 446	47 984	43 239
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	6 217	6 782	6 856	33 453	26 873
C.	Oběžná aktiva	132 515	207 263	180 250	141 438	133 710
C. I.	Zásoby	66 606	83 845	80 074	72 280	65 938
C. II.	Pohledávky	23 321	37 283	44 849	40 998	17 699
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky	42 588	86 135	55 327	28 160	50 073
D.	Časové rozlišení aktiv	1 323	1 358	1 389	861	781
PASIVA CELKEM		196 075	271 966	242 174	225 331	204 919
A.	Vlastní kapitál	173 681	195 213	187 596	179 430	158 349
A. I.	Základní kapitál	84 600	84 600	84 600	84 600	84 600
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	399	964	1 038	865	44
A. III.	Fondy ze zisku	4 050	5 127	5 127	5 127	5 127
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	63 078	63 770	84 522	55 831	44 838
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	21 554	40 752	12 309	33 007	23 740
B+C	Cizí zdroje	21 796	69 535	53 752	45 100	44 724
B	Rezervy	177	891	896	887	553
C	Závazky	21 619	68 644	52 856	44 213	44 171
C. I.	Dlouhodobé závazky	1 008	1 103	1 072	22 579	22 397
C. II.	Krátkodobé závazky	20 611	67 541	51 784	21 634	21 774
D.	Časové rozlišení pasiv	598	7 218	826	801	1 846

I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	171 394	184 649	148 918	130 415	167 976
II.	Tržby za prodej zboží	16 926	16 827	33 039	18 590	29 004
A.	Výkonová spotřeba	83 417	121 739	110 758	79 721	116 958
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	30 403	-15 936	2 487	8 318	2 459
C.	Aktivace	-735	-66	-93	-32	-9
D.	Osobní náklady	47 480	46 896	47 536	45 680	43 418
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	6 427	6 515	5 901	8 014	8 502
III.	Ostatní provozní výnosy	6 238	3 482	7 530	3 837	2 584
F.	Ostatní provozní náklady	1 804	2 873	7 733	2 927	1 979
*	Provozní výsledek hospodaření	25 762	42 937	15 165	8 214	26 257

IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	0	7 746	0	27 100	8 108
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0	5 862
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	245	1 109
VI.	Výnosové úroky	148	230	333	276	140
J.	Nákladové úroky	428	67	50	430	655
VII.	Ostatní finanční výnosy	3 021	2 199	1 645	370	92
K.	Ostatní finanční náklady	1 825	4 581	1 826	1 357	340
*	Finanční výsledek hospodaření	916	5 527	102	26 204	2 592
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	26 678	48 464	15 267	34 418	28 849
L.	Daň z příjmů	5 124	7 712	2 958	1 411	5 109
***	Výsledek hospodaření za účetní období	21 554	40 752	12 309	33 007	23740

Příloha B: Zjednodušená rozvaha a výsledovka podniku Moravské potravinářské strojírný, a. s. (v tis. Kč)

ROK		2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM		203 022	217 301	220 724	234 112	216 492
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	77 543	84 718	86 307	88 490	77 462
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	127	90	53	16	138
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	77 416	84 628	86 254	88 474	77 324
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	125 215	132 352	134 105	145 216	138 728
C. I.	Zásoby	17 094	18 216	24 367	20 223	15 171
C. II.	Pohledávky	44 141	50 313	51 452	64 765	38 182
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	5 000	0	0	9 032	9 638
C. IV.	Peněžní prostředky	58 980	63 823	58 286	51 196	75 737
D.	Časové rozlišení aktiv	264	231	312	406	302
PASIVA CELKEM		203 022	217 301	220 724	234 112	216 492
A.	Vlastní kapitál	177 011	177 724	179 864	173 731	182 827
A. I.	Základní kapitál	88 951	88 951	88 951	88 951	88 951
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	690	690	690	690	690
A. III.	Fondy ze zisku	10 409	11 328	12 109	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	58 583	61 142	68 857	80 171	72 090
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	18 378	15 613	9 257	3 919	21 096
B+C	Cizí zdroje	26 011	39 577	40 860	60 381	33 665
B	Rezervy	0	0	0	0	0
C	Závazky	26 011	39 577	40 860	60 381	33 665
C. I.	Dlouhodobé závazky	1 292	1 684	2 262	2 498	2 296
C. II.	Krátkodobé závazky	24 719	37 893	38 598	57 883	31 369
D.	Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0	0

I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	229 091	200 661	192 286	194 061	219 575
II.	Tržby za prodej zboží	2 373	1 677	38 303	48 737	36 335
A.	Výkonová spotřeba	146 012	126 203	154 292	168 490	146 601
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-518	469	1 299	-1 748	5 329
C.	Aktivace	-150	-124	-456	-712	-490
D.	Osobní náklady	53 401	50 467	51 496	58 162	65 939
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	8 311	8 933	11 071	12 707	12 399
III.	Ostatní provozní výnosy	1 937	2 664	1 978	1 820	1 532
F.	Ostatní provozní náklady	2 027	2 004	2 101	1 830	2 410
*	Provozní výsledek hospodaření	24 318	17 050	12 764	5 889	25 254

IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	0	10 029	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	10 000	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky	237	370	285	192	195
J.	Nákladové úroky	0	0	0	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	3 080	6 133	1 270	1 622	1 128
K.	Ostatní finanční náklady	5 204	4 503	2 924	2 933	654
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 887	2 029	-1 369	-1 119	669
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	22 431	19 079	11 395	4 770	25 923
L.	Daň z příjmů	4 053	3 466	2 138	851	4 827
***	Výsledek hospodaření za účetní období	18 378	15 613	9 257	3 919	21 096

Příloha C: Zjednodušená rozvaha a výsledovka podniku Strojírny Prostějov, a. s. (v tis. Kč)

ROK		2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM		120 767	115 948	132 903	141 626	200 928
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	29 557	28 220	45 467	54 739	51 924
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	3 704
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	28 364	28 029	45 277	54 551	48 034
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	1 193	191	190	188	186
C.	Oběžná aktiva	89 197	86 113	86 303	86 196	148 701
C. I.	Zásoby	39 850	33 440	37 696	38 046	38 579
C. II.	Pohledávky	31 740	35 540	48 004	44 150	42 008
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky	17 607	17 133	603	4 000	68 114
D.	Časové rozlišení aktiv	2 013	1 615	1 133	691	303
PASIVA CELKEM		120 767	115 948	132 903	141 626	200 928
A.	Vlastní kapitál	12 714	22 181	35 244	41 950	48 593
A. I.	Základní kapitál	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	-7	-9	-10	-12	-14
A. III.	Fondy ze zisku	721	721	1 194	1 558	1 558
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	0	0	14 772	21 695	28 404
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	0	9 469	7 288	6 709	6 645
B+C	Cizí zdroje	104 630	93 133	95 748	99 443	152 088
B	Rezervy	1 193	363	0	1 672	2 276
C	Závazky	103 437	92 770	95 748	97 771	149 812
C. I.	Dlouhodobé závazky	61 285	55 387	36 705	1 364	91 969
C. II.	Krátkodobé závazky	42 152	37 383	59 043	96 407	57 843
D.	Časové rozlišení pasiv	3 423	634	1 911	233	247

I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	208 150	232 575	260 630	265 054	263 966
II.	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
A.	Výkonová spotřeba	146 686	159 116	184 616	184 018	173 451
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-693	2 378	-1 577	-57	-96
C.	Aktivace	-2 900	-2 907	-3 335	-3 755	-4 853
D.	Osobní náklady	50 919	54 549	66 238	67 476	75 496
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	6 919	3 287	7 594	10 264	10 695
III.	Ostatní provozní výnosy	10 431	8 038	8 045	7 775	4 546
F.	Ostatní provozní náklady	9 724	4 334	4 010	5 440	4 669
*	Provozní výsledek hospodaření	7 926	19 856	11 129	9443	9 150

IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	0	0	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	208	0	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky	7	20	1 011	5	0
J.	Nákladové úroky	567	2 119	2 717	1 630	536
VII.	Ostatní finanční výnosy	5 812	5 400	4 335	3 801	461
K.	Ostatní finanční náklady	7 032	11 849	5 324	3 308	1 178
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 988	-8 548	-2 695	-1 132	-1 253
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	5 938	11 308	8 434	8 311	7 897
L.	Daň z příjmů	1 559	1 839	1 146	1 602	1 252
***	Výsledek hospodaření za účetní období	4 379	9 469	7 288	6 709	6 645