

Univerzita Pardubice

Fakulta Ekonomicko-správní

Hodnocení strategické pozice podniku působícího
v polygrafickém průmyslu

Bc. Daniel Havlíček

Diplomová práce

2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Daniel Havlíček**
Osobní číslo: **E18579**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Hodnocení strategické pozice podniku působícího v polygrafickém průmyslu**
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 s využitím metod strategické analýzy posoudit postavení vybraného podniku na trhu a na základě zjištěných poznatků vymezit možnosti pro zlepšení strategické pozice.

Osnova:

- Cíl práce a metodika.
- Metody strategické analýzy a jejich charakteristika.
- Strategická analýza vybraného podniku a vymezení jeho strategické pozice.
- Zhodnocení zjištěných poznatků a formulace doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

GRANT, R. M. Contemporary strategy analysis. 7th ed. Chichester: J. Wiley, 2015. 776 s. ISBN 111-91-2084-5.

GRASSEOVÁ, M., ŘEHÁK, D., DUBEC, R. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Finance. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

VOLBERDA, H. W. Strategic management: competitiveness and globalization: concepts and cases. Andover: Cengage Learning EMEA, 2011. 879 s. ISBN 978-1-4080-1918-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **2. září 2019**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

PROHLÁŠENÍ

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

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. června 2020

Bc. Daniel Havlíček

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí práce doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat společnosti OTK Group, a. s. za veškeré poskytnuté materiály a informace.

ANOTACE

Tato diplomová práce s využitím metod strategické analýzy posuzuje postavení vybraného podniku na trhu a na základě zjištěných poznatků vymezuje pozici pro zlepšení strategické pozice podniku. Teoretická část vymezuje základní pojmy, definuje metody strategické analýzy a přibližuje syntézu výsledků pomocí metody SWOT. V praktické části dochází k aplikaci problematiky ve vybrané společnosti. V závěru práce jsou formulovány návrhy a doporučení na zlepšení situace.

KLÍČOVÁ SLOVA

strategická analýza, strategie, poslání, vize, tržní pozice

TITLE

Evaluation of the strategic position of the company operating in the printing industry

ANOTTATION

This diploma thesis, using the methods of strategic analysis, assesses the position of the selected company in the market and, based on the findings, defines the position for improving the strategic position of the company. The theoretical part defines the basic concepts, defines the methods of strategic analysis and approaches the synthesis of results using the SWOT method. In the practical part, the issue is applied in a selected company. The final part contains suggestions and recommendations in order to improve the situation.

KEYWORDS

strategic analysis, strategy, mission, vizion, vision, market position

Obsah

Úvod	12
1 Vymezení základních pojmů	13
2 Metody strategické analýzy	20
2.1 Analýza vnějšího prostředí	23
2.1.1 Analýza makrookolí	23
2.1.2 Analýza mikrookolí	25
2.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku	34
2.2.1 Analýza zdrojů podniku	36
2.2.2 Analýza schopností podniku	38
2.2.3 Finanční analýza podniku	39
2.2.4 Ekonomická přidaná hodnota (EVA).....	43
3 SWOT analýza	45
3.1 Principy SWOT analýzy	45
3.2 Fáze provedení SWOT analýzy	46
3.3 Matice SWOT	46
3.4 Generování alternativních strategií.....	47
4 Hodnocení strategické pozice vybraného podniku	48
4.1 Analýza makrookolí podniku	50
4.2 Analýza mikrookolí podniku	59
4.2.1 Analýza odvětví	59
4.2.2 Porterova analýza pěti sil	66
4.2.3 Analýza konkurence.....	70
4.3 Analýza vnitřního prostředí	76
4.3.1 Zdroje podniku.....	76
4.3.2 Finanční analýza vybraného podniku	80
4.3.3 Analýza vnitřní výkonnosti.....	82
5 Syntéza výsledků analýz	87

5.1	SWOT matice	87
5.2	Hodnocení faktorů vnějšího prostředí	88
5.3	Hodnocení faktorů vnitřního prostředí	89
6	Shrnutí výsledků a návrhy na zlepšení situace.....	90
6.1	Shrnutí výsledků	90
6.2	Návrhy na zlepšení situace	92
	Závěr	93
	Zdroje informací.....	95
	PŘÍLOHY	98

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Podíly ve skupině CZ-Nace 18 v roce 2018 (v %)	60
Tabulka 2: Ukazatele rentability polygrafického odvětví	64
Tabulka 3: Ukazatele likvidity polygrafického odvětví	64
Tabulka 4: Ukazatele zadluženosti polygrafického odvětví	64
Tabulka 5: Pořadí podniků v polygrafickém průmyslu.....	70
Tabulka 6: Posouzení konkurentů vzhledem k vybranému podniku	74
Tabulka 7: Vývoj tržních podílů ve sledovaném období (v %)	74
Tabulka 8: Nákladovost výroby	75
Tabulka 9: Relativní přírůstek čistého zisku (v %).....	75
Tabulka 10: Vývoj dlouhodobého hmotného majetku (v tis. Kč).....	76
Tabulka 11: Vývoj počtu zaměstnanců ve sledovaném období	79
Tabulka 12: Matice EFE	88
Tabulka 13: Matice IFE.....	89
Tabulka 14: TOWS matice.....	91

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Hierarchie podnikových strategií.....	18
Obrázek 2: Strategická analýza – schéma	20
Obrázek 3: Vnější prostředí.....	21
Obrázek 4: Mapa konkurenčních skupin.....	27
Obrázek 5: Porterův model pěti sil.....	29
Obrázek 6: Schéma analýzy zdrojů a schopností podniku	34
Obrázek 7: Vztah zdrojů a schopností k podnikové strategii.....	36
Obrázek 8: Členění z hlediska výkazů, ze kterých jsou čerpány informace	40
Obrázek 9: Fáze metody SWOT	46
Obrázek 10: Matice SWOT.....	47
Obrázek 11: Organizační struktura společnosti	49
Obrázek 12: Vývoj HDP v ČR v mld. Kč (2014-2018).....	51
Obrázek 13: Průměrná roční míra inflace (2014-2018)	51
Obrázek 14: Tržby v polygrafickém odvětví v mil. Kč (2014-2018)	51
Obrázek 15: Tržby OTK Group, a. s., za výrobky (v mil. Kč)	52
Obrázek 16: Vývoj kurzu EUR/CZK (2014-2018).....	52

Obrázek 17: Vývoj počtu obyvatel v ČR (2014-2018)	53
Obrázek 18: Vývoj průměrné mzdy v ČR (2014-2018).....	53
Obrázek 19: Vývoj počtu obyvatel ve Středočeském kraji (2014-2018)	54
Obrázek 20: Vývoj průměrné mzdy ve Středočeském kraji (2014-2018)	54
Obrázek 21: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR (2014-2018).....	54
Obrázek 22: Obecná míra nezaměstnanosti ve Středočeském kraji (2014-2018).....	55
Obrázek 23: Vývoj celkových tržeb polygrafického odvětví.....	60
Obrázek 24: Vývoj průměrné roční tržby na 1 subjekt (v mil. Kč)	61
Obrázek 25: Vývoj počtu zaměstnaných osob v odvětví	61
Obrázek 26: Vývoj průměrné mzdy v odvětví (v Kč).....	62
Obrázek 27: Vývoj přidané hodnoty odvětví (v mil. Kč)	62
Obrázek 28: Zahraniční obchod s produkty polygrafického odvětví (v mil. Kč)	63
Obrázek 29: Hlavní vývozní teritoria v roce 2018 (v %).....	63
Obrázek 30: Vývoj subjektů v českém polygrafickém odvětví	67
Obrázek 31: Struktura DHM vybraného podniku (v tis. Kč).....	77
Obrázek 32: Investice do DHM (v tis. Kč)	78
Obrázek 33: Vývoj dlouhodobého nehmotného majetku (v tis. Kč).....	78
Obrázek 34: Finanční zdroje vybraného podniku (v tis. Kč)	80
Obrázek 35: Srovnání EAT a EBIT (v tis. Kč)	80
Obrázek 36: Vývoj přidané hodnoty podniku (v tis. Kč).....	82
Obrázek 37: Vývoj relativního podílu přidané hodnoty (v %).....	82
Obrázek 38: Tuzemský a zahraniční odbyt	83
Obrázek 39: Tuzemský odbyt jednotlivých divizí (v tis. Kč)	83
Obrázek 40: Zahraniční odbyt jednotlivých divizí (v tis. Kč).....	84
Obrázek 41: Matice SWOT	87

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

Aj.	A jiné
Apod.	A podobně
A. S.	Akciová společnost
Atd.	A tak dále
Č.	Číslo
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HM	Hmotný majetek
Např.	Například
Sb.	Sbírka zákonů
SMV	Samostatné movité věci
S. R. O.	Společnost s ručením omezeným
Tis. Kč	Tisíc korun českých
Tj.	To je
Tzn.	To znamená
Tzv.	Takzvaný
ZDP	Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů

Úvod

Tématem této diplomové práce je hodnocení strategické pozice podniku působícího v polygrafickém průmyslu. Strategická pozice podniku a její správné definování je vzhledem k obrovskému počtu konkurentů, dynamickému rozvoji technologií v odvětví a častým změnám zákaznických preferencí, důležitým faktorem pro úspěšný a dlouhodobý budoucí rozvoj každého podniku. Pro úspěšné podnikové působení na trhu je nezbytně nutné vytvářet a rozvíjet své konkurenční výhody a pružně reagovat na změny, které přicházejí z vnějšího okolí.

Strategická analýza je základním nástrojem pro identifikaci konkurenčních výhod a významných faktorů, které na podnik působí z vnějšího okolí. Při provádění strategické analýzy je důležité mít jasně definovanou strategii, jejímž cílem je vytvoření té nejlepší cesty k dosažení předem vytyčených strategických cílů společnosti. Kvalitní výsledky strategické analýzy podniku dávají managementu nenahraditelné podklady při rozhodování o budoucím směřování a vytvoření strategického plánu každého podniku.

Cílem diplomové práce je s využitím metod strategické analýzy posoudit postavení vybraného podniku na trhu a na základě zjištěných poznatků vymezit možnosti pro zlepšení strategické pozice.

O strategické pozici či strategické analýze podniku bylo sepsáno nespočet odborných i popularizačních publikací. Je ale důležité přistupovat ke každé strategické analýze podniku individuálně a flexibilně, proto nelze vytvořit přesný manuál, podle kterého by se postupovalo a každá strategická analýza je svým způsobem jedinečná.

1 Vymezení základních pojmů

V minulosti, kdy na trzích nebyla taková míra konkurence, bylo pro většinu podniků dostačující vystačit si se strategiemi napodobujícími někoho jiného. Dnes s takovým přístupem vystačit nelze. Je třeba hledat způsoby, jak eliminovat nevýhody a zároveň hledat cesty pro růst a budování výhod podniku. Podnik potřebuje mít jasně stanovené strategie, strategické cíle, od kterých jsou odvozeny cesty k úspěšnému naplnění těchto cílů. Je velice důležité, aby podnik sledoval změny v okolním světě a odpovídajícím způsobem na tyto změny reagoval. V opačném případě by v dnešním konkurenčním prostředí nemohl uspět.

Strategické řízení, které zahrnuje formulaci strategických cílů a strategie, představuje snahu o sladění činností podniku s danými změnami. Vše by mělo směřovat k výraznějšímu vnímání potenciálních příležitostí podniku. Klíčovou roli v tomto procesu hraje strategická analýza (Sedláčková a Buchta, 2006).

Dříve než dojde k hodnocení strategické pozice podniku a podrobnému rozboru strategické analýzy, je potřeba vymežit a definovat základní pojmy vztažené k této oblasti. Nejprve si obecně definujeme, co vlastně znamená strategická analýza.

Strategická analýza

Strategická analýza zahrnuje podrobné zkoumání organizace a hodnocení vnějšího prostředí organizace. Při analýze se tým provádějící analýzu zpravidla soustředí na hybné síly v podnikovém odvětví nebo také vnějšího prostředí (makrookolí podniku). Nejčastěji využívanou metodou analýzy vnějšího prostředí je tzv. PEST analýza. Další součástí strategické analýzy je analýza vnitřního prostředí podniku (mikrookolí podniku). Pro účel této analýzy je k dispozici mnoho nástrojů jako například hodnocení portfolia, analýza hodnotových řetězců (analýza hlavních procesů), analýza zainteresovaných stran, analýza klíčových kompetencí nebo také stále častěji využívaný model EFQM (primární rámec pro sebehodnocení). Pro hledání silných a slabých stránek podniku z vnitřní analýzy, příležitostí a hrozeb z vnější analýzy je nejčastěji využívanou metodou tzv. SWOT analýza.

Při budování dlouhodobé tržní pozice a v rámci stanovení podnikového přístupu ke konkurenčnímu prostředí je nezbytně nutným nástrojem strategie, proto je potřeba si definovat také tento pojem.

Strategie

Na základě strategické analýzy je definována nebo měněna podniková strategie. Horáková (2000) definuje strategii v obecném pojetí jako určité schéma postupu, které naznačuje, jak lze v určitých podmínkách dosáhnout vytyčených cílů. Jedním z nejdůležitějších úkolů strategie je připravit podnik na všechny situace, které s velkou pravděpodobností mohou v budoucnu nastat, tj. vyjádření představy o tom, jakou cestou budou splněny cíle stanovené podnikem. V praxi se strategií zpravidla nazývají procesy, metody, prostředky a zdroje, které jsou nezbytné pro dosažení strategických cílů. Při vytváření vhodné strategie je úzce spojeným aspektem také definování vize a poslání dané organizace (Grasseová a kol, 2010).

Strategické řízení

Po definování strategické analýzy a strategie, je dalším důležitým pojmem strategické řízení, které slouží k úspěšné implementaci strategie a nabízí mnoho další funkcí pro strategický management. Sedláčková a Buchta (2006) obecně definují strategické řízení jako *„soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Jde o mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné schody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a přijetí navazujícího strategického rozhodnutí týkající se alokace zdrojů a způsobu jejich využití.“*. Mallya (2007) obecně dělí strategické řízení na pět základních fází.

1. Identifikace poslání (mise) a vize.
2. Analýza okolí organizace.
3. Formulování strategie.
4. Implementace strategie.
5. Evaluace a kontrola strategie.

Úkolem strategického managementu podniku je nalézt pro určitý časový horizont v rámci určitého prostředí ten nejlepší způsob, kterým se přizpůsobí konkrétní situaci. Prvním krokem strategického řízení je vyjádření poslání podniku. Poslání podniku je následně transformováno do podnikových cílů. K dosažení vytyčených cílů je nutné správně identifikovat příležitosti, které představují zásadní vliv na plnění cílů, z čehož se odvíjí úspěšnost dané organizace (zejména z dlouhodobé perspektivy) (Sedláčková a Buchta, 2006).

V předcházejícím textu již byla definována strategie, která však musí být v souladu i s misí a vizí podniku, proto je vhodné blíže vysvětlit i tyto pojmy.

Mise (poslání)

Poslání představuje první krok strategického řízení a jeho definice jsou nejednotné. Fotr (2012) chápe poslání v nejobecnějším smyslu jako odpověď na následující tři otázky.

- Jaký smysl má mít uvažované podnikání?
- Čím bude organizace jedinečná a pro koho budou její produkty určeny?
- Čeho chce organizace dosáhnout?

Grasseová (2010) definuje poslání jako smysl existence organizace, tj. charakterizuje účel a smysl fungování dané organizace. Podle některých autorů má poslání poněkud hlubší význam než definování samotné existence. Horáková (2000) např. uvádí, že v rámci poslání je nutné nejprve vyjádřit, jakou roli má podnik v oblasti podnikání. Měl by proto účinně představit základní provozované aktivity, prezentovat primární funkce ve vztahu k trhu a jeho uspokojení, identifikovat jméno a pověst, kterou chce na tomto trhu získat a jak chce být chápán veřejností. Poslání nevyslovuje měřitelné cíle, pouze orientace a postoje.

Na podobném principu definuje podnikové poslání Souček (2015), který udává, že jeho úkolem je motivovat pracovníky, prezentovat veřejnosti záměry podniku a prostřednictvím mise vyjadřovat tzv. CSR (společenskou odpovědnost podniku).

Vize

Pojem vize má mnoho různých definic a jako v případě poslání se tyto definice z řad autorů v určitých ohledech různí. Ireland (2011) ji vysvětluje jako představu v širším smyslu o tom, čím se chce podnik stát nebo čeho chce dosáhnout. Jinými slovy vyjadřuje ideální popis organizace a formuluje její zamýšlenou budoucnost, tj. obecnou představu o budoucím stavu podniku.

Součet (2015) definuje vizi jako stručnou a srozumitelnou představu o budoucí podobě podniku, která obsahuje informace o budoucích produktech, zákaznících, zájmových regionech, pozici podniku na trhu a specifických přednostech podniku.

Podle Mirvise (2010), pro současné podnikové účely, představuje vize požadovaný budoucí stav podniku. Mimo jiné slouží jako motivační motor. V písemné podobě se vize často omezuje na jednoduché slogany. Její podstatou je však poskytnout intelektuální rámec pro firemní strategii, definovat strategické směřování a představit koncepční mapu toho, jak by se společnost měla vyvinout ze své současné podoby do požadovaného budoucího stavu.

V odborných literaturách lze najít mnoho způsobů definování mise a vize podniku. Ve všech definicích lze ale nalézt společné jádro definic těchto pojmů. V rámci shrnutí předchozích definic mise a vize podniku se autor přiklání k následující definici těchto pojmů. Poslání podniku by mělo vyjadřovat smysl a účel existence podniku a zároveň představit orientaci podniku na trhu, jeho záměry a postoje v rámci společnosti. Nezaměřuje se na budoucnost, ale zejména na přítomnost. Oproti tomu vize podniku se zaměřuje zejména na budoucnost a představu o budoucím stavu organizace. Zároveň vize předpřipravuje směr a cestu pro strategické směřování organizace. Vize a poslání společně vytvářejí základ, pomocí kterého se implementuje jedna nebo více strategií do podnikového prostředí.

Strategické cíle

Úzce spjatým termínem s podnikovou vizí, posláním (misí) a strategií jsou tzv. strategické cíle. Podle Sedláčkové (2006) představují strategické cíle budoucí očekávané výsledky podniku, kterých se na základě své existence a svých činností snaží dosáhnout v určitém časovém období. Souček (2015) rozděluje strategické cíle do čtyř základních skupin.

- 1. Cíle vztahující se k zákazníkům** – cíle, které se vztahují k zákazníkům, odráží úspěšnost nebo neúspěšnost zvolené strategie. Cíle jsou primárně zaměřeny na potřeby zákazníků. Podnik volí tyto cíle v závislosti na svém zaměření a oboru, ve kterém se nachází. Nejčastější obecné cíle vzhledem k zákazníkům se zaměřují na kvalitu produktů, vynikající servis, spolehlivost dodávek apod. Cíle vztahující se k zákazníkům mají pro podnik klíčový význam.
- 2. Cíle k uspokojení majitelů** – cíle k uspokojení majitelů se vztahují zejména k výši zhodnocení a návratnosti investovaného kapitálu do daného podniku. Tyto cíle mají z pohledu podniku velký význam.
- 3. Cíle vztahující se k zaměstnancům** – zaměstnanci jsou jedním z klíčových prvků v podniku, proto mají cíle vůči zaměstnancům stěžejní význam. Mezi nejdůležitější cíle této oblasti lze řadit zvyšování kvalifikace a stimulaci zaměstnanců.
- 4. Cíle vztahující se k regionu a stakeholderům** – cíle vztahující se k regionu a stakeholderům jsou analyzovány zejména ve veřejném sektoru (školství, zdravotnictví, kultura, sport atd.). Součástí těchto cílů je také tzv. CSR neboli společenská odpovědnost podniku.

Způsoby, jakými lze strategických cílů dosáhnout, jsou individuální podle jednotlivých možností a hodnot daných podniků. Horáková (2000) zmiňuje nejčastější oblasti, ve kterých se vymezují strategické cíle.

- Rentabilita;
- produktivita;
- konkurenční postavení (tj. postavení na trhu);
- zaměstnanost a zaměstnanecké vztahy;
- postavení organizace v technologii;
- další rozličné podnikové odpovědnosti např. ochrana životního prostředí apod.).

Důležitým krokem u strategických cílů je jejich stanovení a definování. Existují cíle, které jsou obecné, ovšem i ty jsou rozpracovány do cílů specifických, u kterých lze lépe sledovat jejich plnění. Pro tento účel je vhodné zvolit metodu SMART. Tato metoda představuje jednoduchý a velice užitečný nástroj, který pomáhá při definování strategických cílů. Slovo SMART v sobě zahrnuje souhrn prvních písmen následujících oblastí.

- **Specific (specifický)** – definování cíle musí být přesné a jednoznačné. Takto definovaný cíl se snadněji plní a předchází se případným nedorozuměním.
- **Measurable (měřitelný)** – plnění cíle musí být měřitelné. Měřením plnění cíle se rozumí posouzení, do jaké míry byl vytyčený cíl naplněn.
- **Accepted (akceptovaný)** – stanovený cíl musí být schválený odpovědnou osobou.
- **Realistic (reálný)** – cíl musí být reálný a musí být možné ho splnit v reálném čase. Zároveň pro plnění cíle musí být dostatečné zázemí a znalosti. Je neefektivní stanovovat nedosažitelné cíle.
- **Timed (časově ohraničený)** – každý cíl musí mít určitý termín neboli deadline. V případě že cíl bude stanoven bez určitého termínu, může docházet k odkladům, které povedou k nenaplnění cíle. (Prukner, 2014)

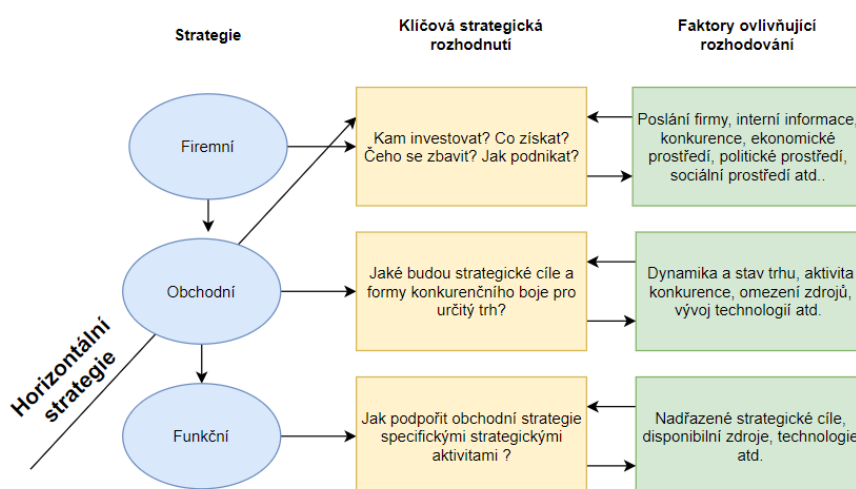
Nástroj SMART se využívá především v oblasti strategického řízení a řízení projektů. Jeho využití v praxi ale není nijak limitováno a je možné ho využít ve všech podnikových oblastech.

Hierarchické pojetí strategie

Pro splnění stanovených cílů obvykle nestačí definovat celopodnikovou strategii, ale je nutné ji dále rozpracovat.

Hierarchické pojetí strategie představuje jeden z nejstarších přístupů k pojetí strategie. Podle Vebera (2009) je tento přístup spojen s posláním podniku, podnikovými cíli (lze rozdělit na strategické a specifické), strategií, taktikou a politikou a to v tomto uvedeném pořadí.

Hierarchická soustava strategií (viz obrázek 1) je složena ze tří úrovní na sebe navazujících strategií a to firemní, obchodní a funkční. Při její formulaci se postupuje shora dolů. Postupným rozpracováváním nadřazených strategických cílů na nižších úrovních se uplatňuje zpětná vazba, při které je uplatněn postup zdola nahoru.



Obrázek 1: Hierarchie podnikových strategií

Zdroj: (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

Úroveň odpovídající firemní strategii je spojována se základními podnikatelskými rozhodnutími, kterými jsou nejčastěji volba teritoria pro zvolenou obchodní činnost, typ vybraného odvětví, alokace podnikových zdrojů, způsob řízení podniku apod. V návaznosti na firemní strategii jsou formulovány strategie obchodní. Výsledkem obchodních strategií bývá nejčastěji identifikace strategických cílů, formy konkurenčního boje apod. Obchodní strategie jsou následně rozpracovány do souboru funkčních strategií pro specifické oblasti strategického řízení podniku (oblast financí, obchodu, logistiky apod.) (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

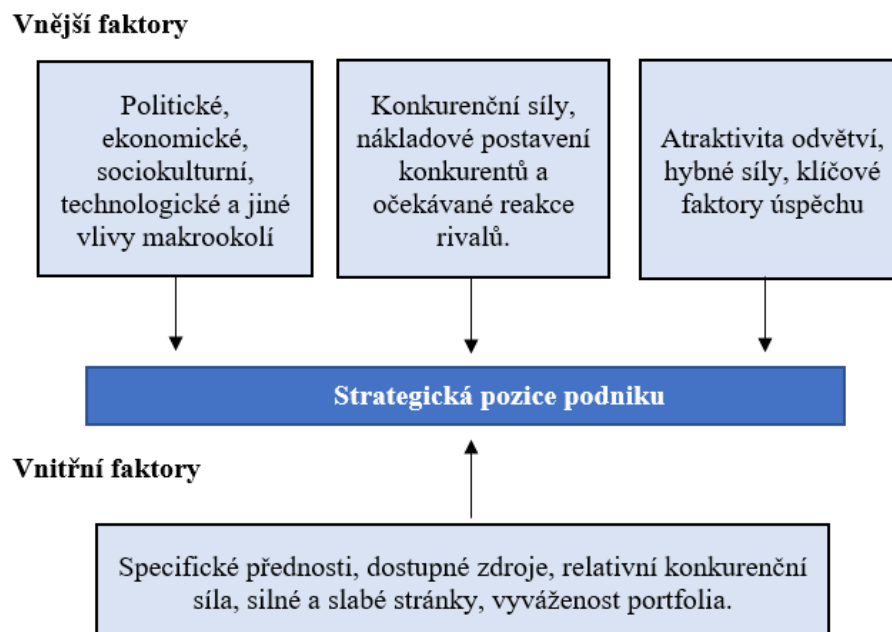
Přístup hierarchického pojetí strategie má tři následující výhody.

1. Zdůrazňuje vztah mezi posláním a realizací.
2. Soustřeďuje se na víceúrovňovou analýzu, jejíž úrovně se liší podle stupně obecnosti a podrobnosti.
3. Klade důraz na zřejmost, že strategie nemůže být považována za myšlenku bez přených kroků, jak jí dosáhnout. (Veber, 2009)

Hierarchické pojetí strategie má také své nevýhody. Podle Vebera (2009) je největší nevýhodou tohoto přístupu nedostatečný důraz na vliv konkurenčního prostředí a formulaci strategie a opomíjení neustálých změn tohoto prostředí včetně nutnosti přizpůsobení se těmto měnícím podmínkám. Z tohoto důvodu vznikl impuls pro tvorbu nových přístupů (model S-C-P, model R-C-P), které kladou důraz na nutnost neustálých změn vzhledem k měnícím se podmínkám konkurenčního prostředí, tj. kladou důraz na flexibilitu celého strategického postupu (Veber, 2009).

2 Metody strategické analýzy

V předešlé kapitole byly vymezeny základní pojmy jako strategie, strategické řízení, mise, vize a strategické cíle včetně samotné strategické analýzy. V této kapitole jsou rozebrány metody, které jsou využívány při provádění strategické analýzy podniku. Podle Sedláčkové (2006) strategická analýza vytyčuje cestu k dosažení konkurenční výhody a identifikuje souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Výsledky ze strategické analýzy představují základní kámen při definování podnikové strategie. S ohledem na strategické cíle tedy můžeme vytyčit dvě základní oblasti strategické analýzy, analýzu vnějšího prostředí (makrookolí a mikrookolí podniku) a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Tyto dvě oblasti jsou mezi sebou úzce propojené a existuje mezi nimi mnoho souvislostí, což znázorňuje následující schéma strategické analýzy (viz obrázek 2).

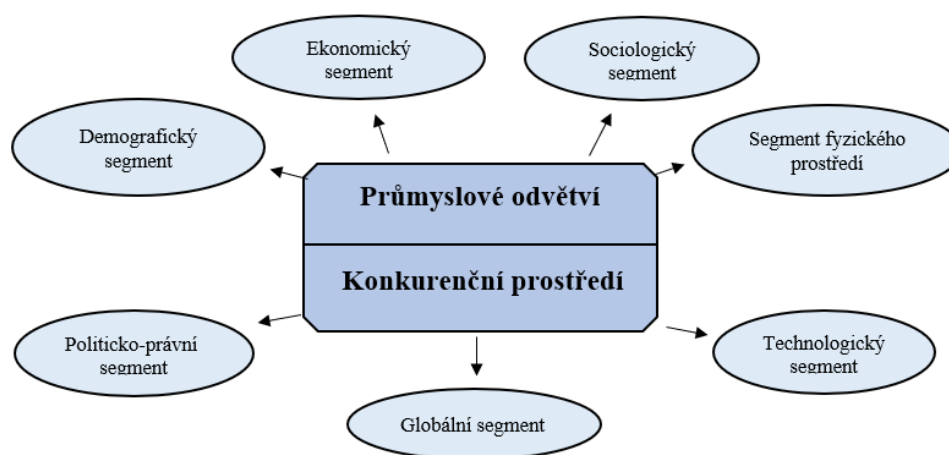


Obrázek 2: Strategická analýza – schéma

Zdroj: (Sedláčková a Buchta, 2006)

Podmínky současného prostředí globální ekonomiky se od historických podmínek liší. Technologické změny a neustálý růst schopností shromažďovat a zpracovávat informace, zvyšují potřebu podniků včasně rozvíjet účinná konkurenční opatření, tzn., že podniky mají velice málo času na opravy případných konkurenčních chyb. Rychlé sociologické změny, ke kterým dochází v mnoha zemích, ovlivňují pracovní postupy a povahy výrobků. Úzce související se sociologickými faktory jsou kulturní faktory, které plní důležitou roli při výběru cílových trhů a podobě produktů. Vládní politika a legislativa mají značný vliv na to, kde a jakým způsobem se podniky rozhodují konkurovat. Pro většinu firem je tedy vnější

prostředí plně nejistoty. Aby bylo možné tuto nejistotu co nejlépe zvládnout, dosáhnout strategické konkurenceschopnosti a v důsledku toho prospívat, musí firmy plně porozumět různým segmentům vnějšího prostředí. Strategické akce firmy jsou ovlivněny podmínkami ve třech oblastech (obecné, průmyslové a konkurenční) vnějšího prostředí (viz obrázek 3). Obecné prostředí se skládá z několika dimenzí, které plynule působí na průmysl a firmy v něm. Tyto dimenze se dělí na sedm základních segmentů, demografický, politicko-právní, ekonomický (hospodářský), technologický, fyzický, globální a sociokulturní. Firmy tyto segmenty obecného prostředí nemohou ovlivnit. Výzvou pro každou firmu je analýza, monitorování, předpovídání a hodnocení prvků v každém segmentu za účelem stanovení jejich účinků na firmu. Hlavním úsilím firmy je rozpoznat a vyhodnotit příležitosti a hrozby. (Volberda, 2011)



Obrázek 3: Vnější prostředí

Zdroj: (Vlastní zpracování podle Volberda, 2011)

Demografický segment

Demografický segment je obecně analyzován na globálním základě z důvodu jeho potencionálního dopadu v mezinárodním měřítku, jelikož mnoho firem vytváří konkurenční boj na globálních trzích. Demografický segment se nejčastěji zabývá otázkami, jako je velikost populace, věková struktura, etnické složení populace, geografické rozdělení nebo příjmová segmentace obyvatelstva.

Politicko-právní segment

Politicko-právní segment je oblast, ve které organizace věnují pozornost dohledu nad souborem právních předpisů a zákonů mezi národy, podniky, případně vládními agenturami. Firmy musí pečlivě analyzovat obchodní politiku a filozofii dané politické správy. Daňové

zákony, antimonopolní zákony, odborná příprava pro specifická průmyslová odvětví, zákony pro vzdělávání pracovníků nebo míra angažovanosti vůči vzdělávacím institucím, to jsou oblasti, které mohou ovlivnit provoz a ziskovost jednotlivých průmyslových odvětví a tím i jednotlivé firmy. (Volberda, 2011)

Ekonomický (hospodářský) segment

Ekonomický segment se zabývá faktory, které vystupují ze samotné ekonomické podstaty a jsou charakterizovány aktuálním stavem ekonomiky. Vývoj makroekonomických ukazatelů významně ovlivňuje rozhodování podniku. Mezi nejvýznamnější faktory patří hrubý domácí produkt, míra inflace, úrokové sazby, rozpočtové schodky nebo přebytky státních institucí, devizové kurzy, případně velikost úspor. Při zjednodušení může nastat ekonomický růst nebo recese. V období ekonomického růstu se zvyšuje spotřeba, roste poptávka, vznikají nové příležitosti na trhu, ale roste také míra konkurence. V případě ekonomického propadu (recese) by byly situace zpravidla opačné.

Technologický segment

Technologický segment představuje oblast, ve které se podnik pohybuje, aby prokazoval aktivní inovační činnost a vyhnul se zaostalosti. Významným činitelem pro úspěšnost podniku se může stát predikce vývoje směru technického rozvoje. Technologický segment se zabývá otázkami jako jsou inovace produktů, aplikace nových znalostí a výzkumů, vývoj nových komunikačních technologií, případně soustředění výdajů soukromého sektoru na výzkum a vývoj. Změny v technologickém segmentu mohou rychle a drasticky změnit podnikové okolí (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17-18).

Segment fyzického prostředí (environmentální segment)

Environmentální segment se soustředí na faktory, které vyvolávají změny v souvislosti se světovým fyzickým prostředím. Lze sem zařadit přírodní klimatické změny, globální environmentální hrozby (globální oteplování, velikost ozonové vrstvy, kyselé deště, znečištěné ovzduší, klimatické změny apod.). Z hlediska podniku zejména legislativní omezení a nařízení spojená s ochranou životního prostředí. Všechny tyto faktory mohou mít jakékoli dopady na globální společnost a obchodní operace.

Globální segment

Globální segment zahrnuje nové i stávající globální trhy, které se mění, důležité politické mezinárodní události, kritické globální trhy nebo nově industrializované země. Trhy se mění na globální a spotřebitelé po celém světě tuto skutečnost přijímají. Globalizace obchodních trhů přináší mnoho nových příležitostí vstupů na nové trhy, ale současně nové hrozby (noví konkurenti). (Volberda, 2011, s. 66-67)

Sociokulturní segment

Sociokulturní segment se zabývá kulturními hodnotami a postoji ve společnosti. Postoje a hodnoty představují základ společnosti, proto vedou k ekonomickým, demografickým politicko-právním a technologickým faktorům a jejich změnám. V závislosti na kulturních hodnotách a postojích jsou podniky nuceny měnit své výrobky, technologický postup výroby, způsob distribuce nebo zajištění jejich likvidace. Poznání trendů v této oblasti jednoznačně vede k získání nedocenitelných konkurenčních výhod (Sedláčková a Buchta, 2006).

2.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí ovlivňuje strategické akce firmy, vytváří na jedné straně příležitosti a na straně druhé hrozby. Firmy jsou ovlivňovány vnějším okolím zejména proto, jelikož usilují o strategickou konkurenceschopnost a dosahování vysokých výnosů. Firmy chápou vnější prostředí získáváním informací o konkurentech, zákaznících a dalších zúčastněných stranách, aby si vybudovaly vlastní základnu vlastností a schopností. Analýza vnějšího prostředí zkoumá všech sedm vnějších dimenzí a to: demografickou, politicko-právní, ekonomickou (hospodářskou), technologickou, dimenzi fyzického prostředí (environmentální), globální a sociokulturní dimenzi (viz obrázek 3) a skládá se ze dvou dílčích analýz, analýzy makrookolí podniku a mikrookolí podniku.

2.1.1 Analýza makrookolí

Analýza makrookolí (širšího okolí podniku) představuje první část strategické analýzy. Je zaměřena na vzdálené okolí podniku, jehož součástí jsou faktory vznikající nezávisle na konkrétním chování podniku a společnost je nemůže aktivně ovlivnit. Podnik na základě analýzy makrookolí může svým rozhodováním aktivně reagovat na vnější faktory, připravit se na budoucí alternativy, na základě čehož vznikají možnosti ovlivnit, případně změnit směr svého vývoje. Horáková (2000) uvádí rozdílné chápání vzdáleného okolí podniku. Každý

podnik vnímá na základě určitých okolností a podmínek vzdálené okolí podniku odlišně. Proto je důležité své makrookolí důkladně poznat, analyzovat a sledovat jeho vývojové trendy, které jsou účelně využity pro další rozvoj (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16).

PESTLE analýza

Jednou z nejznámějších metod sloužící pro analýzu makrookolí podniku, pomocí které se podnik snaží najít příležitosti a odhalit hrozby, je tzv. PEST analýza, která se zabývá politickými, ekonomickými, sociodemografickými a technologickými faktory. V modernějším pojetí je tato analýza dále rozšířena o další dva faktory, konkrétně o legislativní a environmentální faktory. V tomto případě se jedná o tzv. PESTLE analýzu. Důležitost pozorovaných faktorů se ovšem liší podle individuálních měřítek podniků a odvětví, ve kterém působí. Podle Sedláčkové (2006, s. 20) je hlavním úkolem této analýzy určit oblasti, u kterých by změna znamenala významný dopad na podnik, jedná se o tzv. klíčové oblasti. Dále je třeba co nejlépe odhadnout, k jakým změnám může v těchto klíčových oblastech dojít. Důležitým krokem je odlišení změn, které nerovnoměrně ovlivní celé odvětví a s odlišnou intenzitou zasáhnou podnik a jeho konkurenty, jelikož změní konkurenční prostředí daného odvětví.

Podle Grasseové (2010, s. 178) je účelem sestavování PESTLE analýzy získat odpovědi na tři základní otázky.

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
- Jaké jsou případné účinky těchto faktorů?
- Které z daných faktorů jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Podle Zikmunda (2010) může vzhledem k rozmanitosti všech zahrnutých faktorů vznikat velice obsáhlá analýza. Ovšem cílem PESTLE analýzy není obsáhlost, ale cílenost a věcnost, tj. aby zvýraznila všechny možné tržní příležitosti a hrozby z vnějšího okolí. Při tvorbě analýzy je vhodné držet se čtyř základních kroků.

1. Vytyčení relevantních faktorů.
2. Stanovení hloubky analýzy.
3. Realizační fáze analýzy.
4. Shrnutí výsledků formou výtahu. (Zikmund, 2010)

2.1.2 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí je druhou částí analýzy vnějšího okolí podniku (externí analýzy), která je součástí strategické analýzy podniku. Hovorková (2000) popisuje podniku jako nejbližší okolí podniku, ve kterém je daný podnik základním prvkem a pokud chce dosahovat úspěchů, musí toto prostředí co nejlépe pochopit a porozumět roli, která mu v něm náleží. Prvním krokem při analýze mikrookolí je analýza odvětví, ve kterém se podnik nachází nebo se v něm plánuje angažovat. Dále se analýza mikrookolí obecně soustředí na tři základní faktory, které ovlivňují mikrookolí podniku: zákazníci, dodavatelé a konkurenti. Podle Sedláčkové a Buchty (2006) je hlavním cílem rozpoznat a analyzovat ty faktory, které činí dané odvětví atraktivním, nebo naopak neatraktivním. Vývoj konkrétních faktorů v daném oborovém odvětví má na různé podniky odlišné dopady.

Analýza odvětví

Odvětví, ve kterém podnik svádí konkurenční boj, je z pohledu strategické analýzy považováno za jeden z klíčových aspektů. Při formulaci strategie je vymezení relevantního odvětví a jeho analýza velice důležitým krokem. Podle Sedláčkové a Buchty (2006) je hlavním cílem při analýze odvětví identifikace zásadních hybných sil působících v odvětví, určení hlavních faktorů, které určují atraktivitu nebo neatraktivitu odvětví a vytvoření odhadu budoucího vývoje daného odvětví. Sedláčková a Buchta (2006) dále uvádí následující otázky, na které hledá podnik při analýze odvětví odpovědi.

1. Jaké jsou základní charakteristiky odvětví?
2. Jaká je struktura odvětví?
3. Jaké jsou hlavní změnotvorné síly, které ovlivňují vývoj a změny v odvětví? Jak se budou tyto síly vyvíjet v budoucnu?
4. Co je základním předpokladem úspěšnosti podniku v daném odvětví? Jaké jsou klíčové faktory úspěchu?

Základní charakteristiky odvětví

Vymezení základních charakteristik odvětví je prvním krokem analýzy odvětví. Základní charakteristiky odvětví jsou z hlediska dopadu na strategii podniku velmi významné. Podle Sedláčkové a Buchty (2006) jsou v praxi standardně využívané následující charakteristiky.

- Velikost trhu – celkové tržby, objem produkce.
- Geografický rozsah konkurence – lokální, regionální, globální.
- Růst trhu a fáze životního cyklu.
- Počet konkurentů a jejich relevantní velikost
- Zákazníci – počet a velikost.
- Stupeň vertikální integrace.
- Vstupní bariéry a výstupní bariéry.
- Tempo změn technologie.
- Výrobní inovace.
- Nároky na kapitál.
- Diferenciace výrobků.
- Míra hospodárnosti – výnosy z rozsahu, využití kapacit apod.

Životní cyklus odvětví

Na základě definování základních charakteristik podnikového odvětví lze sledovat životní cyklus odvětví. Hlavním cílem je určit, v jaké fázi životního cyklu se dané odvětví nachází. Tento fakt může mít rozhodující význam při rozhodování o vstupu do daného odvětví. Cyklus odvětví je obvykle odvozován na základě vývoje poptávky a stability poptávky, ale lze využít i jiné charakteristiky, např. výši tržeb v odvětví, vývoj počtu zákazníků a další. V jednotlivých etapách životního cyklu se mění tempo růstu odvětví.

Životní cyklus odvětví má zpravidla pět etap. První etapou životního cyklu odvětví je fáze vzniku. V této fázi dochází k výraznému rozvoji trhu a specifických předností podniků působících v daném odvětví. Hlavním cílem podniků v této fázi je získání co nejvyššího tržního podílu, získávání zákazníků a vytvoření pevné konkurenční pozice. Podniky investují značné finanční prostředky do výzkumu a vývoje. Druhou etapou je fáze růstu. Během této fáze dochází k vysokému růstu poptávky a výraznému růstu odvětví. Růst odvětví láká nové konkurenty, proto podniky věnují veškerou snahu k získávání nových zákazníků, upevnění

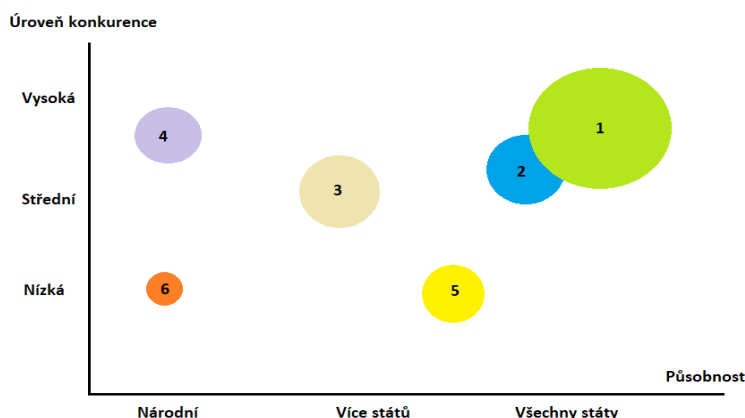
tržní pozice a rozvoji specifických dovedností a tím vytváří vstupní bariéry do odvětví. Třetí etapou je fáze dospělosti. Poptávka během této fáze roste pouze mírným tempem, dochází k výraznějšímu konkurenčnímu boji v oblasti cenové politiky a produktové diferenciaci. Předposlední etapou je fáze dojrání. Růst poptávky je pouze minimální a dochází k dosažení jejího vrcholu. Podniky provádí pouze minimální investice, zaměřují se na co nejvyšší tok peněžních prostředků (cash-flow) a rostoucí výnosnost investic majitelům či akcionářům. Poslední etapou životního cyklu odvětví je fáze úpadku. Poptávka má klesající tendenci. Malé podniky nebo podniky se slabou tržní pozicí zvažují svůj odchod z odvětví. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Struktura odvětví

Další významnou částí analýzy odvětví je pochopení jeho struktury. Podle Horákové (2006) je struktura odvětví vnímána na základě dvou pohledů. Prvním je pohled ze strany aktivit, které vytvářejí dané odvětví. Tento pohled je zkoumán pomocí hodnototvorného řetězce odvětví, jehož hlavním cílem je uvést představu o konkurenční výhodě z pohledu strategické výhodnosti nebo nevýhodnosti všech aktivit, které v daném odvětví vytvářejí přidanou hodnotu. Druhý pohled je ze strany konkurenčních prvků, které v daném odvětví formulují obecné vztahy, které se odvíjí na základě zastoupení subjektů v daném odvětví.

Mapa konkurenčních skupin

Významným analytickým nástrojem strategického řízení při analýze odvětví je mapa konkurenčních skupin. Horáková (2006) uvádí, že mapa konkurenčních skupin dělí konkurenční podniky do jednotlivých skupin, kdy v každé skupině jsou podniky, které mají podobnou tržní strategii, případně podniky, které konkurují na podobném základě.



Obrázek 4: Mapa konkurenčních skupin

Zdroj: (Sedláčková a Buchta, 2006)

Mapa konkurenčních skupin má podobu dvojdimenzionálního grafu (viz obrázek 4), kdy na svislé ose je konkurenční základ (cena, kvalita, image apod.) a na horizontální ose je působnost daného podniku. Konkurenční skupiny se poté zakreslují do této soustavy ve formě kružnic, kdy každá kružnice zobrazuje danou konkurenční skupinu. Velikost kruhu je odvozena od velikosti tržního podílu dané skupiny. Sedláčková a Buchta (2006) shrnují postup při tvorbě mapy konkurenčních skupin do následujících čtyř bodů.

1. Identifikace charakteristik, které odlišují jednotlivé podniky v daném odvětví.

Obecně využívanými charakteristikami jsou:

- a. šíře sortimentu;
- b. geografická oblast pokrytí;
- c. počet obsluhovaných segmentů;
- d. využívané distribuční kanály;
- e. marketingová intenzita (výdaje na reklamu, velikost propagace apod.)
- f. kvalita produktů;
- g. cenová politika;
- h. výzkum a vývoj (rozsah a intenzita inovací a technologií);
- i. velikost podniku (počet zaměstnanců, hodnota celkových aktiv apod.).

2. Zakreslení pozic jednotlivých podniků do osové soustavy na základě zvolených charakteristik.

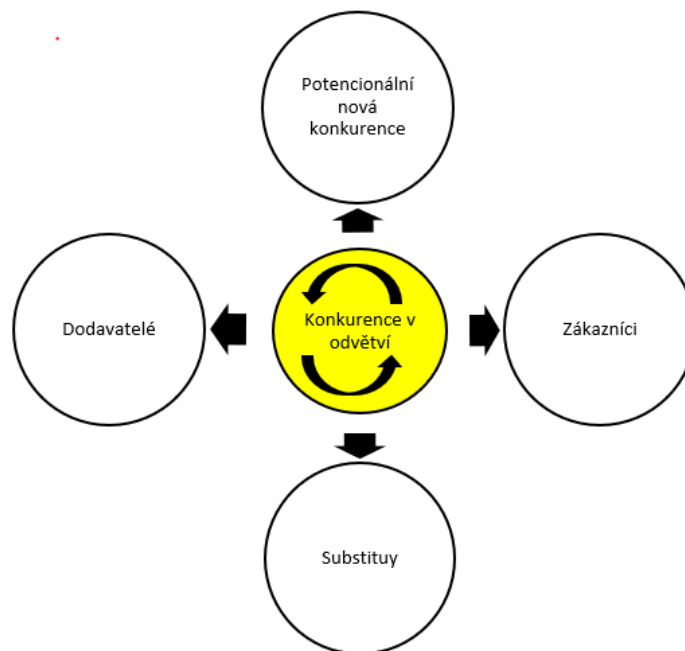
3. Vytvoření strategické skupiny z podniků, které jsou umístěny v těsné blízkosti.

4. Vymezení velikosti skupiny pomocí kruhu, jehož velikost je určena velikostí tržního podílu strategické skupiny.

Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil patří mezi nejpoužívanější metodu při analýze mikrookolí podniku. Významnou roli v tomto modelu hraje posouzení podnikové konkurence. Podle Portera (1985) je tento model založen na předpokladu, že strategická pozice podniku, který působí na určitém trhu (v určitém odvětví), je určována působením pěti základních faktorů.

1. **Potencionální nová konkurence;**
2. **zákazníci;**
3. **substituty;**
4. **dodavatelé;**
5. **konkurence v odvětví.** (Porter, 1985)



Obrázek 5: Porterův model pěti sil

Zdroj: (Vlastní zpracování podle Porter, 1985, s. 235)

Porterova analýza pěti sil opomíjí působení tzv. komplementů. Jedná se o dva nebo více výrobků, které se při spotřebě navzájem doplňují, jako například automobil a benzín. I když profesor Porter působení komplementů ve své analýze opomenul, jejich vliv by podnik ve své analýze zohlednit měl s ohledem na podobnou významnost v odvětví, kterou představují substituty, jenž jsou součástí analýzy (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Potencionální nová konkurence

Faktor potencionální nové konkurence představuje zejména hrozbu vstupu nových konkurentů na trh, ve kterém daný podnik působí. Tento faktor je závislý především na vstupních bariérách daného trhu. Podle Grasseové (2010) jsou vstupní bariéry spjaty s existencí a působením následujících faktorů.

- Úspory z rozsahu.
- Kapitálová náročnost vstupu.
- Přístup k distribučním kanálům.
- Očekávaná reakce zavedených firem.
- Legislativa a vládní zásahy.
- Diferenciace (odlišnost) výrobků.

Porterova analýza pěti sil hodnotí atraktivitu trhu z pohledu potencionálních konkurentů na základě velikosti vstupních a výstupních bariér. Hlavními indikátory pro vstup do odvětví jsou ziskovost a rizikovost. Na základě těchto indikátorů nastávají čtyři následující situace.

1. Vstupní bariéry vysoké, výstupní nízké.

Z hlediska ziskovosti odvětví tvoří tato situace nejvíce atraktivní trh. Vstup do toho odvětví je velice náročný a komplikovaný a může si ho dovolit jen malý počet podniků. Výstup z odvětví je naopak jednoduchý a v případě neúspěchu mohou podniky toto odvětví lehce a rychle opustit, proto tento typ odvětví představuje také nízké riziko.

2. Vstupní bariéry vysoké, výstupní vysoké.

Tato situace představuje také potencionální vysokou ziskovost, vzhledem k vysokým vstupním bariérám, zároveň tento typ odvětví představuje také vysoké riziko. V případě neúspěchu je výstup z odvětví velice složitý a podniky jsou v daném odvětví nuceny bojovat o svou existenci.

3. Vstupní bariéry nízké, výstupní vysoké.

Tato situace představuje nejhorší typ odvětví. Vstupní podmínky jsou nenáročné a vstup do daného odvětví je jednoduchý, ziskovost nízká a riziko je vysoké. V případě neúspěchu je složitě odvětví opustit a podnik v něm musí setrvat.

4. Vstupní bariéry nízké, výstupní nízké.

Zpravidla nízký a stálý zisk představuje tento typ odvětví. Vstupní bariéry jsou nízké a do odvětví proto mohou vstupovat větší počty podniků. Riziko je nízké, v případě neúspěchu mohou neúspěšné podniky dané odvětví lehce opustit. (Grasseová a kol., 2010)

Zákazníci

Zákazníci neboli odběratelé působí v modelu pěti sil pomocí své vyjednávací síly, hrozba nastává v případě, pokud tato síla roste. Čím vyšší je vyjednávací síla zákazníků, tím více roste tlak na snižování cen výrobků a růst kvality. Jsou vyžadovány komplexnější služby vztahované k daným výrobkům, což staví konkurenty proti sobě a klesá ziskovost.

Podle Grasseové (2010) vyjednávací síla zákazníků roste v následujících případech.

- Výrobek tvoří významnou část nákladů zákazníka.
- Zákazníci jsou koncentrováni a organizováni.
- Výrobky nejsou dostatečně diferencované.
- Náklady na změnu nakupovaného výrobku jsou nízké.
- Zákazník je citlivý na cenu.
- Zákazník má k dispozici potřebné tržní informace.

S ohledem na tyto faktory by se podnik měl především zaměřit na zákazníky, kteří mají nízkou vyjednávací sílu nebo na zákazníky, kteří změní dodavatele. Nejlepším krokem pro pozitivní budoucí vývoj podnikového vztahu se zákazníky je vyvinout špičkové a bezkonkurenční nabídky nabízeného portfolia výrobků a služeb.

Na základě předešlých faktorů je třeba jasně a přehledně analyzovat sektor zákazníků, jednoznačně určit, kdo budou zákazníci, jaké mají potřeby a jaká jsou jejich očekávání. Podle Keřkovského a Vykypěla (2006) se analýza sektoru zákazníků obecně zaměřuje na následující faktory.

- Identifikace zákazníků a faktory, které je ovlivňují při rozhodování o nákupu.
- Demografické faktory vytvářející změny v určitých kategoriích zákazníků.
- Geografické faktory a geografické rozmístění trhů.

Substituty

Substituty představují výrobky a služby, které částečně nebo zcela dokáží uspokojit potřeby, na základě kterých zákazník poptává výrobky a služby. Pokud v daném odvětví vznikají substituty, které by mohly nahradit výrobky nebo služby podniku, odvětví se tímto pro podnik stává neatraktivním. Podle Keřkovského a Vykypěla (2006) je hrozba substitutů snižována, pokud jsou splněny některé z těchto podmínek.

- Náklady nutné na přestup ke spotřebě substitutu jsou vysoké.
- Firmy, které nabízejí substituty, nezvyšují nabídku (např. omezené výrobní zdroje, neefektivní výroba, neefektivní distribuční kanály atd.).
- Firmy, které nabízejí substituty, vyrábějí s vysokými náklady.
- Cena výrobku je proti ceně substitutu, který by mohl výrobek nahradit, pro zákazníka lákavější.

Dodavatelé

Dodavatelskou sílu v modelu pěti sil tvoří jejich vyjednávací síla. S rostoucí vyjednávací silou dodavatelů klesá atraktivita a ziskovost daného odvětví. Vyjednávací síla dodavatelů je podle Keřkovského a Vykypěla (2006) silná v těchto situacích.

- Podnik, který nakupuje, není pro dodavatele významným partnerem.
- Dodavatel je na daném trhu velký a významný.
- Omezený počet dodavatelů.
- Poptávané zboží je velice diferencované (specifické vlastnosti, specifické a náročné výrobní procesy, závislost na vysoké kvalitě atd).
- Zákazník má vysoké náklady přestupu ke konkurenci.
- Neexistují adekvátní a snadno dostupné substituty.
- Pro zákazníka je náročné uskutečnit zpětnou integraci (podnik by si mohl na základě určitých okolností dané zboží vyrobit vlastní činností).
- Zákazník není citlivý na cenové změny a není nucen minimalizovat svoje náklady.
- Zákazník nepředstavuje významného distributora, tj. není schopný významně ovlivnit další zákazníky.

Výhodným krokem pro každý podnik je budovat vzájemné vztahy se svými obchodními partnery (dodavateli), a tím si zajistit jejich důvěru a případný prostor pro úspěšné obchodní vyjednávání obou zúčastněných stran.

Konkurence v odvětví

Konkurence v odvětví vyjadřuje velikost rivalit daného trhu. Atraktivnost odvětví klesá, pokud na daném trhu operují silní a velcí konkurenti. Podle Grasseové (2010) se rivalita konkurentů v odvětví zvyšuje při působení následujících faktorů.

- Stagnování nebo zmenšování odvětví – vyšší tržní podíl lze získat pouze na úkor ostatních konkurentů.
- Vysoké fixní náklady v odvětví
- Vysoký počet konkurentů a jejich odhodlání setrvat na daném trhu (bariéry pro odchod z odvětví jsou vysoké).
- Nové a přitažlivé odvětví – nová odvětví, která nabízí budoucí možnost vysoké ziskovosti na základě získání dominantního tržního podílu.
- Málo diferencované výrobky.

Analýza konkurence

Po identifikaci hlavních konkurentů přichází na řadu analýza konkurence, která se těmito vybranými konkurenty zabývá detailněji. V této kvalitativně zaměřené analýze se podnik snaží porozumět čtyřem základním otázkám:

1. Jaké faktory pohání konkurenta? Co představují pro jeho budoucí vývoj?
2. Co konkurent dělá a může dělat? Co ukazuje jeho současná strategie?
3. Jak konkurent věří danému odvětví? Co ukazují jeho předpoklady?
4. Jaké jsou schopnosti konkurenta? Silné a slabé stránky. (Porter, 1985)

Podnik na základě předchozích otázek posuzuje každého konkurenta zvlášť. Odpovědi na tyto čtyři otázky pomohou podniku připravit očekávané chování konkurentů a přizpůsobit mu strategii. Sedláčková a Buchta (2006) zdůrazňují důležitost vytvoření spolehlivého a důkladného profilu klíčových konkurentů. Předpokladem pro úspěšnou analýzu konkurentů je identifikace jejich strategie, strategických cílů a podrobné srovnání pozitiv a negativ konkurenčních výrobků. Analýza konkurence představuje pro vytvoření konkurenční strategie podniku klíčovou roli zejména ze dvou následujících důvodů.

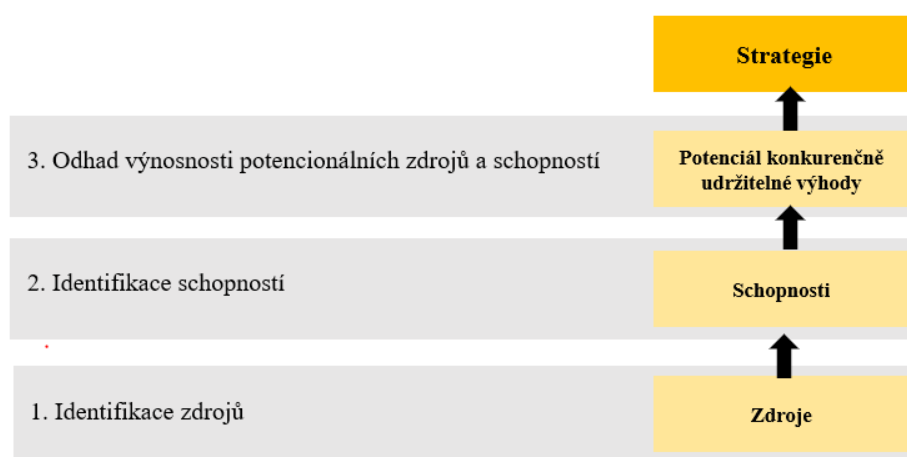
1. Konkurenční strategie nelze formulovat bez znalostí o nejbližších konkurentech, jejich strategii a příčinách jejich úspěchů v daném odvětví.
2. Blízcí konkurenti mají provázané konkurenční strategie (každá akce jednoho vyvolá protitahy ostatních). (Sedláčková a Buchta, 2006)

Sedláčková a Buchta (2006) dále uvádějí, že při úspěšné analýze konkurence lze odvodit nejpravděpodobnější reakce konkurentů v budoucnosti, tj. ústředním bodem pro určení konkurenční pozice je znalost postavení nejdůležitějších konkurentů. Shrňeme-li výše uvedené, lze analýzu konkurence obecně rozdělit do tří etap.

1. Identifikace současných a potenciačních konkurentů.
2. Analýza budoucích cílů a nákladového postavení konkurentů a jejich současný a předpokládaný styl uplatnění konkurenčních strategií. Na základě poznatků z těchto analýz následuje vypracování konkurenčních profilů a určení jejich konkurenčních výhod.
3. Porovnání profilů hlavních konkurentů s hybnými změnotvornými a konkurenčními silami odvětví, na základě čehož lze předpovědět pravděpodobný profil reakcí konkurentů.

2.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Zdroje společnosti jsou spojovány se schopnostmi, z nichž některé vedou k rozvoji klíčových pravomocí podniku nebo jeho konkurenčních výhod. Pochopení toho, jak využít jedinečný soubor podnikových zdrojů a schopností, je klíčovým výsledkem, který je hledán při analýze vnitřních zdrojů a schopností podniku, tj. k jasné identifikaci silných a slabých stránek, které tvoří důležitou zbraň v konkurenčním boji s ostatními účastníky v oborovém odvětví. Při tvorbě analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku se zpravidla postupuje v následujících krocích (viz obrázek 6).



Obrázek 6: Schéma analýzy zdrojů a schopností podniku

Zdroj: (Sedláčková a Buchta, 2006)

Vytváření přidané hodnoty

Pokud podnik vhodně využívá svých schopností a pravomocí, vytváří tím přidanou hodnotu pro své zákazníky. Přidaná hodnota se měří na základě charakteristik produktu a jeho atributů, za které jsou zákazníci ochotní zaplatit. Základním podnikovým principem pro vytváření hodnot pro své zákazníky je kombinace nejmodernějších technologií s dokonalými výrobními procesy, což přináší snižování nákladů, výrobního času a času potřebného k uvedení produktů na trh, tj. získání konkurenčních výhod. Pokud podnik vytváří konkurenční výhody, je v jeho silách nabízet vyšší hodnotu zákazníkům, než je hodnota, kterou nabízí konkurenční firmy. Podniky, které nejsou schopny vytvářet přidanou hodnotu, nemohou obstát v konkurenčním boji a trpí poklesem výkonnosti. Vytváření přidané hodnoty je tedy hlavním zdrojem výnosů podniku, proto je důležité přizpůsobit firemní strategii zamýšlené oblasti tvorby přidané hodnoty (Volberda, 2011).

Silné a slabé stránky podniku

Interní analýza vnitřních podmínek daného podniku identifikuje faktory, které mohou mít podstatný význam pro budoucí úspěch nebo neúspěch v konkurenčním boji. Úkolem manažerů je kriticky, smysluplně a přesně identifikovat silné stránky podniku a plně využít jejich potenciálu. Zároveň je třeba co nejvíce eliminovat zjištěné slabé stránky, které by mohly přinést v budoucnu řadu problémů. Horáková (2000) charakterizuje silné stránky jako faktory s pozitivním vlivem, které podporují úspěšnou podnikovou činnost a výrazným vlivem ovlivňují jeho prosperitu, tj. jsou to rozdílné způsoby (schopnosti, dovednosti, zdroje), které zvýhodňují podnik vzhledem ke konkurentům při boji v konkurenčním prostředí. Mezi nejcennější silné stránky patří takové, které jsou jedinečné, těžko napodobitelné a poskytují potencionální možnost dlouhodobého zisku. Slabé stránky Horáková (2000) definuje jako pravý opak, představují určité nedostatky nebo omezení, která mohou bránit efektivnímu výkonu podniku. Grant (2015) zdůrazňuje, že pro vytvoření konkurenční výhody je nutné formulovat a implementovat takovou strategii, která využívá jedinečných silných stránek podniku.

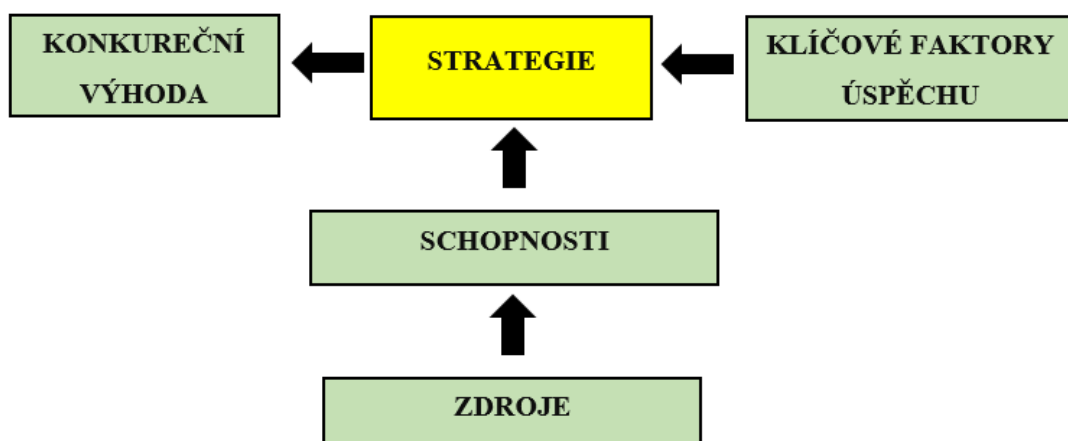
2.2.1 Analýza zdrojů podniku

Analýza zdrojů podniku představuje výchozí krok při analýze vnitřních zdrojů a schopností podniku. Matula (2008) uvádí, že smyslem této analýzy je vytvoření základního obrazu o momentálním stavu podniku a naznačení jeho možnosti do budoucna a současně se snaží odhalit silné a slabé stránky podniku.

Podle Granta (2015) má tento přístup založený na zdrojích hluboké důsledky pro formulování podnikové strategie a uznává, že každá společnost má jedinečnou strukturu vazeb na své zdroje. Klíčem k ziskovosti tedy není dělat totéž co ostatní firmy, ale využívat zejména rozdíly. Základem analýzy zdrojů podniku je důkladné a hluboké pochopení zdrojů v podniku. Toto porozumění poskytuje základ pro výběr vhodné strategie, která využívá klíčové zdroje daného podniku.

Zdroje podniku

Nyní je třeba obecně definovat, co jsou zdroje podniku. Grant (2015) popisuje zdroje jako určitá produktivní aktiva, která jsou vlastněná firmou. Jednotlivé zdroje samy o sobě nepředstavují konkurenční výhody, musí se vhodně nakombinovat a vzájemně spolupracovat, aby byly vytvořeny organizační schopnosti, které vedou k vytvoření konkurenčních výhod a primárnímu cíli výnosnosti podniku (viz. obrázek 7).



Obrázek 7: Vztah zdrojů a schopností k podnikové strategii

Zdroj: (Grant, 2015)

Podle Zuzáka (2011) musí zdroje podniku pro dosažení konkurenční výhody plnit jednu nebo více následujících charakteristik.

- Hodnotnost – měly by přinášet podniku případně zákazníkovi určitou hodnotu.
- Obtížná ziskatelnost – jejich získání konkurencí je obtížné až nemožné.
- Nenahraditelnost – nelze je nahradit jiným zdrojem.
- Nenapodobitelnost – nelze je napodobit (dobrá ochrana duševního vlastnictví).

Identifikace zdrojů podniku

Identifikace zdrojů podniku, vypracování seznamu a hodnocení zdrojů podniku představuje v praxi obtížný úkol. V manažerských nebo účetních informačních systémech většiny organizací neexistuje žádný dokument, který by všechny zdroje jasně a přehledně identifikoval. Například rozvaha poskytuje pouze částečný pohled na podnikové zdroje, zobrazuje pouze majetek podniku a zdroje jeho kapitálového krytí. (Grant, 2015)

Klasifikace zdrojů podniku

Klasifikace zdroje je důležitým krokem při analýze zdrojů podniku. Základní zdroje podniku se podle Sedláčkové a Buchty (2006) dají klasifikovat na čtyři následující skupiny.

- 1. Hmotné zdroje** – hmotné zdroje jsou nejsnadněji identifikovatelnými a hodnotitelnými zdroji podniku. Mezi typické hmotné zdroje podniku patří například stavby, pozemky, dopravní prostředky nebo stroje a zařízení. Sedláčková a Buchta (2006) uvádí potřebu rozšíření základních charakteristik (počet, kapacita, spotřeb apod.) o jejich další vlastnosti, které ovlivňují potenciál tvorby konkurenční výhody podniku a jeho výchozí pozici. Podle Granta (2015) je primárním cílem při analýze hmotných zdrojů pochopit jejich potenciálu pro generování zisku, nikoli jejich ocenění. K splnění tohoto cíle je vyžadováno ocenění hmotných zdrojů pomocí rozvahy a informace o složení a charakteristikách těchto zdrojů.
- 2. Nehmotné zdroje** – Nehmotné zdroje podniku představují obtížněji identifikovatelnou a hodnotitelnou skupinu zdrojů nežli zdroje hmotné. Mezi typické nehmotné zdroje lze zařadit know-how, goodwill, patenty, licence nebo ochranné známky. Grant (2015) uvádí, že skupina nehmotných zdrojů je pro většinu společností cennější než skupina hmotných zdrojů. Ve většině rozvah společností jsou ovšem podhodnoceny případně zcela vynechány. Grant (2015) dále zdůrazňuje, že vyloučení nebo podhodnocení nehmotných zdrojů je hlavním důvodem pro velké a rostoucí rozdíly mezi oceněním goodwillu společností (případně účetní hodnotou) a jejich oceněním na akciovém trhu.

- 3. Finanční zdroje** – finanční zdroje podniku jsou lépe identifikovatelné a hodnotitelné nežli předešlá skupina zdrojů nehmotných. Finanční zdroje jsou zpravidla rozdělovány na zdroje vlastní a cizí, obě tyto skupiny ovlivňují finanční strukturu a stabilitu podniku. Podle Sedláčkové a Buchty (2006) zahrnuje tato analýza velké množství aspektů jako například získávání kapitálu, řízení pracovního kapitálu, velikost vlastního a cizího kapitálu nebo míru zadluženosti podniku. Sedláčková a Buchta (2006) dále uvádí hlavní cíl této analýzy, kterým je určení nezbytných zdrojů, které jsou k dispozici většině konkurentů a zdroje, které představují potenciál pro vytvoření konkurenční výhody.
- 4. Lidské zdroje** – obtížnou skupinou pro identifikaci a zhodnocení jsou lidské zdroje, jejich hodnocení je mnohem systematictější a sofistikovanější. Lidské zdroje se v rozvahách podniků neobjevují, protože podniky své zaměstnance nevlastní, stabilita pracovních vztahů je ovšem považována za součást zdrojů firmy. Podle Granta (2015) věnují podniky značné úsilí při analýzách svých lidských zdrojů, jak při přijímání nových zaměstnanců, tak při hodnocení výkonu a plánování rozvoje stávajících zaměstnanců.

2.2.2 Analýza schopností podniku

Analýza schopností podniku navazuje na analýzu zdrojů podniku. Podle Matuly (2008) analýza schopností podniku zkoumá a analyzuje vzájemné vztahy mezi základními faktory a snaží se odhalit jejich vliv na tvorbu přidaných hodnot podniku.

Schopnosti podniku

Schopnost podniku Grant (2015) definuje jako „*schopnost podniku nasadit své zdroje pro požadovaný konečný výsledek*“. Významným aspektem, který ovlivňuje schopnost podniku využít své zdroje, je vytvoření rovnováhy mezi schopnostmi a zdroji podniku. Důležité zdroje bez potřebných schopností podniku ztrácejí svůj význam, proto jsou schopnosti pro podnik neméně důležité než jeho zdroje.

Klasifikace schopností podniku

Než podnik rozdělí své schopnosti podle důležitosti, je potřeba na všechny schopnosti vytvořit systematický pohled. Pro identifikaci organizačních schopností podniku je potřebný základ pro klasifikaci a rozčlenění činností firmy. Podle Granta (2015) se pro tento účel zpravidla využívají dvě následující metody.

- 1. Funkční analýza** – identifikuje organizační schopnosti v každé z funkčních oblastí podniku. Obecně se mezi funkce podniku řadí: nákup, operace, řízení logistiky,

řízení dodavatelského řetězce, vývoj nových produktů, marketing, distribuce a prodej apod.

- 2. Porterova analýza hodnotového řetězce** – identifikuje systematicky řetězec hlavních činností, které podnik vytváří. Porter (1985) ve své analýze rozlišuje činnosti na primární (podílejí se na transformaci vstupů a rozhraní se zákazníkem) a podpurné. Aktivitu, které jsou v tomto řetězci široce definovány, mohou být podle potřeby podniku rozčleněny, aby poskytovaly podrobnější identifikaci jeho aktivit.

Grant (2015) k oběma těmto přístupům uvádí také jejich nevýhodu, která spočívá v selhání při identifikaci idiosynkratických (jedinečných) kapacit, které mohou být velice důležité až kritické pro konkurenceschopnost podniku.

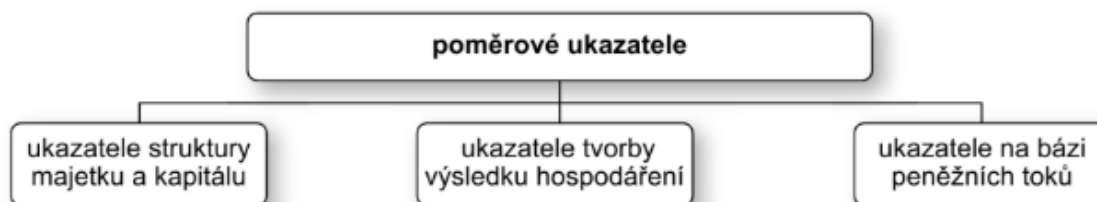
2.2.3 Finanční analýza podniku

Finanční analýza podniku představuje velmi užitečný způsob analyzování podnikových zdrojů. Růčková (2010) uvádí k finanční analýze následující definici. „*Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.*“ Z této definice je tedy patrné, že finanční analýza slouží nejen jako analýza ex post (minulý vývoj), ale také jako analýza ex ante (budoucí vývoj), což představuje pro strategickou analýzu velký význam. Z pohledu strategické analýzy je hlavním účelem finanční analýzy stanovit využití finančních zdrojů podniku během určitého časového období. Je důležité zdůraznit, že výsledky finanční analýzy neslouží pouze jako podklady pro strategickou analýzu, ale její využití je mnohem širší a je využívána řadou subjektů přicházejících do styku s podnikem. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Analýza poměrovými ukazateli

Analýza poměrovými ukazateli představuje nejpoužívanější metodu využívanou v rámci finanční analýzy. Podle Růčkové (2010) je hlavním důvodem využití základních účetních výkazů jako podkladů pro dílčí výpočty, které jsou veřejně dostupné. Poměrový ukazatel se počítá jako poměr jedné či více účetních položek k položce jiné. Prvním hlediskem, podle kterého lze jednotlivé poměrové ukazatele klasifikovat, je zdroj údajů, tj. účetní výkazy, ze kterých jsou číselné hodnoty čerpány.

Podle tohoto hlediska lze poměrové ukazatele klasifikovat do tří skupin a to: ukazatele struktury majetku a kapitálu, ukazatele tvorby výsledku hospodaření a ukazatele na bázi peněžních toků (viz obrázek 8).



Obrázek 8: Členění z hlediska výkazů, ze kterých jsou čerpány informace

Zdroj: (Růčková, 2010, s. 47)

Růčková (2010) zmiňuje další a v praxi nejobvyklejší členění poměrových ukazatelů, které je členění na základě jejich zaměření. Vytváří se zpravidla pět následující dílčích skupin.

1. **Ukazatele likvidity;**
2. **ukazatele rentability;**
3. **ukazatele zadluženosti;**
4. **ukazatele aktivity;**
5. **ukazatele tržní hodnoty.**

1. Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity představují indikátor schopnosti podniku plnit své krátkodobé závazky. Existují tři druhy ukazatelů likvidity. Prvním je ukazatel tzv. okamžité likvidita neboli likvidita prvního stupně, která se počítá podle vzorce (1). V čitateli jsou ty nejlikvidnější položky rozvahy (peněžní prostředky v pokladně a na bankovních účtech). Dalším ukazatelem je pohotová likvidita neboli likvidita druhého stupně, která se počítá podle vzorce (2). Pohotová likvidita počítá v čitateli s oběžnými aktivy. Posledním typem likvidity je běžná likvidita neboli likvidita třetího stupně počítaná podle vzorce (3). (Růčková, 2010 stránky 48-50)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

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

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

Pro tyto ukazatele likvidity jsou stanovena rozmezí optimálních hodnot. Okamžitá likvidita má doporučené rozmezí 0,2 – 0,5. Pohotová likvidita má doporučené rozmezí 0,7 - 1,2 a pro běžnou likviditu je doporučené rozmezí mezi 1,5 – 2,5. Tyto hodnoty jsou dány pouze obecně a mohou se měnit podle teritoria působení, podle typu průmyslu apod. (Průdek, 2019). Podle Růčkové (2010) i přes stanovené hodnoty ukazatelů likvidity je nutné podotknout, že pro skutečně objektivní přehled o likviditě podniku, je třeba jej sledovat po delší časové období, které umožní lepší pochopení situace v podniku. Růčková (2010) dále podotýká, že doporučeným trendem u ukazatelů likvidity je stabilita bez razantnějších výkyvu v čase.

2. Ukazatele rentability

Ukazatele rentability hodnotí ziskovost podniku, tj. hodnotí celkovou efektivnost činností podniku. Obecně je ukazatel rentability sestaven na principu hospodářského výsledku v čitateli a ve jmenovateli s určitým druhem kapitálu. Principem těchto ukazatelů je poměrování zisku se zdroji podniku. V praxi nejpoužívanějšími ukazateli jsou následující: rentabilita vlastního kapitálu tzv. ROE (4). Vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu podniku. Rentabilita aktiva tzv. ROA (5). Představuje míru výnosnosti všech podnikových aktiv. Rentabilita tržeb tzv. ROS (6), někdy také nazýván jako ziskové rozpětí. Hlavním účelem tohoto ukazatele je vyjádření ziskové marže. Rentabilita zapojeného kapitálu tzv. ROCE (7). Vyjadřuje rentabilitu dlouhodobých podnikových investic. (Průdek, 2019)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (4)$$

$$ROA = \frac{\text{provozní zisk (EBIT)}}{\text{celková aktiva}} \quad (5)$$

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{tržby}} \quad (6)$$

$$ROCE = \frac{\text{provozní zisk (EBIT)}}{\text{aktiva – krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

3. Ukazatele zadluženosti

Prvním vybraným ukazatelem zadluženosti je ukazatel věřitelského rizika (8). S rostoucí hodnotou tohoto ukazatele roste také věřitelské riziko. Výsledek je nutné hodnotit na základě celkové výnosnosti podniku a v závislosti na struktuře cizích zdrojů. Doplnkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika je koeficient samofinancování (9). Součet těchto dvou ukazatelů by se měl pohybovat přibližně kolem hodnoty 1. Tento ukazatel je velice

důležitý pro hodnocení celkové finanční situace podniku, je ale nutné opět brát v úvahu ukazatele rentability. Posledním vybraným ukazatelem zadluženosti je ukazatel úrokového krytí (10). Tento ukazatel říká, kolikrát je hodnota zisku podniku vyšší než nákladové úroky. Minimální doporučená hodnota je trojnásobek, v nejlepším případě více. (Růčková, 2010)

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \quad (8)$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (9)$$

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{provozní zisk (EBIT)}}{\text{nákladové úroky}} \quad (10)$$

4. Ukazatele aktivity

S využitím ukazatelů aktivity podnik měří svoji schopnost využít investovaný kapitál a zjišťuje jeho vázanost v jednotlivých složkách aktiv a pasiv. Hlavním cílem ukazatelů aktivity je zjistit, jak hospodaří s aktivy a určení vzájemného vztahu mezi hospodařením podniku a jeho výnosností a likviditou. Mezi základní ukazatele aktivity patří následující čtyři ukazatele. Doba obratu zásob (11), udává dobu vázanosti aktiv ve formě zásob. Průměrná doba inkasa pohledávek (12), měří dobu vázanosti majetku v pohledávkách. Obrat celkových aktiv (13), určuje vázanost celkového vloženého kapitálu. Posledním vybraným ukazatelem aktivity je doba obratu závazků (14). Tento ukazatel říká, jak rychle jsou vypořádány podnikové závazky. (Růčková, 2010)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{(\text{roční tržby}/360)} \quad (11)$$

$$\text{Průměrná doba inkasa} = \frac{\text{pohledávky}}{(\text{roční tržby}/360)} \quad (12)$$

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (13)$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{(\text{roční tržby}/360)} \quad (14)$$

5. Ukazatele tržní hodnoty

Poslední vybranou skupinou poměrových ukazatelů jsou ukazatele tržní hodnoty. Tento druh ukazatelů pracuje s tržními hodnotami podniku a vyjadřují jeho hodnocení pomocí burzovních ukazatelů. Ukazatele tržní hodnoty plní důležitou roli pro investory při hodnocení investiční návratnosti. Mezi základní ukazatele tržní hodnoty patří následující ukazatele.

Poměr ceny akcie k zisku (15), představuje aktuální výnosnost akcie. Ukazatel kurzu akcie (16), představuje hodnotu akcie v určitý časový okamžik. Ukazatel čistého zisku na akcii (17), zobrazuje velikost zisku na každou podnikovou akcii. Výplatní poměr (18), představuje skutečně vyplacenou část zisku akcionáři z hodnoty zisku na jednu akcii. Ukazatel účetní hodnoty akcie (19), zobrazuje uplynulou výkonnost podniku. Hodnota ukazatele by v optimálním případě měla vykazovat rostoucí vývoj (Růčková, 2010).

$$\text{Poměr ceny akcie k zisku} = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{čistý zisk na 1 akcii}} \quad (15)$$

$$\text{Kurz akcie} = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{nominální cena akcie}} \quad (16)$$

$$\text{Čistý zisk na akcii} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{počet akcií}} \quad (17)$$

$$\text{Výplatní poměr} = \frac{\text{dividenda na akcii}}{\text{čistý zisk na akcii}} \quad (18)$$

$$\text{Účetní hodnota akcie} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{počet emitovaných akcií}} \quad (19)$$

2.2.4 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Jedním z hlavních cílů podniku je zhodnocovat prostředky vložené od vlastníků případně investorů. Ke zhodnocení vložených investic dochází, pokud kapitálová výnosnost přesahuje kapitálovou nákladovost. Pro tento účel je využíván ukazatel ekonomické přidané hodnoty tzv. EVA. Podnik vytvoří hodnotu, pokud je čistý provozní výsledek hospodaření (NOPAT), který vznikne po odečtení daňového zatížení od provozního výsledku hospodaření, vyšší než náklady podnikového kapitálu. Tento vztah je vyjádřen v následujícím vzorci (20).

$$EVA = EBIT * (1 - t) - WACC * C \quad (20)$$

EBIT = provozní výsledek hospodaření

t = daňová sazba

WACC = vážené průměrné náklady kapitálu

C = kapitál podniku (vlastní a cizí)

Vážené průměrné náklady vlastního kapitálu se zjišťují podle následujícího vzorce (21). Pro výpočet jsou potřeba hodnoty vlastního a cizího kapitálu, sazba daně z příjmu právnických osob, náklady na cizí kapitál a náklady na vlastní kapitál.

$$WACC = r_d * (1 - t) * \frac{D}{C} + r_e * \frac{E}{C} \quad (21)$$

r_d = náklady na cizí kapitál
 t = sazba daně z příjmů PO
 D = cizí kapitál
 E = vlastní kapitál
 C = vlastní + cizí kapitál
 r_e = náklady vlastního kapitálu

Podle Růčkové (2010) je nespornou výhodou ekonomického zisku oproti účetnímu zahrnutí základních funkcí managementu a to: oceňování firemní výkonnosti, rozpočtování kapitálu a stimulování odměňování. Největší výhoda ukazatele EVA je zahrnutí nákladů ušlých příležitostí. Účetní vyjádření zisku nebere v potaz náklady na vlastní kapitál a pracuje pouze s náklady na kapitál cizí. Odhad nákladů na vlastní kapitál není jednoduchý. Nejčastějším výchozím bodem pro určení nákladů na vlastní kapitál je bezriziková úroková sazba, která se navyšuje o přírážku za riziko, nejčastěji riziko investic do akcií. Zpravidla se vychází z výnosnosti akcií v minulosti, která se porovná s výnosností státních obligací, které jsou považovány za bezrizikové. Rozdíl těchto dvou položek představuje výslednou hodnotu nákladů na vlastní kapitál (Růčková, 2010).

3 SWOT analýza

V předešlé kapitole jsou popsány základní metody strategické analýzy. Jejich výstupy se promítají ve SWOT analýze. Název této syntetické metody je odvozen od prvních písmen čtyř oblastí, které tvoří logický rámec, jenž vede k systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin příležitostí a hrozeb vnějšího okolí a k objasnění strategických alternativ, o kterých management podniku může uvažovat.

- Strengths – silné stránky.
- Weaknesses – slabé stránky.
- Opportunities – příležitosti.
- Threats – hrozby. (Albert Humphrey, 1964)

SWOT analýza pracuje s podklady, které jsou vytvořeny na základě tvorby dílčích analýz v daném podniku. Konkrétně se jedná o analýzu vnějšího prostředí (viz kapitola 3) a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku (viz kapitola 4). SWOT analýza na základě těchto získaných podkladů zobrazuje všechny podnikové silné a slabé stránky v kombinaci s příležitostmi a potencionálními hrozbami vnějšího prostředí. Před sestavením SWOT analýzy je důležité stanovit si účel využití (Grasseová a kol., 2010).

Podle Horákové (2004) se podnik na základě libovolných důvodů může zabývat pouze určitou částí SWOT analýzy. Pokud se jedná o rozbor vnitřních stránek podniku, jedná se o tzv. S-W analýzu. V případě rozboru vnějšího prostředí poté se hovoří o tzv. O-T analýze.

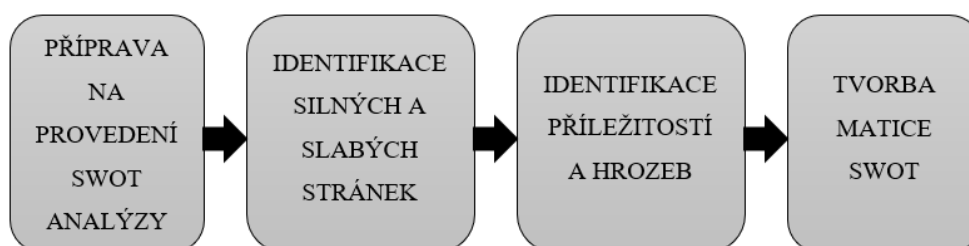
3.1 Principy SWOT analýzy

Při vytváření SWOT analýzy je vhodné dodržovat obecné principy. Grasseová (2010) definuje následující čtyři principy, kterých je vhodné se držet při tvorbě SWOT analýzy.

1. **Princip účelnosti** – Při analýze musí být neustále brán v potaz její účel, nelze mechanicky kopírovat postupy a výsledky pro jiný problém.
2. **Princip relevantnosti** – Zaměřit se pouze na podstatná fakta, pokud vznikne mnoho informací, tvorba strategie je komplikovaná a zdlouhavá. SWOT analýza jako součást strategické analýzy definuje pouze strategická fakta.
3. **Princip kauzality** – Soustředění se na příčiny, nikoli důsledky.
4. **Princip objektivnosti** – Objektivnost analýzy je stěžejní. Je vhodné participovat více lidí při její tvorbě.

3.2 Fáze provedení SWOT analýzy

SWOT analýza má zpravidla čtyři fáze. První fází je příprava na provedení SWOT analýzy, druhou fází, která čerpá z vnitřní analýzy podniku (viz kapitola 4), je identifikace a hodnocení silných a slabých stránek podniku. Třetí fází tvoří identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb, vycházejících z vnější analýzy podniku (viz kapitola 3). Poslední čtvrtou fází je tvorba samotné matice SWOT.



Obrázek 9: Fáze metody SWOT

Zdroj: (Grasseová a kol., 2010, s. 301)

Prvním krokem při práci s metodou SWOT jsou přípravy k jejímu provedení, kde dochází k jasnému stanovení účelu, definování oblasti využití a vytvoření analytických týmů. Druhým krokem je identifikace silných a slabých stránek. Identifikace silných a slabých stránek lze dosáhnout různými způsoby, například z výročních zpráv podniku, podnikových analýz, hodnotící zprávy, reporty jednotlivých oddělení apod. (Urban, 2019). Třetí krok představuje identifikace příležitostí a hrozeb, které vyplývají z vnějšího prostředí (viz kapitola 2.1). Posledním krokem je tvorba samotné matice SWOT.

3.3 Matice SWOT

Po úspěšné identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb dochází k tvorbě matice SWOT (Obrázek 8), která představuje základní výstup této metody. Do této matice se zaznamenají jednotlivé silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které byly identifikovány pomocí dílčích analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Na základě důležitosti jednotlivých silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb dochází ke generování vhodných alternativních podnikových strategií (Grasseová a kol., 2010).

MATICE SWOT		Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti		SO strategie (strategie využití)	WO strategie (strategie hledání)
Hrozby		ST strategie (strategie konfrontace)	WT strategie (strategie vyhýbání)

Obrázek 10: Matice SWOT

Zdroj: (Albert Humphrey, 1964)

3.4 Generování alternativních strategií

Při kombinaci silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami dochází ke generování alternativních strategií. Na základě výstupů matice SWOT se vymezují čtyři následující alternativní strategie.

1. **SO strategie** – jedná se o první kvadrant matice SWOT. Dochází k setkání příležitostí se silnými stránkami podniku, které jsou propojeny s podnikovými příležitostmi z okolí podniku. Strategie má růstový až agresivní charakter, proto je charakterizována jako ofenzivní (útočná) strategie z pozice síly. SO strategie bývá v praxi zpravidla nejžádanější cílovou strategií.
2. **ST strategie** – druhý kvadrant matice SWOT. Dochází ke konfrontaci silných stránek s hrozbami podniku. U této strategie dochází k maximalizaci silných stránek a potlačení hrozeb. Hlavním cílem je včasná identifikace hrozeb a s využitím silných stránek jejich přeměna na příležitosti podniku. Výsledkem těchto činností je tzv. diverzifikační strategie.
3. **WO strategie** – jedná se o třetí kvadrant matice SWOT, spočívající ve vyobrazení podnikových příležitostí z okolí v konfrontaci se slabými stránkami podniku. Cílem této strategie je maximalizovat příležitosti a využít je k překonání slabých stránek podniku, které se podnik na základě využití příležitostí pokouší co nejvíce eliminovat.
4. **WT strategie** – nejméně příznivý kvadrant matice SWOT, ve kterém dochází ke konfrontaci slabých stránek podniku a zároveň se v podnikovém okolí vyskytuje mnoho hrozeb. U této strategie dochází k minimalizaci slabých stránek a hrozeb z vnějšího okolí podniku. Při této strategii dochází zpravidla k uzavírání kompromisů s opouštěním určitých pozic, je označována jako defenzivní (obránná) strategie (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 92-93).

4 Hodnocení strategické pozice vybraného podniku

Při hodnocení strategické pozice vybraného podniku jsou využity teoreticky popsané metody strategické analýzy. V úvodní části této kapitoly je charakterizována vybraná společnost, následuje analýza jejího makrookolí a mikrookolí a dále jsou analyzovány podnikové zdroje. V závěru této kapitoly je vypracována SWOT analýza, která je využita pro vyslovení závěrů.

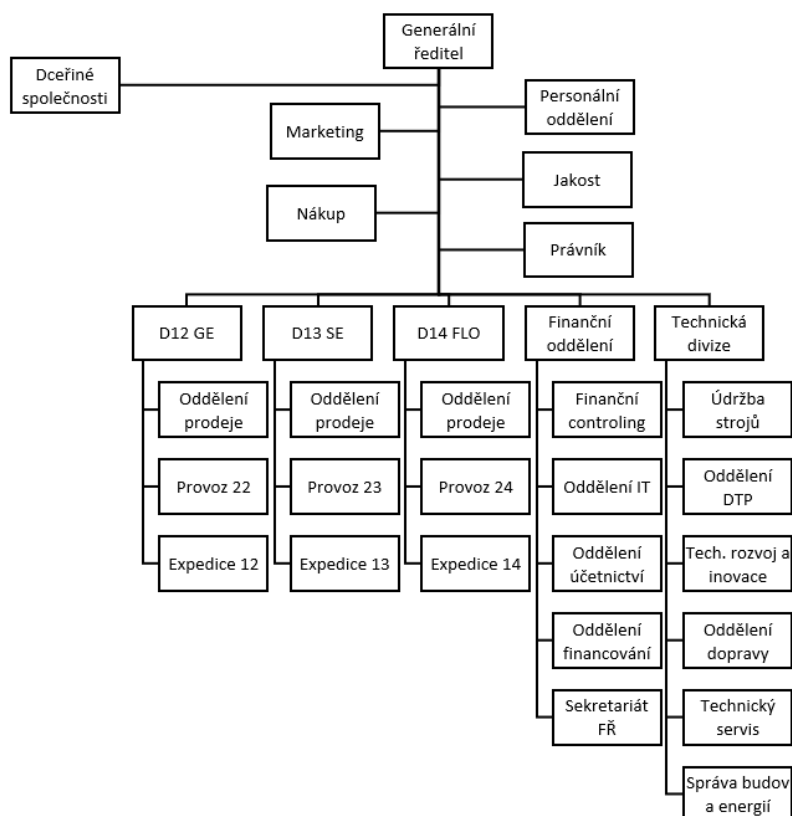
Charakteristika společnosti

Obchodní tiskárny v Kolíně byly založeny roku 1879 jako kamenotiskárna. Hlavním předmětem výroby byly nástěnné kalendáře. Krátce po svém založení se podnik stal největší tuzemskou tiskárnou. V roce 1946 došlo k přeměně ze soukromého na národní podnik Obchodní tiskárny Kolín. Roku 1968 byla zahájena výstavba nového závodu, která byla dokončena v roce 1976. Během následujících dvou let byla do nového závodu přesunuta veškerá výroba. V 70. letech 20. st. byl zaznamenán rozmach výroby a došlo k zavedení nových produktových skupin (tiskopisy pro výpočetní techniku a samolepicí etikety). Mezi 70. a 90. lety 20. st. patřil podnik k nejvýznamnějším podnikům vyrábějící kalendáře, karty, etikety a tiskopisy pro výpočetní techniku v Československu. V roce 1989 byl podnik odstátněn a vznikla akciová společnost. V roce 1995 byl podnik privatizován, díky privatizaci došlo v letech 1995 až 2001 k první fázi rozsáhlého investičního programu, ve kterém došlo ke kompletní modernizaci technologií pro divizi flexibilních obalů a divize samolepicích grafických etiket. Vzhledem k narůstajícím požadavkům na polygrafickém trhu byla v letech 2003 až 2009 uskutečněna druhá investiční fáze, během které došlo k dalším mohutným nákupům nových technologií, díky kterým byla značně rozšířena výrobní kapacita, zvýšena efektivnost a konkurenceschopnost výroby. V roce 2006 vznikla skupina OTK Group a došlo k založení obchodního zastoupení v Německu (OTK Deutschland). Během následujících let se skupina rozrostla o výrobní závod v Rumunsku (OTK Print RO) a Rusku (OTK Print RU). V roce 2009 došlo k fúzi společností Obchodní tiskárny a Jihočeské tiskárny, nástupnickou společností se stala akciová společnost Obchodní tiskárny Kolín. V roce 2013 došlo k fúzi společností Obchodní tiskárny Kolín a skupiny OTK GROUP, nástupnickou společností je OTK GROUP, a. s., která je významným podnikem v českém polygrafickém odvětví. (OTK GROUP, a. s., 2020)

Hlavním předmětem podnikání vybrané společnosti je tisk a činnosti související s tiskem, výroba zámků a kování a pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí. Mezi základní výrobky podniku v oblasti polygrafie patří:

- grafické etikety;
- flexibilní obaly;
- samolepící etikety;
- sáčky pro balení potravin.

Podnik během sledovaného období zaměstnává 423 kmenových zaměstnanců a patří k významným zaměstnavatelům ve svém regionu. Ve společnosti je nastavena divizionální organizační struktura (viz obrázek 11), která rozděluje podnik na tři výrobní a dvě technickohospodářské divize. Každá divize je sledována na základě vlastních výsledků a současně se hodnotí výsledky za celou společnost.



Obrázek 11: Organizační struktura společnosti

Zdroj: (Vlastní zpracování podle OTK Group Kolín, a. s., 2020)

4.1 Analýza makrookolí podniku

Analýza makrookolí se zaměřuje na vzdálené okolí společnosti OTK Group Kolín, a. s. Jsou zde analyzovány faktory, které jsou nezávislé na aktivitách společnosti a jsou tedy společností neovlivnitelné. PESTLE analýza je provedena za období 2014-2018.

PESTLE analýza

Makrookolí společnosti OTK Group Kolín, a. s. je na základě PESTLE analýzy rozebráno na šest dílčích skupin faktorů a to na: politické, ekonomické, sociodemografické, technologické, legislativní a environmentální (ekologické) faktory.

Politické faktory

Na počátku sledovaného období (2014) byla v čele státu úřednická vláda (vláda odborníků), ta ale nezískala potřebnou důvěru a byly stanoveny předčasné volby. V lednu 2014 vzešla z předčasných voleb vláda složená ze zástupců levicových stran ČSSD, KDU-ČSL a středopravicové hnutí ANO. V roce 2017 vyhrálo volby hnutí ANO, které sestavilo vládu v čele s Andrejem Babišem, tato vláda nezískala potřebnou důvěru a června 2018 vládla v demisi. V červenci 2018 Andrej Babiš sestavil druhou vládu v koalici s ČSSD, tato koalice byla podpořena stranou KSČM (bez účasti ve vládní koalici) a získala potřebnou důvěru. V listopadu 2018 tato vláda odvrátila hlasování o nedůvěře a vládne až do současnosti (2020). (Toušek, 2019)

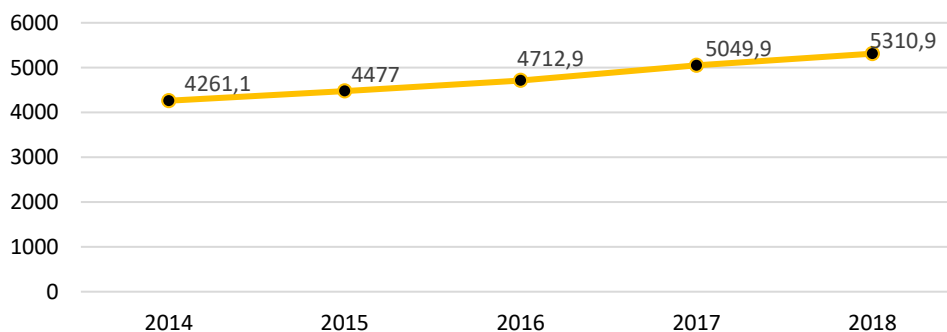
Během sledovaného období lze vlády charakterizovat spíše jako levicově zaměřené. Levicové strany a hnutí obhajují především zájmy nižší a střední společenské vrstvy (zájmy zaměstnanců proti vlastníkům). Typickými znaky vládního programu levicové strany je rozsáhlé sociální zabezpečení nebo státní zásahy do hospodářské oblasti státu. Pravicové strany upřednostňují individualismus, podporují svobodu podnikání a chrání soukromé vlastnictví. Pravicové vlády odmítají větší zásahy do hospodářské oblasti státu a spoléhají na tržní mechanismus. (Žaloudek, 2004)

Z pohledu politických faktorů lze tedy stanovit, že v České republice během sledovaného období je stabilní politická situace a vlády v čele státu prosazují zejména levicovou až středně pravicovou politiku.

Ekonomické faktory

Mezi nejdůležitější ekonomické faktory, které mohou podnik významně ovlivnit, patří velikost hrubého domácího produktu, míra inflace a vývoj měnového kurzu. Během sledovaného období zaznamenal hrubý domácí produkt pravidelný růst. Nárůst od počátku do konce sledovaného období byl téměř 25 %, což značí, že ekonomika České republiky výrazně

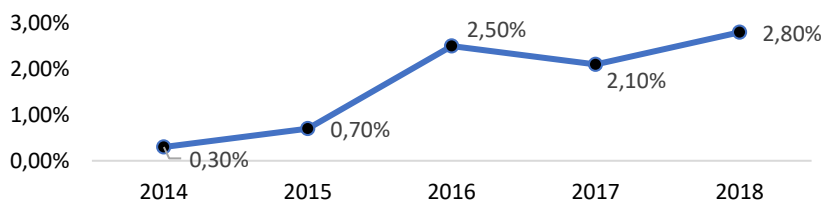
rostla. Rostoucí ekonomika podporuje průmyslovou výrobu, rostou mzdy, roste poptávka, podnikům se zvyšují odbyty a vzniká mnoho nových potenciaálních zákazníků.



Obrázek 12: Vývoj HDP v ČR v mld. Kč (2014-2018)

Zdroj: (Český statistický úřad, 2020)

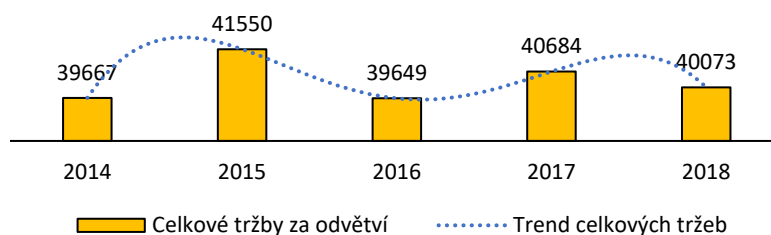
Inflace ve sledovaném období měla převážně rostoucí tendenci. Na začátku sledovaného období byla průměrná roční inflace ve výši 0,3 %. Výrazný nárůst nastal v období mezi lety 2015 a 2016, ve kterém se průměrná roční inflace zvýšila o 1,8 %. Na konci sledovaného období dosáhla průměrná roční inflace hodnoty 2,8 %. Od začátku do konce sledovaného období byl celkový nárůst inflace o 2,5 %. Vzhledem ke značným věřitelským aktivitám, je pro společnost vysoká míra nežádoucí a představuje možné riziko znehodnocení investic.



Obrázek 13: Průměrná roční míra inflace (2014-2018)

Zdroj: (Český statistický úřad, 2020)

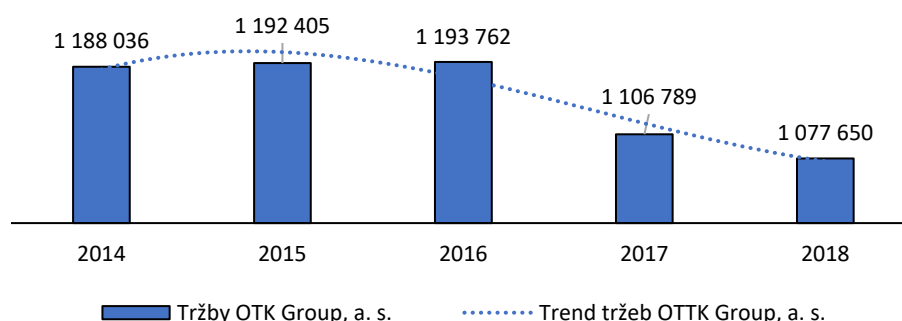
Tržby podniků v polygrafickém odvětví během sledovaného období lze zhodnotit jako nestabilní. Během tohoto období tržby rostly, ale zároveň i klesaly v pravidelném intervalu. Vývoj tržeb nekoresponduje s vývojem HDP, které během sledovaného období vykazovalo stabilní růst.



Obrázek 14: Tržby v polygrafickém odvětví v mil. Kč (2014-2018)

Zdroj: (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020)

Tržby společnosti OTK Group Kolín během počátku sledovaného období nevykazovaly výrazně rostoucí ani výrazně klesající vývoj. V roce 2017 došlo k mírnému snížení tržeb, které následovalo i v roce 2018. Vývoj tržeb ve sledovaném období nebyl závislý na vývoji HDP, během druhé poloviny sledovaného období vykazoval opačný vývoj.



Obrázek 15: Tržby OTK Group, a. s., za výrobky (v mil. Kč)

Zdroj: (Výroční zprávy OTK Group Kolín, a. s., 2014-2018)

Vzhledem k pravidelnému zahraničnímu obchodu podniku, který tvoří významnou část celkových tržeb, je pro společnost důležité sledovat vývoj měnového kurzu. Většina zahraniční produkce míří na trh Beneluxu a Německa, proto společnost primárně sleduje kurz české koruny vůči euru. Během první poloviny sledovaného období bylo zaznamenáno mírné posílení české koruny vůči euru, které znevýhodňuje podnikový export na zahraniční trhy. Poté došlo ke stagnaci kurzu na úrovni 27 Kč/EUR. V polovině roku 2017 začala česká koruna vůči euru opět posilovat s kurzem blížícím se až k hranici 25 Kč / EUR, podnikový export byl v tomto případě opět znevýhodněn. Ve druhé polovině roku 2018 bylo zaznamenáno spíše oslabení české koruny, což přineslo podniku zvýhodnění v oblasti zahraničního obchodu.



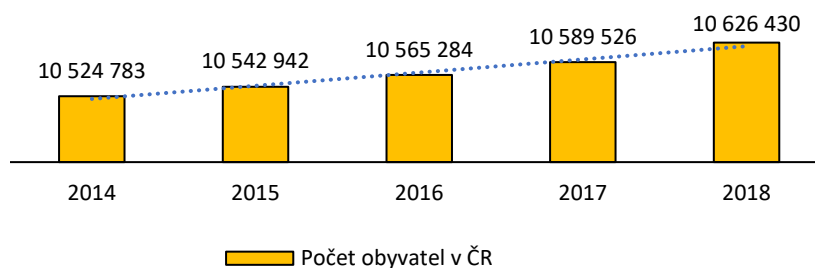
Obrázek 16: Vývoj kurzu EUR/CZK (2014-2018)

Zdroj: (Kurzy.cz, 2020)

..

Sociodemografické faktory

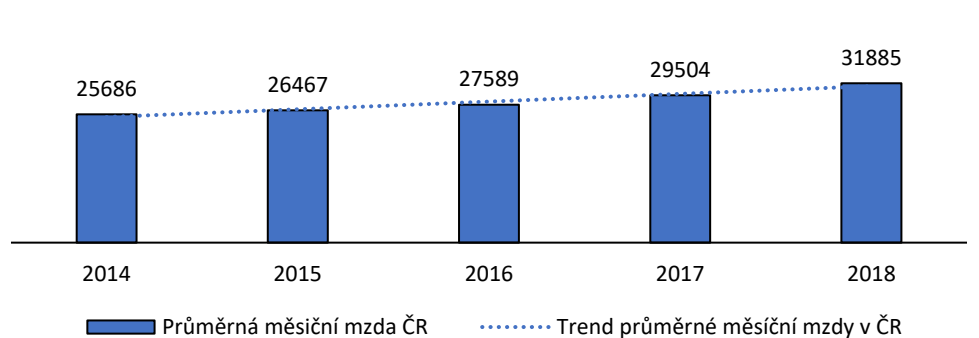
Sociodemografické faktory působí na podnik dvěma směry. Prvním jsou sociální (kulturní) faktory, které ovlivňují mínění zákazníků. Druhý směr představují demografické faktory. Oba tyto směry ovlivňují celkovou poptávku koncových zákazníků po výrobcích, jejichž součástí jsou výrobky z mezičlánku, který tvoří vybraný podnik. Demografické faktory ovlivňují podnik také z pohledu nabídky na trhu práce, která je součástí zaměstnanecké politiky a je úzce spjata s počtem obyvatelstva.



Obrázek 17: Vývoj počtu obyvatel v ČR (2014-2018)

Zdroj: (Český statistický úřad, 2020)

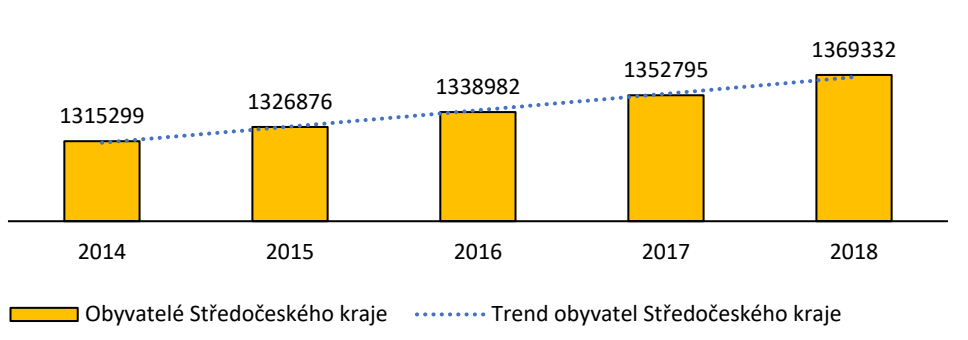
Vývoj počtu obyvatel v České republice ve sledovaném období dosahuje pravidelného růstu, navzdory světovému trendu klesající populace vyspělých zemí. Rostoucí počet obyvatel v České republice znamená růst potencionálních zákazníků a současně nárůst potencionálních zaměstnanců pro podnik.



Obrázek 18: Vývoj průměrné mzdy v ČR (2014-2018)

Zdroj: (Český statistický úřad, 2020)

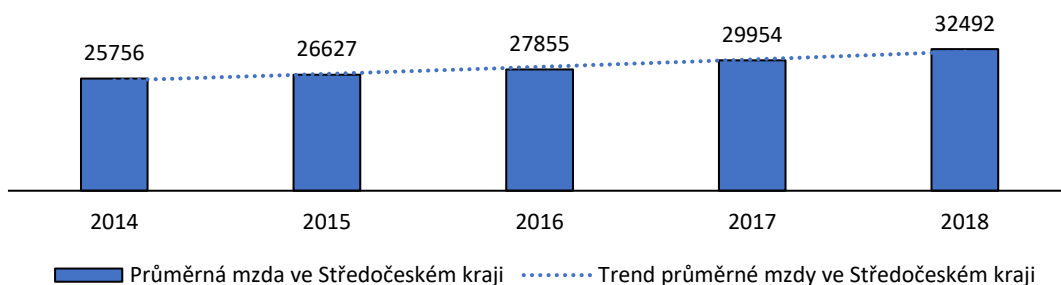
Průměrná roční mzda v České republice se během sledovaného období každý rok zvýšila. S ohledem na vnější podnikové okolí představuje tato skutečnost příležitost ke zvýšení výroby a tržeb, vzhledem k rostoucím příjmům obyvatelstva roste také jejich spotřeba a s ní spojené výdaje. Zvyšování průměrné mzdy přináší hrozbu z hlediska zvyšování nákladů podniku, zejména ve formě zvyšujících se osobních nákladů.



Obrázek 19: Vývoj počtu obyvatel ve Středočeském kraji (2014-2018)

Zdroj: (Český statistický úřad, 2020)

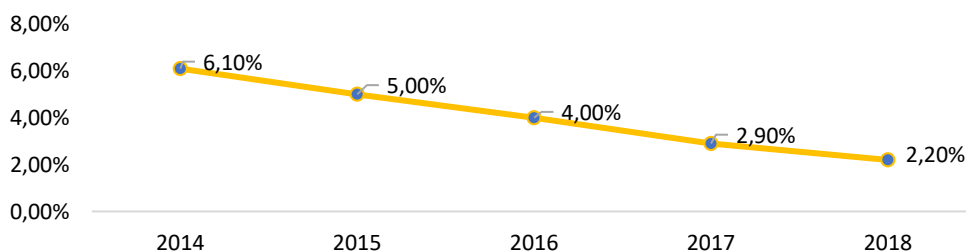
Vývoj počtu obyvatel Středočeského kraje má exponenciální rostoucí trend jako v případě celorepublikového vývoje obyvatel. Vzhledem ke stejnému vývoji lze stanovit také stejný závěr. Z pohledu příležitostí pro společnost OTK Group Kolín představuje pravidelný růst počtu obyvatel v regionu působnosti podniku růst potenciálních zákazníků a budoucích potenciálních zaměstnanců.



Obrázek 20: Vývoj průměrné mzdy ve Středočeském kraji (2014-2018)

Zdroj: (Český statistický úřad, 2020)

Průměrná roční mzda Středočeského kraje přesahuje výši průměrné roční mzdy pro celou Českou republiku. Tento vývoj představuje pro společnost vyšší riziko růstu nákladů na zaměstnance nežli v případě konkurentů z jiných oblastí České republiky.

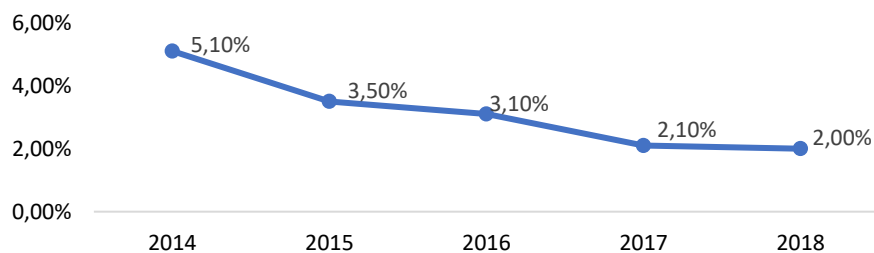


Obrázek 21: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR (2014-2018)

Zdroj: (Český statistický úřad, 2020)

Obecná průměrná roční míra nezaměstnanosti v České republice od roku 2014 do roku 2018 má stále klesající trend. Z obecně ekonomického hlediska je tento vývoj dobrý,

z pohledu podniku představuje hrozbu rostoucích nákladů při získávání zaměstnanců a riziko ztráty vlastních zaměstnanců.



Obrázek 22: Obecná míra nezaměstnanosti ve Středočeském kraji (2014-2018)

Zdroj: (Český statistický úřad, 2020)

Ve Středočeském kraji vykazuje obecná průměrná roční míra nezaměstnanosti nižší hodnoty nežli v případě celorepublikového průměru. Tento vývoj představuje hrozbu z pohledu zaměstnanecké politiky. V případě nízké nezaměstnanosti je problém získávat nové zaměstnance a současně vznikají v celé ekonomice velké tlaky na zvyšování mezd, což přináší růst podnikových nákladů. Při porovnání celorepublikové a regionální nezaměstnanosti, je tato hrozba pro OTK Group Kolín, a. s. vyšší nežli hrozba pro jiné konkurenty v odlišných částech České republiky. Dalším důležitým faktorem pro poptávku po výrobcích podniku je společenské smyšlení. V dnešní době je ve vyspělých zemích zaznamenán rostoucí tlak na ekologii, zejména v oblasti využívání plastů. Zákazníci dávají přednost recyklovatelným obalům před zbytečnými plastovými obaly. Na tento společenský vývoj reagují obchodní řetězce, které tlačí na výrobce, aby omezili využívání plastových obalů a zvýšili objem recyklovatelných složek. Tento společenský vývoj představuje pro OTK Group Kolín, a. s. určitou hrozbu, zejména v oblasti výroby potravinových obalů.

Technologické faktory

Světový polygrafický průmysl je aktuálně v poměrně dobré kondici. Evropský region se v porovnání se světovým vyvíjí ještě lépe. Z technologického pohledu patří polygrafický průmysl k poměrně technologicky vybavenému a inovativnímu průmyslu. Nicméně podniky v polygrafickém průmyslu čelí klesající marži. Hlavním důvodem je rychlý růst vstupních surovin a energií. Technologické trendy, jejich vývoj a převedení do výrobních procesů podniku jsou ovlivňovány zejména následujícími základními faktory.

- Velikost poptávky.
- Preference odběratelů (zákazníků).
- Vývoj informačních technologií.
- Trendy a vývoj v oblasti materiálů vstupujících do výrobního procesu.

Vzhledem k rostoucímu trendu digitálního tisku a rozvoje obalového průmyslu jsou vynakládány značné zdroje do instalace nových digitálních technologií. Podniky jsou vzhledem k rostoucím mzdovým nákladům a nízké míře nezaměstnanosti tlačeny ke zvyšování automatizace a efektivnosti výrobních procesů. Vzhledem k automatizaci a snaze o zvyšování efektivnosti výroby je u výrobků v posledních několika letech kladen vysoký důraz na dodržování a zdokonalování oblasti jakosti, včetně získávání odpovídajících certifikátů, pomocí kterých podniky mohou získávat konkurenční výhody.

Legislativní faktory

Legislativní faktory jsou úzce spojené s politickými faktory. Legislativní prostředí v České republice je charakteristické vysokou byrokracií a nízkou efektivností vymáhání práva. V posledních několika letech dochází k harmonizování české legislativy s legislativou Evropské unie. Zaměstnávání a udržení zaměstnanců představuje pro podnik vysokou administrativní a ekonomickou zátěž. Trh práce je obecně z pohledu zaměstnavatelů často kritizován, podniky nemohou pružně reagovat na vývoj trhu práce, zejména z důvodu vysoké míry ochrany zaměstnanců při ukončení pracovního poměru (IPODNIKATEL, 2011). Společnost je z legislativního pohledu nejvíce ovlivňována následujícími faktory.

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Daňový systém České republiky

„Daňový systém ČR je v hlavních znacích podobný systémům většiny vyspělých zemí, zejména evropských, pro firmy a podnikatele je ale složitý a netransparentní, navíc podléhá častým změnám, což dále pomáhá ke zhoršení jeho přehlednosti.“ (IPODNIKATEL, 2011).

Na počátku sledovaného období byly v České republice dvě sazby daně z přidané hodnoty (DPH). Základní sazba byla ve výši 21 % a snížená sazba ve výši 15 %. V roce 2015 byla přidána druhá snížená sazba ve výši 10 %. Při zavedení druhé snížené sazby došlo

k částečnému zlevnění každodenních nákupů a snížení inflačních tlaků. Nejcitlivější skupinou zákazníků na změny DPH jsou koneční spotřebitelé a zejména občané s nižšími příjmy. (Gola, 2015) Společnost je evidována jako plátc DPH, proto je pro ni každá změna oblasti sazeb spojených s touto daní důležitá. Další významnou sazbou, která ovlivňuje podnik, je výše daňové sazby z příjmů právnických osob. Během sledovaného období byla sazba z příjmů právnických osob konstantní ve výši 19 % a v nejbližší době se nepředpokládá její zvýšení.

Environmentální faktory

V průběhu 21. století je kladena čím dál větší pozornost k životnímu prostředí a způsobům pro jeho ochranu. Je v zájmu každého podniku určitým způsobem reagovat na toto celosvětové téma, které může pozitivně, ale i negativně ovlivňovat samotný chod podniku a v mnoha případech také poptávku po podnikových výrobcích. Dodržování environmentálních pravidel, nařízení, případně provádění kroků přispívajících k ochraně životního prostředí (dary neziskovým organizacím, podpora ekologických projektů apod.) zlepšuje image a pověst podniku. Jednotlivé environmentální faktory, které působí na jednotlivé podniky, jsou zpravidla závislé na typu daného průmyslu. Na vybraný podnik působí zejména následující faktory:

- ochrana ovzduší;
- vodní hospodářství;
- odpadové hospodářství;
- nakládání s nebezpečným odpadem.

Možnou budoucí hrozbu představuje značné zprísňení limitů spojených s ekologickými faktory, které by mohlo přinést značné zvýšení nákladů a komplikaci ve výrobě, při dodržování těchto nařízení.

Závěry PESTLE analýzy

Na základě provedené analýzy vnějšího prostředí v oblastech politických, ekonomických, sociodemografických, technologických, legislativních a environmentálních faktorů, byly vyhodnoceny následující příležitosti a hrozby, které mohou hrát důležitou roli v současné i budoucí strategické pozici vybraného podniku na polygrafickém trhu.

Příležitosti

- **Ekologicky šetrná výroba** – současné tržní podmínky přináší příležitost v podobě ekologicky šetrné výroby. Recyklace, využívání recyklovaných materiálů, případně

certifikace v oblasti ekologie přináší značnou příležitost pro zvýšení poptávky po výrobcích podniku.

- **Automatizovaná výroba** – trend v budování, automatizování a vylepšování výrobního procesu přináší příležitost pro kapitálově silné podniky. Investice do této podnikové oblasti přináší potencionální úsporu nákladů, zvýšení výnosů a snížení počtu potřebných pracovních míst.
- **Digitální výroba** – významným trendem v technologickém prostředí je digitální výroba. Poptávka po tomto druhu výrobků vykazuje pravidelný růst. Vzhledem k vysokým kapitálovým nákladům představuje tento typ výroby značnou příležitost k vytvoření stabilní tržní pozice na trhu digitální výroby polygrafického průmyslu.
- **Inovativní programy** – výraznou příležitost představují výsledky inovačních programů a výzkumů, na kterých podnik spolupracuje. Příkladem jsou chytré senzory, tištěné vzory, tisk prvků pro průmysl 4.0 apod.

Hrozby

- **Nízká nezaměstnanost** – vzhledem k nízké nezaměstnanosti v celé České republice a k vyšší regionální nezaměstnanosti v oblasti působnosti podniku, která je pod celorepublikovým průměrem, vzniká hrozba v oblasti získávání nových zaměstnanců a současně udržení vlastních zaměstnanců. Nízká nezaměstnanost představuje pro podnik hrozbu zejména v personální oblasti a částečně také v oblasti finanční. Při nízké nezaměstnanosti je na trhu práce vysoká poptávka po pracovní síle a nízká nabídka práce, proto musí podniky vynakládat vyšší finanční zdroje, aby získalo novou pracovní sílu. Zároveň musí vynakládat značné finanční i nefinanční zdroje pro udržení stávajících zaměstnanců.
- **Výrazné změny kurzu** – výrazné změny kurzu národní měny k měnám zahraničním, představují další podnikovou hrozbu, jedná se zejména o posilování kurzu české koruny vůči zahraničním měnám, kdy dochází ke znevýhodnění exportérů vůči zahraničním subjektům na trhu.
- **Rostoucí průměrné mzdy** – další hrozbou, která vzešla z analýzy ekonomických faktorů, je rostoucí trend průměrných mezd včetně mzdy minimální. Tato skutečnost představuje hrozbu zejména pro finanční oblasti podniku. Při růstu mezd v ekonomice dochází k tlaku růstu mezd v odvětví a následně i k tlaku růstu mezd v podniku. Růst

mezd zaměstnanců významně zvyšuje osobní náklady podniku a může negativně ovlivnit jeho finanční výsledky.

- **Společenské smýšlení** – významnou hrozbu pro podnik představuje společenské smýšlení. V současné době je ve společnosti významným tématem recyklace a snižování nerecyklovatelných materiálů. Vzhledem k charakteristice výroby podniku by mohla hrozba zapůsobit na využívání plastů a papírů v jeho výrobě a následně snížit poptávku po výrobcích, což by vedlo ke zhoršení jeho finančních výsledků.
- **Rychlý rozvoj technologií** – trend v oblasti automatizace a digitalizace výroby přináší hrozbu pro podnik zejména ve finanční oblasti. Polygrafický průmysl je v České republice značně inovován, pokud podnik nebude investovat do této oblasti, začne vyrábět neefektivně, zvýší se náklady a sníží výnosy, to přinese špatné finanční výsledky, které mohou vyústit až v existenční problémy.
- **Environmentální hrozby** – další hrozba vzniká v oblasti environmentálního prostředí. Zpřísnující se ekologické limity a nařízení mohou negativně ovlivnit veškerou výrobu a hospodaření podniku, případně značně zvýšit podnikové náklady.

4.2 Analýza mikrookolí podniku

Analýza mikrookolí vybraného podniku z polygrafického průmyslu je složena ze dvou hlavních částí. První část je zaměřena na analýzu českého polygrafického odvětví, kde je dané odvětví charakterizováno a ekonomicky analyzováno. Druhá část se zabývá analýzou konkurence podniku, která je posuzována z pohledu největších podniků v odvětví a z pohledu podniků působících v těsné blízkosti vybraného podniku.

4.2.1 Analýza odvětví

Podnikové odvětví je analyzováno ve třech dílčích analýzách. První analýza se zabývá základní charakteristikou, druhá analýza je provedena z pohledu ekonomických výsledků celého odvětví. Poslední částí je analýza perspektiv a vývoje daného odvětví.

Charakteristika odvětví

Polygrafický průmysl v České republice je podle Ministerstva průmyslu a obchodu ČR zařazen do skupiny CZ-Nace 18. Tato skupina je rozdělena na dva dílčí oddíly. První oddíl CZ-Nace18,1 je zaměřen na oblast tisku a činnosti s tím související. Tento oddíl tvoří přibližně 86 % přidané hodnoty a 87 % tržeb z celkových výsledků skupiny CZ-Nace18

(viz tabulka 1). Druhým oddílem je oddíl CZ-Nace18,2, který je zaměřen na rozmnožování nahraných nosičů a činnosti s tím související.

Tabulka 1: Podíly ve skupině CZ-Nace 18 v roce 2018 (v %)

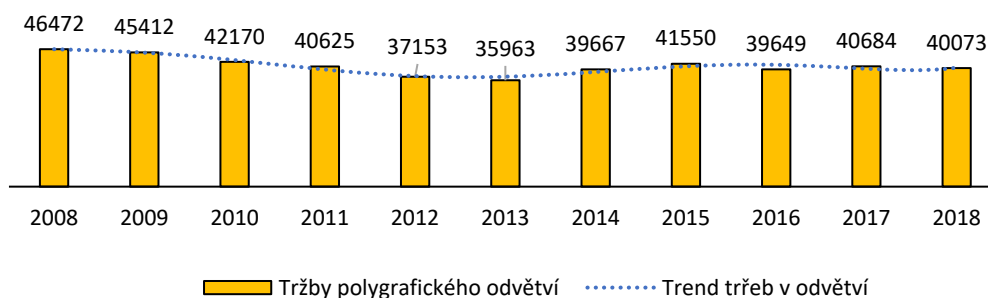
Oddíl CZ-Nace	Tržby	Přidaná hodnota	Aktiva celkem	Počet zaměstnanců	Osobní náklady	Počet jednotek
18,1	87,0	85,7	82,5	78,4	86,8	78,4
18,2	13,0	14,3	17,5	21,6	13,2	21,6

Zdroj: (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020)

Polygrafické odvětví je charakteristické vysokou mírou konkurence. Většina subjektů tohoto odvětví je tvořena malými a středními podniky, které tvoří přibližně dvě třetiny z celkových tržeb daného odvětví. Skupina CZ-Nace 18 představuje velmi vyspělý a dynamicky rozvíjející se průmyslový obor. Subjekty v tomto odvětví jsou vzhledem k vysoké konkurenci nuceny neustále reagovat na nejnovější trendy v oblasti digitalizace, tisku a jiných technologických oblastí spojených s polygrafií, z tohoto důvodu je kladen důraz na rostoucí kvalifikační požadavky na pracovní sílu. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020)

Ekonomické ukazatele odvětví

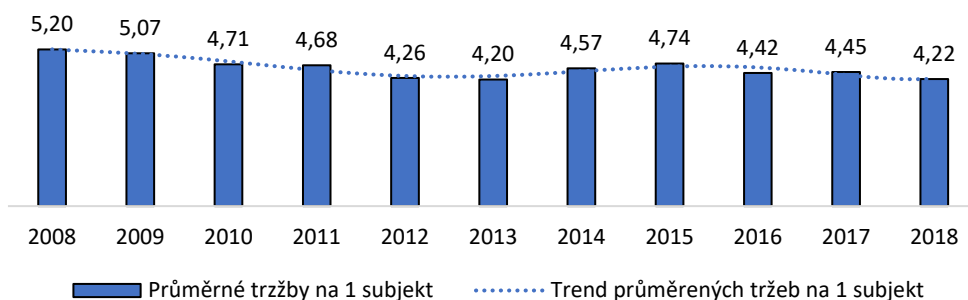
Při analýze ekonomických výsledků polygrafického odvětví bylo rozšířeno sledované období na dobu deseti let (2008-2018). Byly vybrány ukazatele celkových tržeb, počtu zaměstnanců, průměrné mzdy v odvětví, přidané hodnoty a zahraničního obchodu. Na následujícím grafu (obrázek 23) je zobrazen vývoj tržeb polygrafického odvětví. Tržby od roku 2008 do roku 2013 zaznamenávají klesající trend, tento trend je způsoben zejména ekonomickou recesí, která v roce 2008 postihla nejen polygrafický průmysl, ale zpravidla všechna průmyslová odvětví. Mezi lety 2013 a 2014 tržby začaly opět narůstat. Během posledních čtyř let sledovaného období tržby pravidelně rostly a klesaly, výkyvy v tomto období nedosahovaly výraznějších hodnot jako v období recese.



Obrázek 23: Vývoj celkových tržeb polygrafického odvětví

Zdroj: (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020)

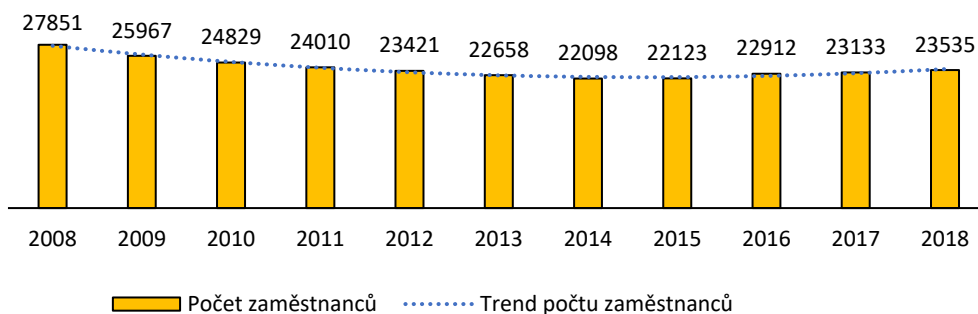
Pro relevantnější porovnání slouží následující graf (obrázek 24). Tento graf zobrazuje průměrné roční tržby odvětví na jeden subjekt. Trend v tomto případě kopíruje vývoj celkových tržeb. Z tohoto porovnání plyne závěr, že během sledovaného období změna počtu subjektů v odvětví výrazně neovlivňuje celkové tržby (výkonnost) polygrafického průmyslu.



Obrázek 24: Vývoj průměrné roční tržby na 1 subjekt (v mil. Kč)

Zdroj: (Vlastní zpracování podle Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020)

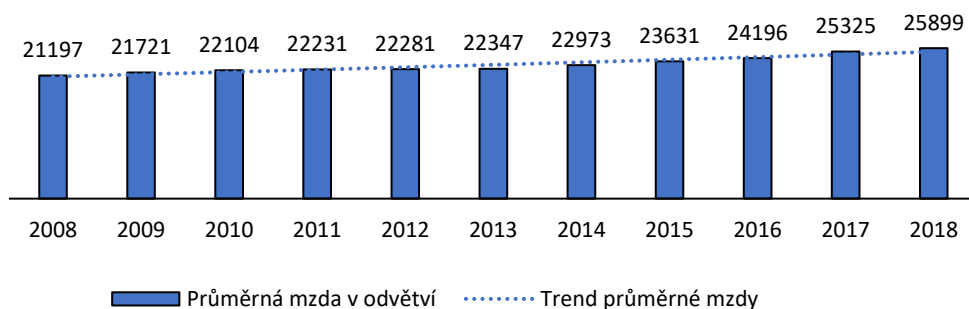
Z hlediska počtu zaměstnanců je na následujícím grafu (obrázek 25) zaznamenán podobný vývoj jako v případě vývojového trendu tržeb. Počty zaměstnanců klesaly od roku 2008 až do roku 2014, během tohoto období je v odvětví výrazný pokles o 5 753 (20,66 %). Po roce 2014 dochází k pravidelnému růstu, který je v posledních letech limitován nedostatkem kvalifikovaných pracovníků na trhu práce.



Obrázek 25: Vývoj počtu zaměstnaných osob v odvětví

Zdroj: (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020)

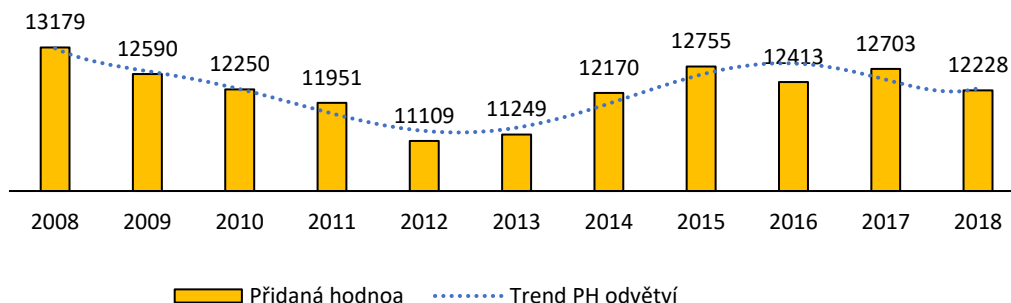
Vývoj průměrných mezd v polygrafickém průmyslu má opačný vývoj nežli vývoj počtu zaměstnanců. Během celého sledovaného období se průměrná roční mzda v odvětví neustále zvyšovala a její vývojový trend má exponenciální podobu. Při srovnání průměrné republikové mzdy (viz obrázek 17) a průměrné mzdy ve Středočeském kraji (viz obrázek 19) se průměrná měsíční mzda v odvětví (obrázek 26) během celého sledovaného období drží pod těmito průměry.



Obrázek 26: Vývoj průměrné mzdy v odvětví (v Kč)

Zdroj: (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020)

Přidaná hodnota odvětví zaznamenává po roce 2008 výrazný pokles vlivem ekonomické recese napříč celou ekonomikou. Svého minima ve sledovaném období dosahuje v roce 2012 s hodnotou 2,07 miliard Kč (viz obrázek 27). Po roce 2012 začíná přidaná hodnota růst a přibližuje se k hodnotě z roku 2008, ale nepřekoná ji. Svého maxima ve sledovaném období dosáhla v roce 2015, kdy přidaná hodnota odvětví dosahuje úrovně 12,755 miliard Kč. Během posledních čtyř let sledovaného období, kdy všeobecná ekonomická situace je dobrá a česká ekonomika zaznamenává růst, přidaná hodnota odvětví vykazovala nestabilní vývoj, tj. střídal se její pokles a růst. Tento trend významně ovlivňují rostoucí ceny vstupů a nízké prodejní ceny produkce a klesající hodnoty marže podniků.

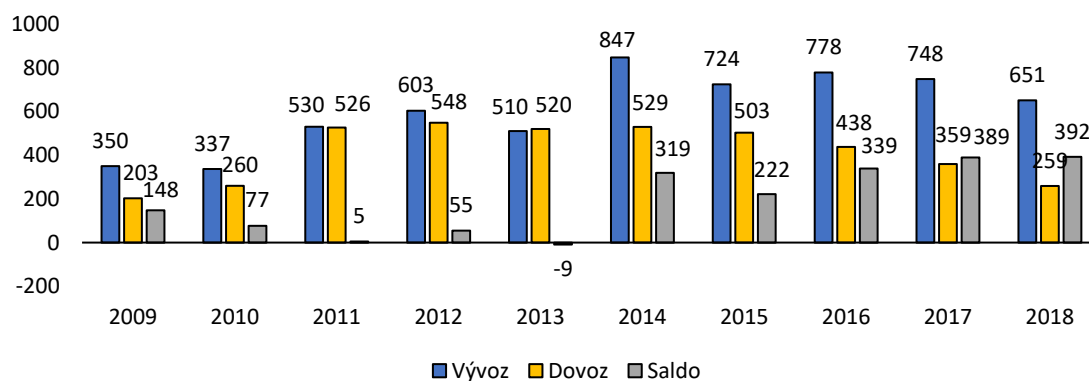


Obrázek 27: Vývoj přidané hodnoty odvětví (v mil. Kč)

Zdroj: (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020)

Z pohledu zahraničního obchodu ve sledovaném období převládá v polygrafickém odvětví vývoz polygrafické produkce do zahraničí nad jejím dovozem ze zahraničí do ČR (viz obrázek 28). Bilance zahraničního obchodu odvětví v roce 2011 je téměř vyrovnaná se saldem pouhých pěti milionů Kč. Záporná bilance je zaznamenána pouze v jednom roce, jedná se o rok 2013, kdy dosahuje saldo záporné hodnoty devíti milionů Kč. Ve zbylých letech sledovaného období dosahuje saldo bilance kladných hodnot a vývoz polygrafické produkce značně převyšuje dovoz. Nejvyšší hodnota vývozu je zaznamenána v roce 2014, kdy se pohybuje na úrovni 847 milionů Kč. V porovnání s celoročními tržbami se se jedná

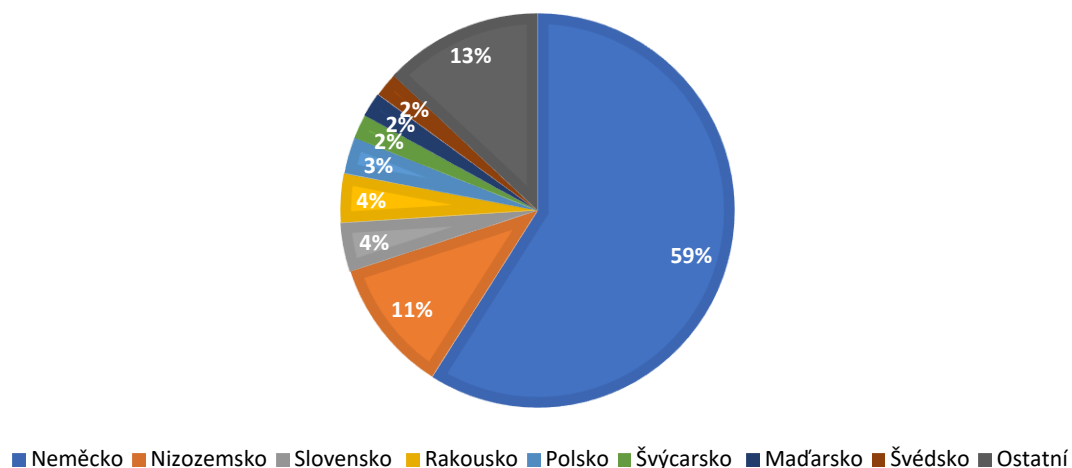
o pouhých 2,14 %. Při porovnání ostatních hodnot vývozu s celkovými tržbami v daných letech sledovaného období je patrné, že hodnoty vývozu představují jen nepatrné položky v řádu maximálně jednotek procent.



Obrázek 28: Zahraniční obchod s produkty polygrafického odvětví (v mil. Kč)

Zdroj: (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020)

Následující graf (obrázek 29) zobrazuje nejvýznamnější vývozní teritoria pro české polygrafické odvětví.



Obrázek 29: Hlavní vývozní teritoria v roce 2018 (v %)

Zdroj: (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020)

Největším vývozním teritoriím českého polygrafického odvětví v roce 2018 bylo Německo, kam směřovala více jak polovina produkce určené k vývozu (59 %). Druhým významným vývozním teritoriím je Nizozemsko (11 %). Další teritoria zaujímají pouze menší podíly v řádu jednotek procent, jedná se například o Slovensko, Rakousko a Polsko.

Dalšími zvolenými ekonomickými výsledky odvětví jsou ukazatele rentability, které jsou v následující tabulce (tabulka 2). Jedná o rentabilitu vlastního kapitálu (ROE), rentabilitu celkových aktiv (ROA), rentabilitu tržeb (ROS) a rentabilitu investovaného kapitálu (ROCE)

českého polygrafického odvětví během sledovaného období. Ukazatele rentability vykazují převážně rostoucí trend, který bývá narušen zpravidla jednoročními výkyvy.

Tabulka 2: Ukazatele rentability polygrafického odvětví

	2014	2015	2016	2017	2018
ROE [%]	17,95	23,31	19,30	14,46	13,83
ROA [%]	5,58	7,90	8,57	6,82	6,88
ROS [%]	7,72	8,91	11,87	13,53	9,53
ROCE [%]	6,72	12,94	14,15	13,94	10,00

Zdroj: (Český statistický úřad, 2020)

Běžná likvidita (L3) s obecně doporučenou hodnotou 2 až 3 je splněna pouze v prvním roce, v dalších letech sledovaného období tohoto intervalu již nedosáhla (viz tabulka 3). Pohotová likvidita (L2) má obecně doporučenou hodnotu 1 až 1,5. Tohoto intervalu bylo dosaženo ve všech letech sledovaného období. V prvním roce byla hodnota téměř dvojnásobná. Ukazatel okamžité likvidity (L1) má obecně doporučenou hodnotu 0,2 až 0,5. Tohoto intervalu bylo opět dosaženo ve všech letech sledovaného období.

Tabulka 3: Ukazatele likvidity polygrafického odvětví

	2014	2015	2016	2017	2018
L3	2,99	1,35	1,56	1,15	1,59
L2	2,55	1,14	1,37	1,01	1,44
L1	1,16	0,44	0,54	0,41	0,80

Zdroj: (Český statistický úřad, 2020)

Ukazatel věřitelského rizika se ve sledovaném období pohybuje v rozmezí 34,62-44,26 %. Věřitelské riziko odvětví lze charakterizovat jako mírné. Ukazatel samofinancování vykazuje převážně klesající trend, aktiva podniků v odvětví tedy rostou rychleji než velikost vlastního kapitálu.

Tabulka 4: Ukazatele zadluženosti polygrafického odvětví

	2014	2015	2016	2017	2018
Ukazatel věřitelského rizika [%]	43,55	38,15	34,62	35,75	44,26
Koeficient samofinancování [%]	53,58	43,67	45,58	40,18	31,84

Zdroj: (Český statistický úřad, 2020)

Perspektiva a vývoj odvětví

Polygrafické odvětví České republiky v několika posledních letech prochází náročným obdobím. Většina podniků je nucena neustále přizpůsobovat své strategie vzhledem k vývoji

ekonomiky a trhu, který je velice proměnlivý. Jednotlivé podniky zaznamenávají snižování výše své výrokové marže. Hlavním důvodem je vysoké tempo růstu nákladů, které převyšuje tempo růstu cen výrobků. Růst nákladů je způsoben prudkým nárůstem cen vstupních surovin a cen energií. V polygrafickém odvětví České republiky je vysoká koncentrace malých a středních podniků, z tohoto důvodu dochází k neustálému konkurenčnímu boji v oblasti získávání nových i stálých zákazníků. Vysoký počet subjektů v odvětví vytváří tlak na snižování cen (ze strany zákazníků), a tím klesá ziskovost polygrafických subjektů.

Významným problémem odvětví je nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce v oboru polygrafie, ten vytváří tlak na růst mezd (růst osobních nákladů). Z kapitálového pohledu patří polygrafický průmysl mezi kapitálově náročnější odvětví, vzhledem k vysokým požadavkům zákazníků na jednotlivé výstupy a vysoké míře konkurence je veškerými subjekty polygrafického průmyslu kladen vysoký důraz na vysokou efektivnost výroby, využívání nejmodernějších technologií, digitalizaci a automatizaci výroby, což obnáší dlouhodobé kapitálové investice ze strany podniků. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020)

Závěry analýzy odvětví

Český polygrafický průmysl představuje technologicky vysoce rozvinuté odvětví se značným důrazem na rozvoj automatizace, digitalizace a zvyšování efektivnosti výroby. Z pohledu tržeb nepatří polygrafické odvětví mezi nejvýznamnější skupinu zpracovatelského průmyslu, jeho podíl na celkových tržbách je pouze 2,14 % (2018). Z hlediska počtu zaměstnanců je podíl s 1,8 % (2018) z celkového počtu zaměstnanců zpracovatelského průmyslu tohoto odvětví také zanedbatelný. Na regionální bázi patří polygrafické podniky mezi významné zaměstnavatele a významně se podílí na rozvoji daného regionu. Vstupní a výstupní bariéry polygrafického odvětví jsou nízké, proto z pohledu konkurence panuje v polygrafickém odvětví značný konkurenční boj. Hlavním důvodem je struktura odvětví, kdy většinu subjektů tvoří zejména malé a střední podniky, které v rámci konkurenčního boje usilují nejen o nové, ale i stálé zákazníky svých konkurentů. Menšina subjektů tvořená velkými a historicky zakořeněnými podniky má relativně klidnou a stabilní tržní pozici.

Ekonomické ukazatele

Z pohledu tržeb patří polygrafické odvětví k méně stabilním. Vývoj tržeb není výrazně závislý na změnách počtu subjektů v daném odvětví. Přidaná hodnota odvětví vykazuje nestabilní vývoj, který je v poslední době ovlivněn zejména rostoucími cenami vstupních

nákladů, které rostou rychleji než konečná cena produkce a klesající hodnota průměrné podnikové marže. Odvětví se potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků polygrafického zaměření, kterých je na trhu práce nedostatek. Průměrné roční mzdy pracovníků vykazují pravidelný exponenciální růst. V reakci na tuto skutečnost mnoho podniků vynakládá značné zdroje na automatizaci a zefektivňování výroby. Obchodní bilance zahraničního obchodu odvětví bývá zpravidla kladná a vývoz do zahraničí zpravidla přesahuje dovoz polygrafické produkce.

Vývoj a perspektiva odvětví

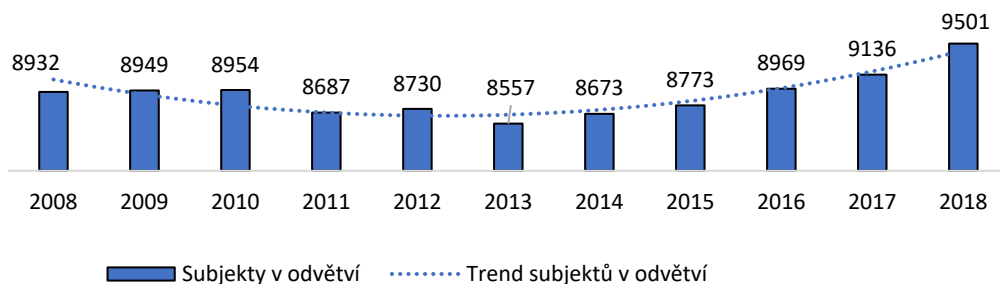
Obecně je polygrafické odvětví v České republice v dobré kondici. V porovnání s ostatními světovými regiony patří z hlediska vývoje mezi světové lídry. V poslední době prochází toto odvětví značnými změnami, zejména v oblasti technologií, kdy dochází ke značným investicím a z hlediska přizpůsobování strategií jednotlivých podniků k značným změnám struktury českého polygrafického trhu. Většina těchto faktorů vytváří stabilní základy a značný potenciál pro budoucí stabilitu, dynamický růst a vývoj českého polygrafického odvětví.

4.2.2 Porterova analýza pěti sil

V předešlém textu byla z hlediska mikrookolí podniku provedena analýza odvětví a byli charakterizováni vybraní konkurenti. Nyní bude mikrookolí podniku posuzováno pomocí Porterovy analýzy pěti sil, která se zabývá novými konkurenty, zákazníky, substituty, dodavateli a aktuální konkurencí.

Potencionální nová konkurence

První analyzovanou silou je potencionální nová konkurence. Vstup nových konkurentů do odvětví představuje určitou hrozbu pro každý podnik, který působí v daném odvětví. Tato hrozba je největší zejména pro malé podniky. Polygrafický průmysl je obecně charakterizován jako atraktivní, dynamicky se rozvíjející odvětví s nízkými vstupními i výstupními bariérami. Spolu s pravidelně rostoucími tržbami láká odvětví ke vstupu nové potencionální konkurenty. Tuto charakteristiku potvrzuje obrázek 30, kdy během první poloviny sledovaného období (2008-2018) nedochází k významnějšímu poklesu počtu subjektů v odvětví a během druhé poloviny sledovaného období dochází k nárůstu celkového počtu subjektů vlivem nově příchozích konkurentů.



Obrázek 30: Vývoj subjektů v českém polygrafickém odvětví

Zdroj: (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020)

Vstup nových konkurentů nijak výrazně neohrožuje vybraný podnik, zejména díky své dlouholeté historii, dobrému jménu, provázaným obchodním kontaktům a stabilnímu finančnímu zázemí. Vzhledem k výrobnímu portfoliu, by byl vybraný podnik ohrožen zejména při vstupu konkurenta s podobnou kapitálovou strukturou a technickými možnostmi, což nepředstavuje příliš reálný scénář. Pravděpodobnější vznik nového významného konkurenta představuje spojení několika současných podniků, kteří již v daném oboru působí, jako například fúze společnosti Boom tisk, s. r. o. v roce 2019.

Zákazníci

Další sílu z Porterova modelu představuje vyjednávací síla zákazníků. Pro potřeby této dílčí analýzy u vybraného podniku, je potřeba si zákazníky (odběratele) rozdělit do dvou základních skupin, kdy první skupinu tvoří odběratelé trhu B2B. Zakázky odběratelů z oblasti B2B trhů představují většinový podíl z celkového počtu zakázek, proto je pozornost podniku směřována zejména tímto směrem. Vyjednávací síla zákazníků v této oblasti je velice silná, zejména díky velikosti odběratelských firem, které ve většině tvoří nadnárodní korporace a představují perspektivu dlouhodobého a objemově vysokého odbytu. Nejvýznamnějšími podnikovými odběrateli jsou Coca-Cola, Kofola, Plzeňský Prazdroj, Heineken, Budějovický Budvar, Staropramen, Hamé a Nestlé. Vzhledem k tomuto faktu je vybraný podnik nucen se značně přizpůsobovat k odběratelským požadavkům, nejen v oblastech výrobních, ale také v oblasti cenové politiky. Odběratelé v podniku provádí pravidelné audity, při kterých kontrolují jednotlivé fáze výroby, kvalitu vstupních surovin, dodržování bezpečnostních a hygienických předpisů, kvalitu výstupů a logistických činností.

Druhou skupinu zákazníků představují odběratelé trhu B2C. Tato skupina zákazníků tvoří menšinu zakázek a jedná se především o jednorázové zakázky, které jsou převážně přijímány od malých subjektů v menších objemech nežli v případě zakázek pro subjekty trhu B2B. Z tohoto důvodu je zde vyjednávací síla zákazníků velice malá, často téměř nulová.

Podnik proto v této oblasti zakázek není nucen se zcela přizpůsobovat a může využít svoji vyjednávací převahu k dosažení co nejuvhodnějších podmínek.

Substituty

Jako substituty nazýváme takové výrobky, které mohou nahradit stávající výrobky vybraného podniku a poskytnout zákazníkovi stejnou přidanou hodnotu. Z pohledu substitutů je potřeba posoudit každou skupinu výrobního portfolia zvlášť.

- Grafické a samolepící etikety – produkty s hlavním využitím v potravinářském průmyslu. Vzhledem k povinnému označení původu a složení výrobků potravinářského průmyslu je zde z hlediska praktického využití riziko substituce nízké.
- Flexibilní obaly – jedná se o druh obalů, který je navrhován, konstruován a přizpůsobován podle svého účelného využití. Materiálová struktura také záleží na způsobu využití a může se skládat z papíru, plastů, hliníku apod. Vzhledem k širokému využití a vysoké flexibilitě těchto výrobků je zde riziko substituce jinými výrobky s podobnými vlastnostmi nízká. Substituování daného podnikového výrobku by bylo možné.
- Sáčky pro balení potravin – jedná se opět o produkty využívané v potravinářském odvětví. Jejich hlavním účelem je potraviny chránit před fyzickými a hygienickými riziky vnějšího prostředí. Riziko praktické substituce je zde opět nízké. V souvislosti s aktuálními trendy je zde možnost nahrazení části sáčků pro balení potravin konceptem bezobalové prodejny. Jedná se ovšem jen o malou a zanedbatelnou část produkce. Určitá obalová technologie je potřeba zejména při převozu od výrobce do obchodu, je potřeba zde využít určité formy obalové technologie, například flexibilních obalů, které jsou součástí portfolia vybraného podniku.

Dodavatelé

Dodavatelskou strukturu společnosti tvoří mnoho subjektů a lze je rozdělit do tří základních skupin. První skupinu tvoří dodavatelé základních výrobních surovin (papír, plast, hliník apod.). Dodavatelské subjekty v této oblasti tvoří velké a často nadnárodní skupiny, které vzhledem ke své mezinárodní působnosti a využitelnosti daných materiálů v mnoha průmyslových odvětvích, působí značnou vyjednávací silou. Velikost této síly se odráží zejména v cenovém vyjednávání, při kterém je cena ze strany dodavatele striktně dána a společnost ji musí ve většině nákupů akceptovat. Další skupinu tvoří dodavatelé podpůrných vstupů (elektrina, voda, plyn). Vzhledem k charakteru a velikosti výrobního procesu představuje vybraná společnost významného odběratele těchto vstupů. Dodavatelé si jsou této

situace vědomi a vytváří pro daný podnik výhodnější cenové tarify, které jsou založené na vysokém odběru, proto lze aktuálně vyjednávací sílu této skupiny odběratelů hodnotit jako mírnou. Poslední skupinu tvoří dodavatelé specifických výrobních technologií, jedná se například o tiskařské válce, barvy, laserové snímače apod. Vzhledem ke specifičnosti těchto produktů, které jsou často vyráběny vybrané společnosti na míru, je vyjednávací síla dodavatelů v této oblasti velice nízká.

Konkurence v odvětví

Po celém území České republiky působí mnoho konkurentů v oblasti polygrafie. Většinu těchto konkurentů tvoří malé a střední podniky, mezi kterými existuje velký konkurenční boj. Vybraná společnost je řazena do oblasti velkých podniků, pro kterou skupina malých a středních podniků ve většině případů nepředstavuje významnou hrozbu.

Závěry Porterovy analýzy pěti sil

Na vybraný podnik působí v oblasti mikrookolí podniku pět sil, kde každá disponuje odlišnou velikostí. Síla nově vstupujících konkurentů vzhledem k podniku není výrazná a podnik výrazně neohrožuje. Podnik těží ze své dlouholeté historie, dobrého jména, provázaných obchodních kontaktů a stabilní finanční pozice. Významné ohrožení by vzniklo při vstupu konkurenta s podobnou kapitálovou strukturou a technickými možnostmi. Pravděpodobnost této situace je momentálně nízká a do odvětví vstupují převážně malé subjekty. Nejvyšší riziko nového významnějšího konkurenta představuje spojení několika současných podniků, kteří již v daném oboru působí.

Vyjednávací síla odběratelů z oblasti B2B trhu je vysoká. Jedná se o strategické odběratele (často nadnárodní společnosti), kteří tvoří většinu podnikových tržeb a je s nimi svázaná dlouhodobá spolupráce a budoucí strategický rozvoj. Odběratelé B2C trhu působí na podnik nízkou vyjednávací silou. Hlavním důvodem je jejich velikost, objem dodávek a často pouze jednorázová spolupráce.

Riziko substitučních výrobků za výrobky podniku je nízké. Hlavními důvody jsou značně diferenciované výrobní portfolio, fyziologické a technické vlastnosti výrobků a výše nákladů v případě substituce daných výrobků alternativními výrobky.

Vyjednávací síla dodavatelů základních surovin je silná, podnik proto musí vhodně plánovat prováděné nákupy a využívat případných množstevních slev na dané materiály. Lze předpokládat, že u většiny subjektů v českém polygrafickém odvětví je vyjednávací síla dodavatelů těchto surovin také vysoká. Dodavatelé podpůrných surovin působí na podnik

nízkou vyjednávací silou a nabízejí výhodnější cenové tarify. Nízkou vyjednávací silou působí na podnik také dodavatelé specifických surovin, kdy je v mnoha případech vybraná společnost jejich strategickým zákazníkem.

Z pohledu aktuální konkurence v odvětví je největší konkurenční boj mezi malými a středními podniky, které tvoří většinu z celkového počtu subjektů na trhu.

4.2.3 Analýza konkurence

Polygrafický průmysl se vyznačuje velice hustou koncentrací malých a středních podniků, proto lze předpokládat, že zde působí značná konkurenční síla. Následující žebříček (tabulka 6) deseti největších podniků v polygrafickém průmyslu obsahuje nejlepší podniky daného oboru pro rok 2018. Lídrem oboru v roce 2018 byla společnost Model obaly, a. s. Vybraná společnost OTK GROUP Kolín, a. s. figuruje na desátém místě. Jako hlavní srovnávací kritérium slouží obrat společnosti, tržní podíl, počet zaměstnanců a technologické vybavení podniku.

Tabulka 5: Pořadí podniků v polygrafickém průmyslu

Pořadí	Název polygrafické společnosti
1.	Model obaly, a. s.
2.	Smurfit Kappa, s. r. o.
3.	GZ Media, a. s.
4.	MAFRA, a. s.
5.	VLTAVA LABE MEDIA, a. s.
6.	DS Smith Packaging Czech Republic, s. r. o.
7.	Svoboda Press, s. r. o.
8.	MORAVIA PRESS, s. r. o.
9.	SEVEROTISK, s. r. o.
10.	OTK Group Kolín, a. s.

Zdroj: (Vlastní zpracování podle Cologniapress, a.s., 2020)

Na základě uvedeného pořadí v tabulce 6 jsou pro detailnější porovnání vybrány tři největší podniky polygrafického odvětví, Model obaly, a. s., Smurfit Kappa, s. r. o. a GZ Media, a. s. K těmto podnikům jsou vybrány další dva podniky, které operují v regionální blízkosti vybraného podniku, jedná o podnik Boom tisk s. r. o. a podnik Colognia press, a. s. Těchto pět vybraných podniků je dále blíže charakterizováno.

Model obaly, a. s.

Společnost Model obaly, a. s. je součástí holdingové skupiny Model Group se sídlem ve Švýcarsku. V rámci České republiky skupina působí v pěti výrobních závodech, které jsou umístěny v Praze, Opavě, Moravských Budějovicích, Hostinné a Nymburce. Hlavní výrobní činností společnosti Model obaly, a. s. je vývoj, výroba a dodávka inteligentních, inovativních a špičkových prodejních stojanů a obalových řešení z hladké a vlnité lepenky. V roce 2018 zaměstnávala více než 4 000 zaměstnanců. Hlavními cílovými trhy jsou Česká republika, Švýcarsko, Německo, Rakousko, Francie, Nizozemsko, Belgie, Lucembursko, Polsko, Slovensko, Ukrajina, Bosna a Hercegovina, Maďarsko, Slovinsko a Chorvatsko. Podnik vzhledem ke své nadnárodní základně disponuje v České republice u svých pěti závodů značnými finančními i nefinančními zdroji (příloha C). Aktiva společnosti ve sledovaném období pravidelně narůstala, stejný vývojový trend platí také pro finanční zdroje, kde narůstaly složky vlastních i cizích zdrojů. Společnost ve sledovaném období zaznamenala pravidelný nárůst tržeb. Vzhledem k finanční síle je podnik právem označován za lídra polygrafického odvětví (Model group, 2019).

Smurfit Kappa, s. r. o.

Skupina Smurfit Kappa je řazena mezi světové lídry ve výrobě vlnité lepenky, hladké lepenky a obalů Bag-In-Box. Skupina má přes 350 výrobních závodů po celém světě ve 21 zemích Evropy a 12 zemích Severní a Jižní Ameriky, které jsou hlavními cílovými trhy celé skupiny. V roce 2018 skupina zaměstnávala přes 46 000 zaměstnanců. V rámci České republiky skupina působí pod názvem Smurfit Kappa, s. r. o. v pěti výrobních závodech, kdy každý závod je orientován na určitou fázi zejména v oblasti výroby vlnité lepenky a obalové techniky.

- Brno – archy vlnité lepenky.
- Žebrák – obaly z vlnité lepenky – Experience centre.
- Ovčáry – komplexní dodávky obalových řešení.
- Olomouc – obaly z vlnité lepenky.
- Žimrovice – obaly z vlnité lepenky a papírna. (Smurfit Kappa,2019)

Podniky v České republice disponují poměrně vysokou hodnotou aktiv, která po většinu sledovaného období narůstala. Za zmínku stojí také poměr vlastních a cizích zdrojů, kdy ve společnosti jasně převládá hodnota vlastních zdrojů (příloha C).

GZ Media, a. s.

Společnost GZ Media, a. s. byla založena v roce 1999. Vlastní výrobní závody v Belgii, Francii, Velké Británii a České republice. Za přispění amerického kapitálu společně s vedením českých manažerů je moderním a stabilním podnikem v oblasti polygrafického průmyslu. Hlavním předmětem činnosti je rozmnožování digitálních nosičů, tiskárenská výroba a její kompletace. V rámci České republiky působí skupina ve dvou výrobních závodech v obcích Loděnice a Soběslav. Společnost v roce 2018 zaměstnávala 1819 zaměstnanců. Mezi hlavní cílové trhy patří trhy Evropské unie (zejména Belgie a Francie), Velká Británie a Severní Amerika. Podnik v rámci svých dvou výrobních závodů v České republice disponuje značnými finančními i nefinančními zdroji (tabulka 8). Podniková výše aktiv po celé sledované období značně narůstala. Dost významný nárůst byl zaznamenán u vlastních zdrojů, které se zvýšily o 736,3 milionů Kč a tvoří výraznější podíl nežli zdroje cizí. Podnikové tržby narůstaly krom posledního roku po celé sledované období (GZ Media, 2020).

Boom tisk, s. r. o.

Společnost Boom tisk, s. r. o. byla založena roku 1995 v Kolíně a začala raketově růst. V dnešní době představuje jeden z nejlépe technologicky vybavených podniků v oblasti digitálních a hybridních tiskovin ve střední Evropě. Nyní má podnik dva oddělené výrobní závody ve městě Kolín. V roce 2019 došlo k fúzi s obchodní skupinou KRPA Hoding, s. r. o., kdy se společnost díky tomuto spojení stala členem jedné z největších polygrafických skupin ve střední Evropě a může tak dále rozšiřovat a zkvalitňovat portfolio nabízených produktů a služeb. Hlavním výrobním zaměřením společnosti je komerční tisk. Mezi stěžejní výrobky se řadí transpromo materiály, direct mail, katalogy, manuály, brožury a propagační materiály. Hlavními odběrateli společnosti Boomtisk, s. r. o. jsou subjekty z komerčních oblastí v rámci střední Evropy včetně České republiky (Boom Tisk, s. r. o., 2016). Z pohledu finančních a nefinančních zdrojů podnik nedisponuje nijak významnými zdroji. Aktiva společnosti během prvních tří let sledovaného (chybí slovo období) zaznamenala výrazný nárůst. Ve struktuře finančních zdrojů převládají v tomto podniku zdroje cizí, které výrazně převyšují zdroje vlastní. Tržby podniku první tři roky zaznamenaly rostoucí trend ovšem v posledním roce výrazně klesly. Vzhledem k obchodní fúzi v roce 2019 jsou v příloze C finanční hodnoty pouze do roku 2017.

Columbia press, a. s.

Společnost Columbia press, a. s. byla založena v roce 1996 a sídlí ve městě Kolín, ve kterém patří mezi významné zaměstnavatele. Vzhledem k širokému výrobnímu sortimentu a tempu svého růstu je řazena mezi jednu z nejvíce perspektivních polygrafických společností v České republice. Hlavními výrobními produkty společnosti jsou samolepící etikety, flexibilní obaly, peel-off etikety, braille etikety, reklamní plechovky a shrink sleeve produkty. V rámci personální politiky tvoří většinu pracovní síly kmenoví zaměstnanci. V roce 2018 bylo v rámci společnosti zaměstnáno 120 kmenových zaměstnanců, kteří byli v případě potřeby doplněni agenturními zaměstnanci a pracovníky v rámci pracovních dohod. Společnost klade velký důraz na rozvoj všech svých zaměstnanců. Poskytuje plošná celofiremní vzdělávání v oblastech řízení kvality, firemní kultury a komunikace. Společnost v rámci nedostatku tiskařů na trhu práce založila výchovný program pro tuto pozici. Společnost operuje pouze v České republice v rámci svého kolínského závodu a cílí většinu své výroby odběratelům na českém polygrafickém trhu. Menší část výroby je distribuována na polygrafické trhy EU Společnost na začátku sledovaného období nevladnila nijak značné finanční a nefinanční zdroje, během sledovaného období ale u všech svých zdrojů zaznamenala značný vývoj, proto ji lze charakterizovat jako společnost s vysokým budoucím potenciálem. Na počátku sledovaného období ve společnosti převládaly zdroje cizí, ale na konci tohoto období již převládaly zdroje vlastní. Tržby společnosti narůstaly po celé období (Columbia press, a. s., 2020).

V předchozím textu bylo blíže charakterizováno pět vybraných podniků z polygrafického odvětví. Pro těchto pět vybraných konkurentů jsou vytvořeny tři konkurenční zařazení, které jsou znázorněny v tabulce 7. Podniky byly zařazené na základě předešlých charakteristik a vzhledem ke vztahům s obchodními aktivitami vybraného podniku. První zařazení je klíčový konkurent. Za klíčového konkurenta v oborovém odvětví vybrané společnosti je považován podnik Columbia press, a. s. Tento podnik byl zvolen na základě výrobního portfolia, regionální polohy a výrazné podobnosti ve filozofii fungování společnosti. Druhé zařazení je střední konkurent a patří sem podnik Model obaly, a. s. společně s podnikem Smurfit Kappa, s. r. o. Střední konkurenti disponují poměrně kvalitním zázemím, ale jejich produktové portfolio je více odlišné a je cílené na odlišné segmenty nežli u vybraného podniku. Posledním konkurenčním zařazením jsou mírní konkurenti, mezi které

patří podnik Boom tisk, s. r. o. a společnost GZ Media, a. s. Tito konkurenti se vyznačují výrazně odlišnou strukturou portfolia, zejména v případě společnosti GZ Media, a. s.

Tabulka 6: Posouzení konkurentů vzhledem k vybranému podniku

Název podniku	Klíčový konkurent	Střední konkurent	Mírný konkurent
Cognia press, a. s.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boom tisk, s. r. o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Model obaly, a. s.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GZ Media, a. s.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Smurfit Kappa, s. r. o.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Následující tabulka obsahuje relativní tržní podíly konkurentů (včetně vybraného podniku) během sledovaného období. S přehledem největší relativní tržní podíl drží společnost Model obaly, a. s., který se pohybuje okolo jedné desetiny trhu. Přibližně o polovinu menší tržní podíl drží společnost GZ Media, a. s. Vybraná společnost drží tržní podíl v rozmezí 2,69-3,01 % a z vybraných podniků je na třetím místě.

Tabulka 7: Vývoj tržních podílů ve sledovaném období (v %)

	2014	2015	2016	2017	2018
Model obaly, a. s.	10,15	9,86	10,91	11,02	12,05
GZ Media, a. s.	5,15	4,93	5,46	5,66	5,59
Smurfit kappa, s. r. o.	0,88	0,89	0,95	0,95	0,89
Boom tisk, s. r. o.	0,43	0,43	0,52	0,28	x
Cognia press, a. s.	0,77	0,83	0,80	0,85	0,90
Vybraná společnost	3,00	2,87	3,01	2,72	2,69

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Nákladovost výroby představuje důležitý faktor v oblasti konkurenčního boje. Při porovnání jednotlivých konkurentů v této oblasti (tabulka 8) je nejlepší průměrná nákladovost výroby ve sledovaném období u společností GZ Media, a. s. a Smurfit Kappa, s. r. o. Nejlepším podnikem v oblasti snižování nákladovosti výroby ve sledovaném období byl podnik Cognia press, a. s., který představuje klíčového konkurenta pro vybranou společnost. Tomuto konkurentovi se podařilo snížit nákladovost téměř o 14 %. Vybraný podnik má průměrnou nákladovost výroby na úrovni 75,98 %. Po většinu sledovaného období bylo u vybrané společnosti zaznamenáno mírné snižování této nákladovosti.

Tabulka 8: Nákladovost výroby

	2014	2015	2016	2017	2018	průměr
Model obaly, a. s.	77,81	78,07	77,21	80,81	82,17	79,21
GZ Media, a. s.	64,63	65,35	65,35	68,45	66,92	66,14
Smurfit kappa, s. r. o.	63,31	73,86	66,97	66,24	69,18	67,91
Boom tisk, s. r. o.	78,25	77,46	89,87	82,97	x	82,14
Colognia press, a. s.	82,41	75,47	70,45	69,27	66,34	72,79
Vybraná společnost	77,92	76,61	74,97	74,57	75,56	75,98

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Dalším významným ukazatelem je čistý zisk. Pro přehlednější zobrazení přírůstků čistého zisku je vytvořena následující tabulka 9, která zobrazuje relativní přírůstky čistých zisků vybrané společnosti a vybraných konkurentů. V tomto ohledu dopadla nejhůře vybraná společnost, kde byl průměrný relativní přírůstek nejvíce ovlivněn ztrátou v roce 2018. Za zmínku stojí společnost GZ Media, a. s., která jako jediná zaznamenala ve všech letech sledovaného období kladné přírůstky čistého zisku.

Tabulka 9: Relativní přírůstek čistého zisku (v %)

	2014	2015	2016	2017	2018	průměr
Model obaly, a. s.	3,56	15,69	30,75	-41,81	-1,96	1,24
GZ Media, a. s.	3,99	12,52	0,16	2,41	68,99	17,61
Smurfit kappa, s. r. o.	-28,89	-19,64	56,54	-18,03	-63,34	-14,67
Boom tisk, s. r. o.	324,33	-47,40	158,21	-75,98	x	89,79
Colognia press, a. s.	23,14	294,49	24,08	-12,45	0,32	65,92
Vybraná společnost	7,99	211,84	-13,14	-74,67	-613,45	-96,29

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Konkurenční pozici vybraného podniku lze charakterizovat jako stabilní a silnou. V České republice patří mezi nejvýznamnější a nejsilnější subjekty polygrafického odvětví. Převážná většina konkurenčních bojů probíhá mezi malými a středními podniky, které tvoří většinu z celkového počtu subjektů. Tržní pozice a podíly mezi těmito subjekty jsou nestabilní a velice proměnlivé. Mezi velkými podniky, kam se řadí i vybraná společnost, je konkurenční boj spíše mírný a každý podnik si hledí svého cílového segmentu a svých stálých obchodních partnerů. Lze tedy říci, že tržní podíly u největších podniků v odvětví se nijak výrazně nemění. Aktuálně největší konkurenční hrozbou vybrané společnosti je podnik

Columbia press, a. s., který v posledních letech zaznamenává významný rozvoj, díky kterému by se v budoucnu mohl stát velice významným hráčem na trhu polygrafie.

Závěry analýzy konkurence

Konkurenční tlak odvětví nejvíce působí mezi malými a středními podniky. Tržní pozice vybraného podniku je momentálně stabilní a silná. Podnik patří mezi nejvýznamnější a nejproduktivnější subjekty polygrafického odvětví. Mezi podniky s obdobnou strukturou je konkurenční boj spíše mírný a každý podnik si hledí svého cílového segmentu a svých stálých obchodních partnerů. Lze tedy říci, že tržní podíly u největších podniků v odvětví se nijak výrazně nemění a konkurenční síly na trhu jsou vyrovnané. Největší budoucí hrozbu pro společnost představuje podnik Columbia press, a. s., který disponuje ve sledovaném období značným potenciálem a celkovým rozvojem, proto se v budoucnu může stát významným hráčem na trhu polygrafie a je identifikován jako klíčový konkurent společnosti.

4.3 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí vybraného podniku se zabývá zdroji podniku, finanční analýzou a vnitřní výkonností podniku.

4.3.1 Zdroje podniku

Zdroje vybraného podniku jsou během sledovaného období analyzovány ve čtyřech oblastech. První oblast představují hmotné zdroje, druhou oblast nehmotné zdroje, třetí oblast finanční zdroje a poslední oblastí analýzy jsou zdroje lidské.

Hmotné zdroje

Hmotné zdroje představují pro výrobní podnik jeden ze základních výrobních faktorů. Mezi typické hmotné zdroje podniku lze zařadit dlouhodobý hmotný majetek (DHM). Nejvyšší nárůst dlouhodobého hmotného majetku ve sledovaném období je zaznamenán v roce 2016, kdy přesáhl hodnotu 811 milionů korun. Nejnižší hodnota je zaznamenána v posledním sledovaném roce, kdy klesla na hodnotu 763 milionů korun.

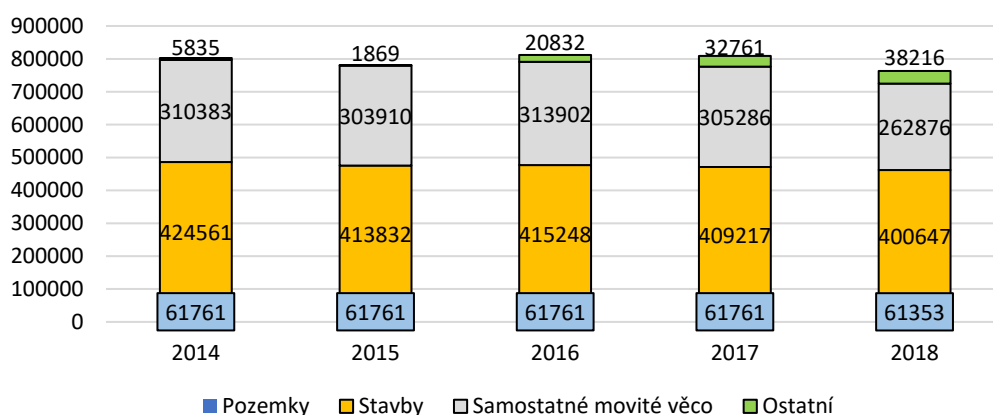
Tabulka 10: Vývoj dlouhodobého hmotného majetku (v tis. Kč)

2014	2015	2016	2017	2018
802 540	781 372	811 743	809 025	763 092

Zdroj: (Výroční zprávy OTK GROUP Kolín, a. s., 2014-2018)

Ve vybraném podniku je dlouhodobý hmotný majetek členěn do čtyř základních skupin, jedná se o pozemky, stavby, samostatné movité věci a ostatní dlouhodobý majetek

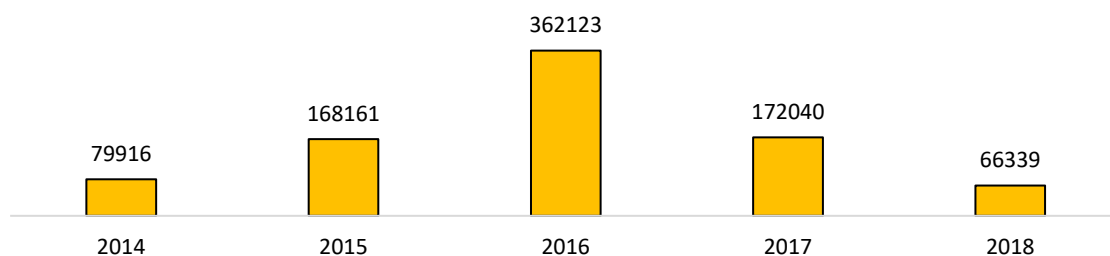
(poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek, nedokončený dlouhodobý majetek apod.). Nejvyšší podíl zaujímají samostatné movité věci, poté následují samostatné movité věci, s nejvyšší hodnotou v roce 2016.



Obrázek 31: Struktura DHM vybraného podniku (v tis. Kč)

Zdroj: (Vlastní zpracování podle výroční zprávy OTK GROUP Kolín, a. s., 2014-2018)

Podnik ve sledovaném období podnikl řadu investic do oblasti hmotných zdrojů (viz obrázek 32). V roce 2018 došlo ke zprovoznění stroje ABG Lite, který je vybavený systémem AutoSlit, ten umožňuje prostřednictvím informací z digitální workflow (pracuje s daty z technologického a grafického studia) automaticky nastavit nože k výřezu. Zavedením tohoto stroje do výrobního procesu dochází k propojení s automatizačním workflow ESKO a k významnému zefektivnění digitální produkce. Dalším pokrokem v oblasti automatizace výroby je pořízení automatických zvedáků pro efektivní plánování a manipulaci s archy etiket, na kterou navazuje plně automatizovaná střásací linka BASA, díky které společnost sníží významnou část nákladů na základě ušetření velkého počtu pracovníků. Dále byla v roce 2018 dokončena první fáze retrofitu hlubotiskového stroje Cerutti a současně zahájeny další fáze tohoto projektu, které spočívají v upgradu registračního systému a matrixových kamer. Zároveň je jedním ze základních podnikových cílů dodržovat a zvýšit efektivnost a výstupní kvalitu výroby, čehož je částečně dosahováno díky automatizaci a digitalizaci výroby. Společnost se v tomto směru snaží dále rozvíjet a získávat certifikační potvrzení nejen pro oblast jakosti. Během sledovaného období pokračují práce v rámci projektu Label 4.0, který je zaměřen na tisk speciálních prvků, které jsou určeny pro automatizace výroby v návaznosti na Průmysl 4.0. (Výroční zprávy OTK GROUP Kolín, a. s., 2014-2018)

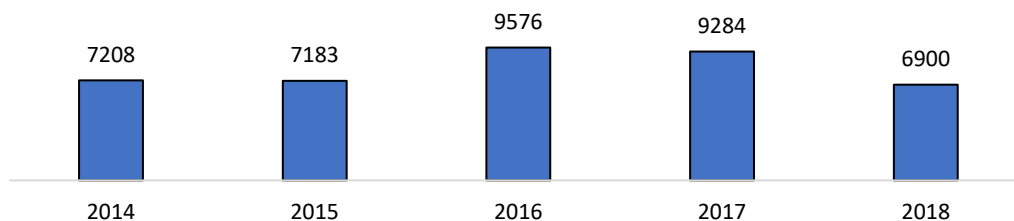


Obrázek 32: Investice do DHM (v tis. Kč)

Zdroj: (Výroční zprávy OTK GROUP Kolín, a. s., 2014-2018)

Nehmotné zdroje

Další kategorií podnikových zdrojů jsou nehmotné zdroje. Typickým nehmotným zdrojem je dlouhodobý nehmotný majetek (DNM). Obrázek 33 znázorňuje vývoj DNM vybraného podniku ve sledovaném období. Během prvních dvou let se výše nehmotných zdrojů měnila pouze mírně. V roce 2016 došlo k poměrně významnému nárůstu hodnoty DNM, který byl ovlivněn zejména zaváděním nového podnikového softwaru. Následující rok došlo naopak k mírnému snížení celkové hodnoty nehmotných zdrojů a v posledním roce sledovaného období došlo k nejvyššímu snížení hodnoty DNM. Hlavním důvodem byly vysoké účetní odpisy a žádný výraznější nákup majetku z této skupiny.



Obrázek 33: Vývoj dlouhodobého nehmotného majetku (v tis. Kč)

Zdroj: (Výroční zprávy OTK GROUP Kolín, a. s., 2014-2018)

Struktura dlouhodobého nehmotného majetku ve vybraném podniku je tvořena zejména softwarem. Další významnější složku tvoří tzv. duševní vlastnictví podniku, které je složeno zejména z patentů a podnikových certifikátů. K významnějšímu rozšíření duševního vlastnictví došlo v roce 2016, kdy byl získán výrobní patent na užitný vzor z výzkumného projektu Flexprint, ve kterém byl vyvinut senzor, který nabízí široké využití v oblasti zdravotnictví, kde je potřeba sledovat nasycenost obvazu tělními tekutinami. Podnik dále vlastní řadu certifikátů, kdy mezi nejvýznamnější patří certifikát ČSN EN ISO 9001:2008 z oblasti řízení jakosti, certifikát BRC/IoP z oblasti výroby potravinových obalů, certifikát DPG pro vratné obaly v Německu, certifikace SMETA z oblasti auditu a certifikace FSC za využívání surovin z identifikovaných zdrojů v oblasti lesního hospodářství. Nehmotné zdroje

podniku nedosahují zdaleka takové hodnoty jako zdroje hmotné, s jejich kombinací ale tvoří důležitou část podnikových zdrojů (OTK GROUP Kolín, a. s.).

Lidské zdroje

Další složku podnikových zdrojů tvoří zdroje lidské, které obecně patří mezi jeden z nejcennějších a strategicky velmi důležitých zdrojů, toto tvrzení platí i u vybraného podniku. Je nutné, aby podnik upínal svoji pozornost nejen k získávání nových zaměstnanců, ale také k rozvoji loajality, kvalifikace, znalostí a dovedností zaměstnanců, kteří jsou součástí podnikové struktury. Společnost na počátku sledovaného období zaměstnávala 460 zaměstnanců, ke konci sledovaného období byl počet snížen na 427 zaměstnanců. Ke snižování počtu zaměstnanců docházelo zejména díky technickému rozvoji výroby a bylo možné rušit méně potřebné pozice, u kterých se nejednalo o pracovníky s polygrafickou kvalifikací, kterých je v podniku i na trhu práce nedostatek.

Tabulka 11: Vývoj počtu zaměstnanců ve sledovaném období

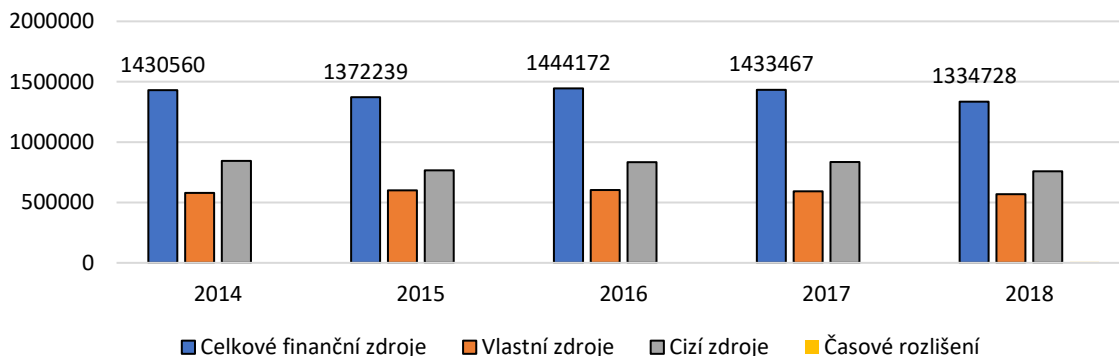
2014	2015	2016	2017	2018
460	468	471	455	427

Zdroj: (Výroční zprávy OTK GROUP Kolín, a. s., 2014-2018)

Společnost dbá na rozvoj svých zaměstnanců a připravuje pro své zaměstnance pravidelné vzdělávací programy. Příkladem je projekt s názvem Komplexní vzdělávání zaměstnanců, jehož hlavním cílem bylo proškolení klíčových pracovníků, vedení společnosti, útvaru logistiky a expedice, středního výrobního managementu (mistři výroby) a pracovníků obchodního útvaru v důležitých rozvojových dovednostech. Projekt probíhal v letech 2010-2014 a účastnilo se ho 115 zaměstnanců. Celkové náklady projektu činily 13 081 566 Kč. Společnost se dále snaží o zvýšení motivace svých zaměstnanců různými podpurnými složkami, jedná o mimořádné finanční ohodnocení za námět ke zlepšení jakékoliv činnosti ve společnosti, příplatky za pravidelné přesčasy a docházku, ale také nefinanční ocenění, jako například titul nejlepší zaměstnanec měsíce, čtvrtletí a roku.

Finanční zdroje

Poslední skupinou zdrojů podniku jsou finanční zdroje, které lze obecně rozdělit na vlastní a cizí. Vývoj finančních zdrojů ve sledovaném období znázorňuje obrázek 34. Nejvyššími finančními zdroji podnik disponoval v roce 2016 a nejnižšími v roce 2018. Podnik během celého období disponoval významnými finančními zdroji přesahující 1,3 miliardy Kč.



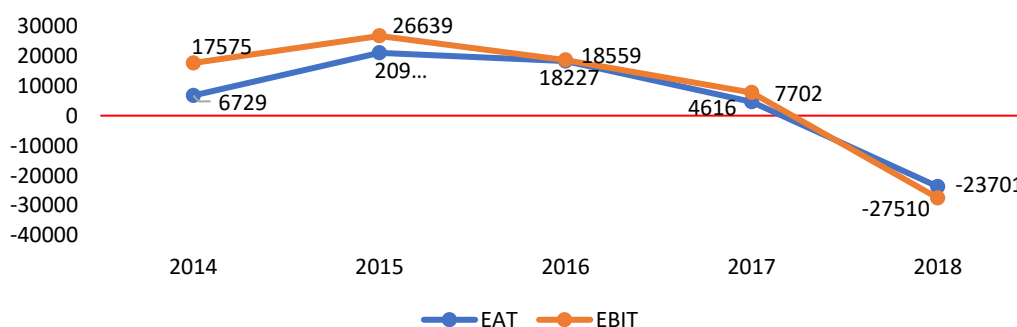
Obrázek 34: Finanční zdroje vybraného podniku (v tis. Kč)

Zdroj: (Výroční zprávy OTK GROUP Kolín, a. s., 2014-2018)

Během celého sledovaného období cizí zdroje převyšují vlastní zdroje. Vlastní kapitál podniku je z významné části tvořen základním kapitálem, který je složen ze 30 000 ks plně upsaných a splacených akcií na jméno, v listinné podobě a nominální hodnotě 17 000 Kč/akcii. Celková hodnota základního kapitálu společnosti činí 510 000 000 Kč. Další složky vlastního kapitálu tvoří kapitálové fondy, fondy ze zisku a výsledek hospodaření minulých let. Cizí kapitál je tvořen zejména z dlouhodobých a krátkodobých závazků.

4.3.2 Finanční analýza vybraného podniku

Další využitou analýzou pro vnitřní prostředí podniku je finanční analýza. V rámci finanční analýzy jsou využity ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Jednotlivé poměrové ukazatele jsou počítány pro každý rok sledovaného období a jejich podrobné výsledky jsou uvedeny v příloze B. Obrázek 35 znázorňuje vývoj čistého zisku (EAT) a zisku před úroky a zdaněním (EBIT) u vybrané společnosti.



Obrázek 35: Srovnání EAT a EBIT (v tis. Kč)

Zdroj: (Vlastní zpracování podle výroční zprávy OTK GROUP Kolín, a. s., 2014-2018)

Analýza poměrovými ukazateli

Pro podnikovou analýzu poměrovými ukazateli byly vybrány skupiny ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity, Podrobné výsledky analýzy jsou součástí tabulky, která je součástí přílohy B.

Ukazatele likvidity

Okamžitá likvidita (L1) má obecně doporučenou hodnotu v rozmezí 0,2 a 0,5. Společnost této hodnoty nedosáhla v žádném sledovaném roce. Pohotová likvidita (L2) má obecně doporučenou hodnotu v rozmezí 1 a 1,5. Tohoto rozmezí bylo dosaženo pouze v prvním sledovaném roce, poté byly hodnoty ukazatele výrazně pod doporučeným rozmezím. Posledním ukazatelem je běžná likvidita (L3), která má obecně akceptovatelnou hodnotu 1,5. Této hodnoty bylo dosaženo opět pouze v prvním roce, poté výrazně klesla a stabilizovala se kolem hodnoty 0,9, což je ovšem pod doporučenou hodnotou 1,5.

Ukazatele rentability

Z pohledu rentability byla v podniku analyzována rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb a rentabilita zapojeného kapitálu. Všechny tyto ukazatele ve sledovaném období měly stejný vývojový trend a nedosahovaly obecně doporučených hodnot. V prvních dvou letech byl zaznamenán rostoucí trend, který v roce 2016 vystřídal trend klesající. Rentabilita vlastního kapitálu, by zpravidla měla být vyšší nežli rentabilita aktiv, tato podmínka byla splněna ve všech letech, krom roku 2018, kdy byl podnik ve ztrátě.

Ukazatele zadluženosti

Věřitelské riziko se pohybuje v rozmezí 53,08-60,80 % a lze jej hodnotit jako střední. Obecně doporučenou hodnotou je rozmezí 30-70 % a společnost se pohybuje v tomto rozmezí. Věřitelské riziko v první polovině sledovaném období pravidelně nenarůstalo, naopak ve druhé polovině pravidelně klesalo. Koefficient samofinancování narůstal téměř po celé sledované období, vlastní kapitál tedy roste rychleji nežli aktiva společnosti. Součet těchto dvou ukazatelů se pohybuje kolem hodnoty 1, což je obecně doporučená hodnota. Ukazatel úrokového krytí v žádném sledovaném roce nedosáhl doporučené hodnoty 3. Nejblíže této hodnotě byl v roce 2015 a nejdále v roce 2018, kdy podnik skončil ve ztrátě.

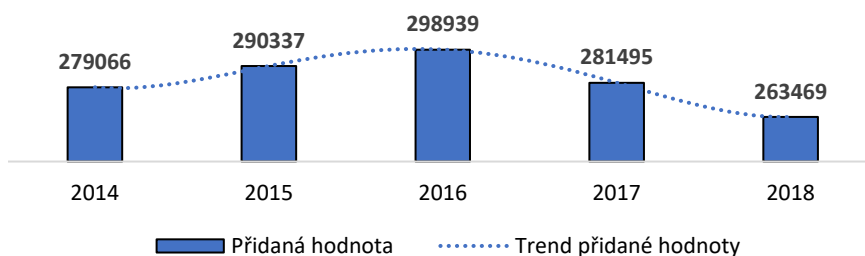
Ukazatele aktivity

Doba obratu zásob se pohybuje v rozmezí 68 a 80 dní. Vzhledem k charakteristice daného odvětví se jedná o dobrý výsledek. Průměrná doba inkasa pohledávek pravidelně kolísala a pohybovala se v rozmezí 89 a 108 dní. Obrat celkových aktiv se nijak výrazně neměnil a stabilně se držel v rozmezí 0,77-0,87 a nedošlo ke splnění obecně doporučené hodnoty 1,5. Je nutné dodat, že vzhledem k charakteristice a rozmanitosti výroby polygrafie je i tato

hodnota hodnocená jako dobrá, jsou zde ale rezervy ke zlepšení. Doba obratu závazků téměř po celé období narůstala a klesla až v roce 2018. Tento stav představuje pro podnik určitou výhodu, jelikož doba inkasa pohledávek je výrazně kratší nežli obrat závazků, podnik tedy může své závazky splácet z finančních prostředků, které získává od svých odběratelů.

4.3.3 Analýza vnitřní výkonnosti

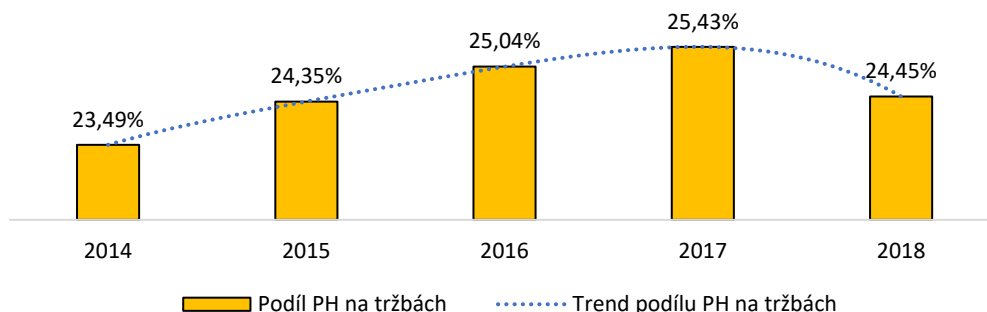
Každá společnost vkládá do svých podnikatelských procesů určitou přidanou hodnotu, která je důležitá nejen pro samotný podnik, ale také pro jeho (odběratele) zákazníky, proto je tento ukazatel jedním z důležitých kritérií při hodnocení výkonnosti podniku. Vývojový trend absolutního vyjádření podnikové přidané hodnoty měl v první polovině sledovaného období rostoucí trend. Ve druhé polovině sledovaného období začal vývojový trend klesat, stejně jako tržby společnosti.



Obrázek 36: Vývoj přidané hodnoty podniku (v tis. Kč)

Zdroj: (Výroční zprávy OTK GROUP Kolín, a. s., 2014-2018)

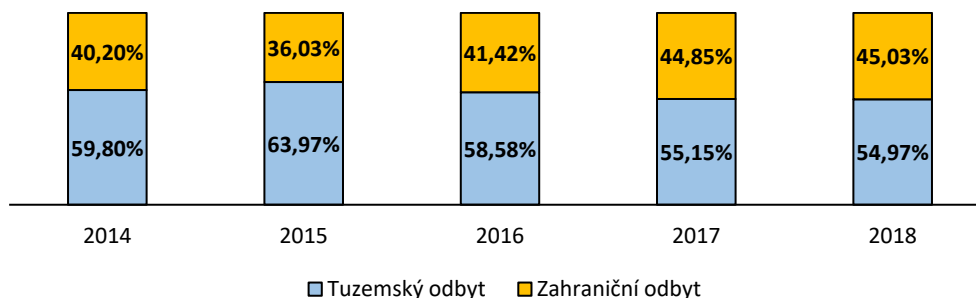
Pro relevantnější srovnání slouží obrázek 37, který znázorňuje vývoj procentuálního podílu přidané hodnoty na celkových tržbách za výrobky podniku. Přidaná hodnota podniku ve sledovaném období vytvářela v průměru čtvrtinu tržeb, což představuje solidní výsledek. Podíl narůstal téměř po celé sledované období a klesl pouze v posledním roce, jeho hodnota byla ale vyšší nežli hodnota na počátku období.



Obrázek 37: Vývoj relativního podílu přidané hodnoty (v %)

Zdroj: (Vlastní zpracování podle výroční zprávy OTK GROUP Kolín, a. s., 2014-2018)

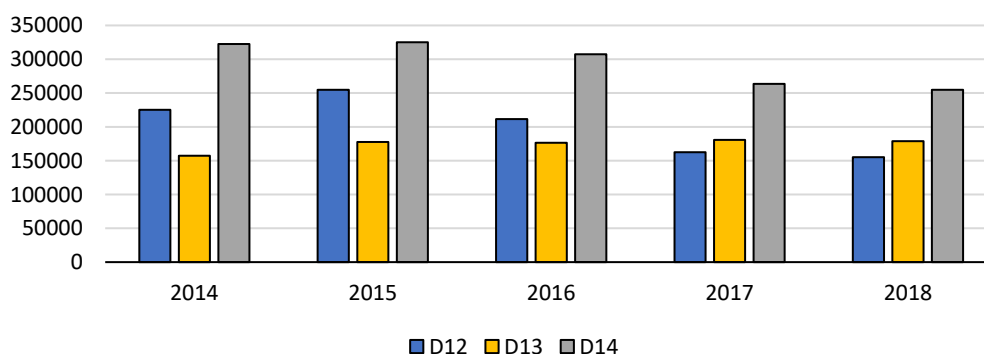
Hlavní výrobní činnost společnosti zajišťují tři výrobní divize, které jsou označeny jako: D12 – Grafické etikety, D13 – Samolepící etikety a D14 – Flexibilní obaly. Všechny tyto divize cílí svou produkci na tuzemský i zahraniční trh. Obrázek 38 znázorňuje poměr z celkového odbytu pro zahraničí a pro Českou republiku. Od roku 2015 začal poměr zahraničního odbytu společnosti pravidelně narůstat a na konci sledovaného období byl téměř vyrovnaný s odbytem tuzemským. Tato skutečnost představuje silnou stránku podniku, jelikož díky flexibilitě odbytu není plně závislý pouze na jediném odbytovém trhu.



Obrázek 38: Tuzemský a zahraniční odbyt

Zdroj: (Vlastní zpracování podle výroční zprávy OTK GROUP Kolín, a. s., 2014-2018)

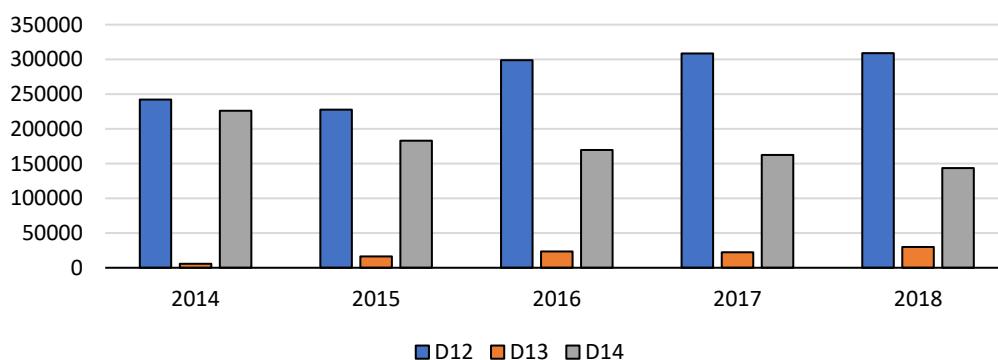
Největší podíl na tuzemském odbytu společnosti má divize flexibilních obalů (D14). Odbyt této divize během sledovaného období zaznamenal klesající trend. Divize grafických etiket (D12) během první poloviny sledovaného období zaznamenala také klesající trend a ve druhé polovině klesl její podíl lehce pod úroveň tuzemského odbytu divize samolepících etiket (D13), tato divize si drží svůj odbyt ve stabilní výši a nezaznamenala výraznější pravidelný nárůst nebo pokles.



Obrázek 39: Tuzemský odbyt jednotlivých divizí (v tis. Kč)

Zdroj: (Vlastní zpracování podle výroční zprávy OTK GROUP Kolín, a. s., 2014-2018)

Z pohledu zahraničního odbytu je situace oproti tuzemskému odbytu odlišná. Odbyt divize grafických etiket (D12) ve druhé polovině sledovaného období výrazně narostl a postupně se stabilizoval na hodnotě 308 mil. Kč. Zahraniční odbyt divize flexibilních obalů zaznamenal mírný ale pravidelný klesající trend, ovšem i tato divize má stále významnou část na zahraničním odbytu. Divize samolepících etiket (D13) se podílí na zahraničním odbytu společnosti malým podílem, který se ve sledovaném období výrazně neměnil.



Obrázek 40: Zahraniční odbyt jednotlivých divizí (v tis. Kč)

Zdroj: (Vlastní zpracování podle výroční zprávy OTK GROUP Kolín, a. s., 2014-2018)

Ekologická nařízení, limity a nařízení o hospodaření s odpady mohou významně ovlivnit výkonnost každého výrobního podniku, proto je ve vybrané společnosti zavedeno mnoho progresivních opatření v oblastech odpadového hospodářství, které slouží pro vyšší ochranu životního prostředí. Díky odpadovému hospodářství dochází k neustálé snaze o snížení objemu odpadů a důslednému třídění těchto odpadů. Jedná se především o vytríděné plasty, papír, barevné kovy a železo, které jsou určeny pro následný prodej a k dalšímu zpracování. V oblasti vodního hospodářství jsou plněny veškeré legislativní podmínky nařízené na úrovni regionální i republikové. Kontroly jsou prováděny ve čtvrtletních intervalech na základě chemických rozborů. V oblasti ochrany ovzduší jsou stanoveny pravidelné intervaly kontroly, které jsou prováděny Českou inspekcí životního prostředí. Společnost splňuje veškeré předepsané emisní limity, které jsou stanovené v integrovaném povolení (IPPC) (Výroční zprávy OTK GROUP Kolín, a. s., 2014-2018).

Společnost mimo jiné věnuje značnou pozornost na ochranu a zlepšování životního prostředí, vynakládá pravidelně značné úsilí a významné finanční zdroje které slouží ke zlepšení CSR a PR společnosti. Během sledovaného období poskytla společnost na tyto účely finanční prostředky v hodnotě 8,87 milionů Kč.

Závěry vnitřní analýzy

Na základě výsledků z předešlých analýz vnitřního prostředí se zaměřením na oblasti zdrojů podniku, finanční analýzy a výkonnosti podniku, byly vymezeny následující silné a slabé stránky, které jsou stručně definovány. Podrobnější popis je proveden v předešlém textu.

Silné stránky (S)

- **S1 – podnikové zdroje** – společnost disponuje značnými hmotnými a finančními zdroji, které jsou v podnikových procesech významně doplňovány nehmotnými zdroji (výrobní patenty a certifikáty) a zdroji lidskými.
- **S2 – inovace a výzkum** – ve společnosti dochází k neustálému rozvoji inovačních a výzkumných programů. Příkladem je projekt Flexprint, ve kterém se vyvíjí a vytváří tištěné senzory pro různé oblasti Průmyslu 4.0. V roce 2018 byl spuštěn projekt Sea of Sensors, který spočívá ve využití senzorů společnosti a monitoringu fyzikálních parametrů v areálu společnosti (teplota, vlhkost, intenzita záření).
- **S3 – flexibilita odbytu** – odbyt společnosti je rovnoměrně rozdělen mezi tuzemský a zahraniční trh, společnost tedy není zcela závislá na tuzemském trhu.
- **S4 – automatizace a digitalizace výroby** – podniku se úspěšně daří držet krok s rychle rostoucím technologickým vývojem polygrafického odvětví a pružně na tyto změny a trendy reagovat. Společnost na základě svého dlouhodobého investičního plánu úspěšně automatizuje a digitalizuje svoji výrobu.
- **S5 – diverzifikace výrobního portfolia** – skupiny výrobního portfolia jsou významně diverzifikovány a mohou proto cílit na širší segmenty zákazníků.
- **S6 – tržní pozice** – podnik v současné době disponuje významnou a stabilní tržní pozicí, díky které se řadí mezi nejvýznamnější podniky na českém trhu polygrafie.
- **S7 – rozvoj zaměstnanců** – společnost se pravidelně zaměřuje na všestranný rozvoj a zlepšování schopností a dovedností svých zaměstnanců.
- **S8 – odpadové hospodářství** – podnik má propracovaný systém odpadového hospodářství, díky kterému získává pravidelné finanční prostředky, které jsou dále využívány pro financování části nákladů spojených s ochranou životního prostředí a zlepšování své CSR a PR.
- **S9 – historie společnosti** – podnik těží ze své významné historické pozice v oblasti polygrafie, která sahá až do 19. století.

- **S10 – silná nadnárodní skupina** – společnost je součástí skupiny OTK Group, která podniká v mnoha oblastech a disponuje významnými zdroji. Skupina působí nejen v evropských, ale také v mimoevropských státech.

Slabé stránky (W)

- **W1 – využití zdrojů společnosti** – společnost disponuje značnými zdroji, které ovšem nejsou z pohledu vnitřního hospodaření plně využity i přes jejich vysoký potenciál. Příkladem je obrat celkových aktiv společnosti, který se pohybuje v rozmezí 0,77-0,87.
- **W2 – nízká rentabilita** – v oblastech rentability aktiv a vlastního kapitálu nebyly dosaženy doporučené hodnoty, proto lze konstatovat, že využití všech zdrojů by mohlo být rentabilnější a pro společnost efektivnější.
- **W3 – nízká likvidita** – společnost podle výsledků z finanční analýzy hospodář s nízkou mírou likvidity a hodnoty jsou výrazně vzdáleny od doporučených hodnot. Tento závěr se týká všech tří typů likvidity.
- **W4 – nedostatek zaměstnanců oboru polygrafie** – podnik se potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců polygrafie zejména ve výrobních oblastech.
- **W5 – úrokové krytí** – výsledek ukazatele úrokového krytí by měl být zpravidla vyšší nežli hodnota 3. Společnost a její úrokové krytí ve sledovaném období tuto hodnotu nepřekročilo.
- **W6 – ztráta 2018** – společnost v posledním roce sledovaného období dosáhla ve výsledku hospodaření ztráty. Tato skutečnost představuje pro společnost velice negativní faktor.

5 Syntéza výsledků analýz

Kapitola syntéza výsledků analýz je rozdělena na tři dílčí části, ve kterých dochází ke kompletaci a zhodnocení výsledků z předešlých analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku. V první části je sestavena matice SWOT, která identifikuje jednotlivé silné a slabé stránky společně s příležitostmi a hrozbami z vnějšího prostředí. Ve druhé a třetí části jsou hodnoceny faktory vnějšího prostředí pomocí matice EFE a faktory vnějšího prostředí pomocí matice IFE.

5.1 SWOT matice

Následující matice (obrázek 41) identifikuje jednotlivé silné a slabé stránky podniku, společně s příležitostmi a hrozbami z vnějšího prostředí. Podrobný popis jednotlivých faktorů je v předcházejících analýzách.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
S1 – podnikové zdroje	W1 – plně potenciál zdrojů společnosti
S2 – inovace a výzkum	W2 – nízká rentabilita
S3 – flexibilita odbytu	W3 – nízká likvidita
S4 – automatizace a digitalizace	W4 – nedostatek polygrafů
S5 – diverzifikace portfolia	W5 – úrokové krytí
S6 – tržní pozice	W6 – ztráta 2018
S7 – rozvoj zaměstnanců	
S8 – odpadové hospodářství	
S9 – historie společnosti	
S10 – silná nadnárodní skupina	
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
O1 – potenciál odvětví	T1 – nízká nezaměstnanost
O2 – digitalizace výroby	T2 – výrazné změny měnového kurzu
O3 – automatizace výroby	T3 – rostoucí mzdy
O4 – inovativní programy	T4 – rychlý rozvoj technologií
O5 – ekologicky šetrná výroba	T5 – enviromentální hrozby
	T6 – hrozba klíčového konkurenta
	T7 – vyjednávací síla odběratelů
	T8 – vyjednávací síla dodavatelů
	T9 – společenské smýšlení

Obrázek 41: Matice SWOT

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

5.2 Hodnocení faktorů vnějšího prostředí

Ke zhodnocení faktorů vnějšího prostředí byla zvolena následující matice EFE, ve které jsou jednotlivé příležitosti a hrozby podniku identifikované z analýz vnějšího prostředí. Váhy jednotlivých faktorů byly vypočítány na základě autorova subjektivního posouzení pomocí metody párového porovnávání (viz příloha E) a následně subjektivně ohodnoceny podle následující stupnice.

- 4 body – výrazné O.
- 3 body – nevýrazné O.
- 2 body – nevýrazné T.
- 1 bod – výrazné T.

Následně byla pomocí hodnot jednotlivých vah a subjektivního ohodnocení vytvořena hodnota pro příležitosti 1,604 a pro hrozby 0,637. Celkový vážený průměr vnějšího prostředí dosahuje hodnoty 2,242 a externí pozice podniku je charakterizována jako středně silná.

Tabulka 12: Matice EFE

O/T	Název	Váha	Ohodnocení	Celkem
O1	Potenciál odvětví	0,088	4	0,352
O2	Digitalizace výroby	0,121	4	0,484
O3	Automatizace výroby	0,110	4	0,440
O4	Inovativní programy	0,066	3	0,198
O5	Ekologicky šetrná výroba	0,044	3	0,132
T1	Nízká nezaměstnanost	0,055	1	0,055
T2	Výrazné změny měnového kurzu	0,022	2	0,044
T3	Rostoucí mzdy	0,044	1	0,044
T4	Rychlý rozvoj technologií	0,132	1	0,132
T5	Enviromentální hrozby	0,022	2	0,044
T6	Hrozba klíčového konkurenta	0,055	1	0,055
T7	Vyjednávací síla odběratelů	0,132	1	0,132
T8	Vyjednávací síla dodavatelů	0,088	1	0,088
T9	Společenské smyšlení	0,022	2	0,044
Celkové hodnocení vnější pozice				2,242

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

5.3 Hodnocení faktorů vnitřního prostředí

Pro zhodnocení faktorů vnitřního prostředí byla zvolena následující matice EFE, ve které jsou jednotlivé silné a slabé stránky podniku, které byly identifikovány z výsledků analýz vnitřního prostředí. Váhy jednotlivých faktorů byly vypočítány na základě autorova subjektivního posouzení pomocí metody párového porovnávání (viz příloha E) a následně subjektivně ohodnoceny podle následující stupnice.

- 4 body – výrazné S
- 3 body – nevýrazné S
- 2 body – nevýrazné W
- 1 bod – výrazné W

Následně byla pomocí hodnot jednotlivých vah a subjektivního ohodnocení vytvořena hodnota pro silné stránky 2,575 a pro slabé stránky 0,350. Celkový vážený průměr vnitřního prostředí dosahuje hodnoty 2,925. Interní pozice podniku je charakterizována jako silná.

Tabulka 13: Matice IFE

S/W	Název	Váha	Ohodnocení	Celkem
S1	Podnikové zdroje	0,083	4	0,333
S2	Inovace a výzkum	0,083	4	0,333
S3	Flexibilita odbytu	0,067	4	0,267
S4	Automatizace a digitalizace	0,100	4	0,400
S5	Diverzifikace portfolia	0,050	3	0,150
S6	Tržní pozice	0,117	4	0,467
S7	Rozvoj zaměstnanců	0,092	3	0,275
S8	Odpadové hospodářství	0,025	3	0,075
S9	Historie společnosti	0,033	3	0,100
S10	Silná nadnárodní skupina	0,058	3	0,175
W1	Využití zdrojů společnosti	0,117	1	0,117
W2	Nízká rentabilita	0,042	2	0,083
W3	Nízká likvidita	0,008	2	0,017
W4	Nedostatek polygrafů	0,058	1	0,058
W5	Úrokové krytí	0,008	2	0,017
W6	Ztráta 2018	0,058	1	0,058
Celkové hodnocení vnitřní pozice				2,925

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

6 Shrnutí výsledků a návrhy na zlepšení situace

V následující kapitole autor shrne a zhodnotí výsledky předchozích analýz vnitřního a vnějšího prostředí a syntézy výsledků těchto analýz, s cílem zhodnotit strategickou pozici vybraného podniku.

6.1 Shrnutí výsledků

Vybraný podnik působí v polygrafickém průmyslu, který představuje technologicky vysoce rozvinuté odvětví se značným důrazem na rozvoj automatizace, digitalizace a zvyšování efektivnosti výroby. Vstupní a výstupní bariéry polygrafického odvětví jsou nízké, proto z pohledu konkurence panuje v polygrafickém odvětví značný konkurenční boj, který je nejintenzivnější mezi malými a středními podniky. Vybraná společnost je řazena mezi velké podniky, které tvoří menšinu odvětví, pro kterou je specifická relativně klidná a stabilní tržní pozice.

V mikrookolí je vybraný podnik nejvíce ovlivňován dodavateli a svými zákazníky (odběrateli), kteří disponují významnou vyjednávací silou. Síla nové vstupujících konkurentů vzhledem k podniku není výrazná a podnik výrazně neohrožuje. Z hlediska substitučních výrobků není podnik vzhledem k charakteristice svého výrobního portfolia výrazně ohrožován. Tržní pozice vybraného podniku je momentálně stabilní a silná. Podnik patří mezi nejvýznamnější a nejproduktivnější subjekty polygrafického odvětví. Tržní podíly podniku včetně největších společností v odvětví se nijak výrazně nemění a konkurenční síly na trhu jsou u této skupiny vyrovnané. Největší budoucí hrozbu pro vybranou společnost představuje podnik *Columbia press, a. s.*, který disponuje ve sledovaném období značným potenciálem a celkovým dynamickým rozvojem, proto se v budoucnu může stát významným hráčem na trhu polygrafie a je identifikován jako klíčový konkurent společnosti. Nejvyšší riziko nového významnějšího konkurenta představuje spojení několika současných podniků, kteří již v daném oboru působí, jako například společnost *Boom Tisk, s. r. o.*

Z vnějšího prostředí podniku plyne mnoho příležitostí a hrozeb. Podnikové příležitosti svou významností a váhou výrazně převyšují nad podnikovými hrozbami. Na základě metody párového porovnávání v kombinaci s propočtem v matici EFE dosahují příležitosti hodnoty 1,604 oproti hrozbám s hodnotou 0,637. Na základě svého vnitřního prostředí vyplývají podnikové silné stránky, díky kterým získává svou konkurenční výhodu a slabé stránky, díky

kterým je vůči konkurentům znevýhodněn. Na základě metody párového porovnávání v kombinaci s propočtem v matici IFE dosahují silné stránky hodnoty 2,575 oproti slabým stránkám s hodnotou 0,350. Silné stránky podniku tedy významně převyšují svou významnosti a váhou slabé stránky.

Pro určení volby nejvhodnější podnikové strategie, která udrží nebo zlepší jeho strategickou pozici, slouží následující TOWS matice (tabulka 14), která obsahuje zaznamenané hodnoty z matice EFE a IFE. Na základě výsledků analýzy vnějšího prostředí získaly příležitosti výrazně vyšší hodnotu nežli hrozby. Z výsledků analýz vnitřního prostředí jasně dominují silné stránky podniku. Na základě těchto poznatků je pro podnik nejvýhodnější zvolit strategii SO, díky které se podnik využívá příležitostí z vnějšího okolí za podpory svých silných stránek.

Tabulka 14: TOWS matice

		Silné stránky	Slabé stránky
		2,575	0,350
Příležitosti	1,604	SO	WO
Hrozby	0,637	ST	WT

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Mezi nejvýznamnější silné stránky podniku patří tržní pozice a digitálně automatizovaná výroba. Nejvýznamnějšími slabými stránkami podniku je využití zdrojů společnosti, nedostatek kvalifikovaných polygrafů a ztráta společnosti v roce 2018. Z hlediska příležitostí jsou pro podnik nejvýznamnější udržování digitalizace a automatizace výroby vzhledem k trendům odvětví a očekávání zákazníků. Největší hrozbu představuje vyjednávací síla dodavatelů a rychlý technologický rozvoj.

6.2 Návrhy na zlepšení situace

V předchozím textu byla jako nejvhodnější podniková strategie zvolena strategie SO. Vzhledem k volbě této strategie, by se podnik obecně měl zaměřit na posilování a rozvoj všech svých silných stránek a správně identifikovat a využívat příležitosti, které přicházejí z vnějšího prostředí. Zároveň je ale důležité zapracovat na slabých stránkách a také důkladně sledovat a minimalizovat podnikové hrozby, aby svou významností a vahou nepředčily silné stránky a příležitosti.

Finanční analýza prokázala, že společnost dosahuje slabých hodnot u ukazatelů rentability a likvidity. Pro zvýšení ukazatelů rentability autor doporučuje zaměřit se na efektivnější a cílenější využívání všech podnikových zdrojů, zefektivnění logistického řízení a snížení doby obratu zásob, tím dojde ke snížení objemu vázaných finančních prostředků v zásobách a mohou být využity v dalších podnikových činnostech. Ke zvyšování efektivity výroby je vhodné udržet podporu inovativních a výzkumných projektů. Velmi nadějným projektem v oblasti zvýšení efektivity výroby je projekt Servis a údržba 2.0, který je zaměřený na dlouhodobé zlepšování výrobních i nevýrobních (podpůrných) procesů. Za tímto účelem je vhodné nadále využívat rozvojových fondů Evropské unie a rozvojových programů Ministerstva průmyslu a obchodu. Ukazatele likvidity (L1, L2, L3) během celého sledovaného období dosahovaly nízkých hodnot. Hodnoty těchto ukazatelů by se měly alespoň přibližovat k průměrným hodnotám polygrafického odvětví a nejlépe k obecně doporučeným hodnotám.

Pro zmírnění hrozby nedostatku dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců autor doporučuje vytvoření absolventského programu a programů trainee, díky kterým by mohlo dojít k výchově a cílenému rozvoji budoucích zaměstnanců pro vysoce potřebné pozice nejen pro oblast výroby. Pro vytvoření kvalitního a efektivního výchovného programu lze využít fondů z Evropského sociálního fondu plus (ESF+), jehož cílem je podpora zaměstnanosti absolventů a mladých lidí.

Dále autor doporučuje věnovat zvýšenou pozornost konkurenčnímu podniku Colonia Press, a. s., který zaznamenává dynamický růst v oblasti zdrojů, tržeb, tržního podílů a nachází se v těsné blízkosti posuzovaného podniku. V případě podcenění tohoto konkurenta by mohlo dojít k výraznému ohrožení budoucí pozice vybraného podniku nejen na regionálním trhu. Vhodným nástrojem pro sledování tohoto konkurenta je například benchmarking, díky kterému by došlo k podrobnému srovnání klíčových oblastí s vybranou společností.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo s využitím metod strategické analýzy posoudit postavení vybraného podniku na trhu a na základě zjištěných poznatků vymezit možnosti pro zlepšení strategické pozice. Strategická analýza byla rozdělena na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Vybraným podnikem byla společnost OTK Group Kolín, a. s.

Analýza vnějšího prostředí podniku byla rozdělena na analýzu makrookolí a mikrookolí. Hlavním cílem těchto analýz byla identifikace podnikových příležitostí a hrozeb, které na podnik působí z vnějšího okolí. Makrookolí podniku bylo zkoumáno pomocí PESTLE analýzy, která se zabývala sociodemografickými, politickými, ekonomickými, technologickými, legislativními a environmentálními faktory. Analýza mikrookolí se skládala z analýzy odvětví, Porterovy analýzy pěti sil a analýzy konkurence. Odvětví vybraného podniku (polygrafické) je technologicky vysoce rozvinuté a je v něm kladen vysoký důraz na rozvoj automatizace, digitalizace a zvyšování efektivity výroby. Vstupní a výstupní bariéry polygrafického odvětví jsou nízké, proto z pohledu konkurence panuje v polygrafickém odvětví značný konkurenční boj. Hlavním důvodem je struktura odvětví, kdy většinu subjektů tvoří zejména malé a střední podniky, které v rámci konkurenčního boje usilují nejen o nové ale i stálé zákazníky svých konkurentů. Odvětví se obecně potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků polygrafického zaměření, kterých je na trhu práce nedostatek a roční mzdy pracovníků polygrafie vzhledem k jejich nedostatku vykazují pravidelný exponenciální růst. Vzhledem k této skutečnosti mnoho podniků vynakládá značné zdroje na automatizaci a zefektivňování výroby. Porterova analýza zkoumala pět sil působících na vybraný podnik, kdy každá působila odlišnou silou. Síla nové vstupujících konkurentů je nevýrazná. Vyjednávací síla odběratelů (zejména z oblasti B2B trhu) je vysoká. Riziko substitučních výrobků za výrobky podniku je nízké. Vyjednávací síla dodavatelů základních surovin je silná a podnik značně ovlivňuje. Poslední silou je konkurence v odvětví, ta byla podrobněji zkoumána analýzou konkurence. Tržní pozice vybraného podniku je momentálně stabilní a silná. Podnik je řazen mezi nejvýznamnější a nejproduktivnější subjekty polygrafického odvětví. Největší budoucí hrozbu pro společnost představuje podnik Colonia press, a. s., který disponuje značným potenciálem a celkově dynamickým rozvojem, proto může v budoucnu dosáhnout významné pozice na trhu polygrafie a být hlavním konkurentem společnosti.

Analýza vnitřního prostředí se zabývala podnikovými zdroji, finanční analýzou a celkovou výkonností výroby. Hlavním cílem byla identifikace silných a slabých stránek společnosti.

V poslední kapitole byla provedena syntéza výsledků jednotlivých analýz. Veškeré příležitosti a hrozby, které byly identifikovány analýzou vnějšího prostředí a současné silné a slabé stránky identifikované analýzou vnitřního prostředí byly porovnávány pomocí metody párového porovnávání a byla jim přiřazena příslušná váha. Faktory vnějšího prostředí byly vzájemně porovnány pomocí matice EFE. Nejvýznamnější podnikovou příležitostí byla zvolena digitalizace výroby, oproti tomu nejvýraznější hrozbou byla zvolena vyjednávací síla odběratelů a rychlý rozvoj technologií. Faktory vnitřního prostředí byly vzájemně porovnány pomocí matice IFE. Nejvýznamnější silnou stránkou podniku je jeho tržní pozice a nejvýznamnější slabou stránkou je využití potenciálu svých zdrojů. K určení nejvhodnější podnikové strategie byla využita matice TOWS, která určila strategii SO. Podnik by tedy měl využívat příležitostí z vnějšího okolí a k jejich naplnění využívat svých silných stránek.

V závěru diplomové práce autor shrnul veškeré výsledky praktické části a určil návrhy na zlepšení strategické pozice vybraného podniku, ve kterých doporučil zvýšení ukazatelů rentability a likvidity, podporu inovativních a výzkumných projektů, vytvoření výchovného programu nových polygrafů a pozorné sledování klíčového konkurenta například pomocí Benchmarkingu.

Zdroje informací

- [1] *Boom tisk, s. r. o.* [online]. 2016 [cit. 19.04.2020]. Dostupné z: <http://www.boomtisk.cz/>
- [2] *Cologniapress, a. s.* [online]. 2018 [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.cologniapress.com/o-nas/blog/jsme-v-top-50-polygrafickych-firem-v-cr/>
- [3] *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-02-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [4] ČEVELOVÁ, M., SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit. MAGDALÉNA ČEVELOVÁ: Strategie a plánování [online]. 2008, 7.4.2011 [cit. 2019-12-08]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>
- [5] FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S., *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). 381 s. ISBN 978-802-4739-854.
- [6] GOLA, P., *FINANCE.CZ: Největší daňové skoky? DPH* [online]. 2015 [cit. 2020-02-09]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/zpravy/finance/449104-nejvetsi-danove-skoky-dph/>
- [7] GRANT, R. M., *Contemporary strategy analysis. 7th ed.* Chichester: J. Wiley, 2015. 776 s. ISBN 111-91-2084-5.
- [8] GRASSEOVÁ, M., ŘEHÁK, D., DUBEC, R., *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [9] *GZ Media*. [online]. 2019 [cit. 19.04.2020]. Dostupné z: <http://www.gzmedia.com/en-GB/Homepage.aspx>
- [10] HORÁKOVÁ, H., *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2000. Manažer 150 s. ISBN 80-7169-996-9.
- [11] Interní dokumenty společnosti OTK GROUP Kolín, a. s.
- [12] *Ipodnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2020-02-09]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje/Politicke-a-spolecenske-factory-podnikani-v-CR.html>
- [13] IRELAND, R., D., HOSKISSON, R., E., HITT, M., A., *Understanding business strategy: concepts plus. 3rd ed.* Mason, OH.: South-Western Cengage Learning. 272 s. ISBN 978-0538476812.
- [14] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL O., *Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [15] MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). 225 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [16] MATULA, V., Analýza firmy [online]. 6.4.2008 [cit. 2019-11-16]. Dostupné z: <https://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/analyza-firmy/>

- [17] *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2018* [online]. 2019 [cit. 2020-02-18]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2019/10/panorama_cz_web.pdf
- [18] MIRVIS, P., GOOGINS, B., KINNICUTT, S., *Vision, mission, values. Organizational Dynamics* [online]. 2010, 39(4), 316-324 [cit. 2019-10-21]. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2010.07.006. ISSN 00902616. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0090261610000604>
- [19] *Model group* [online]. 2019 [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.modelgroup.com/cs/spolecnost>
- [20] PORTER, M., E., *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985. 557 s. ISBN 0-02-925090-0.
- [21] PRUKNER, V. *Manažerské dovednosti* [online]. 2014. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2020-03-08]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/02.html>
- [22] PRŮDEK, J., *Poměrové ukazatele – aneb jak zjistit, která firma je na tom lépe*. Uctovani.net [online]. 26. 04. 2019 [cit. 2019-12-26]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Pomerove-ukazatele-aneb-jak-zjistit-ktera-firma-je-na-tom-lepe&idc=375>
- [23] RŮČKOVÁ, P., *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Finance. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [24] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza. 2. Přepřacované a rozšířené vydání*. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [25] *Smurfit Kappa* [online]. 2019 [cit. 19.04.2020]. Dostupné z: <https://www.smurfitkappa.com/cz>
- [26] SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C.H. Beck, 2015. 426 s. ISBN 978-80-7400-572-5.
- [27] TOUŠEK, P. *Ministři Vlády České republiky*. REXTER: Zprávy a politika [online]. 18. 1. 2019 [cit. 2020-02-09]. Dostupné z: https://www.rexter.cz/rubriky/zpravy-a-politika/ministri-vlady-ceske-republiky_277.html
- [28] URBAN, J., *Od SWOT analýzy k tvorbě firemní strategie*. Ústav práva a právní vědy: Management [online]. 02.10.2019 [cit. 2019-12-07]. Dostupné z: <https://www.ustavprava.cz/blog/2019/10/od-swot-analyzy-k-tvorbe-firemni-strategie/>
- [29] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2009. Expert (Grada). 734 s. ISBN 978-807-2612-000.
- [30] VOLBERDA, H. W., *Strategic management: competitiveness and globalization: concepts and cases*. Andover: Cengage Learning EMEA, 2011. 879 s. ISBN 978-1-4080-1918-4.

- [31] Výroční zprávy společnosti Boom Tisk, s. r. o. (2014-2017). Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=669410>
- [32] Výroční zprávy společnosti Colonia press, a.s. (2014-2018). Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=530803>
- [33] Výroční zprávy společnosti GZ Media, a. s. (2014-2018). Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=78453>
- [34] Výroční zprávy společnosti Model obaly, a. s. (2014-2018). Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=637157>
- [35] Výroční zprávy společnosti OTK GROUP Kolín, a. s. (2014-2018). Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=261626>
- [36] Výroční zprávy společnosti Smurfit Kappa, s. r. o. (2014-2018). Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=258270>
- [37] ZIKMUND, M., *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. 2010, [cit. 2019-10-26]. ISSN 1805-0263: Dostupné na BusinessVize: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- [38] ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. 172 s. Expert (Grada). ISBN 978-802-4740-089.
- [39] ŽALOUDEK, K. *Encyklopedie politiky. 3., přeprac. a aktualiz. vyd.* Praha: Libri, 2004. ISBN 80-727-7209-0.

PŘÍLOHY

Příloha A: <i>Základní účetní údaje vybrané společnosti (v tis. Kč)</i>	99
Příloha B: <i>Výsledky finanční analýzy vybraného podniku</i>	100
Příloha C: <i>Ekonomické hodnoty za odvětví (v tis. Kč)</i>	100
Příloha D: <i>Základní účetní údaje konkurence (v tis. Kč)</i>	101
Příloha E: <i>Metoda párového porovnávání pro matice IFE a EFE</i>	102

Příloha A: Základní účetní údaje vybrané společnosti (v tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	1 430 560	1 444 172	1 372 239	1 433 467	1 334 728
Stálá aktiva	809 748	788 555	821 319	818 259	769 992
Dlouhodobý hmotný	802 540	781 372	811 743	809 025	763 092
Dlouhodobý nehmotný	7 208	7 183	9 576	9 234	6 900
Dlouhodobý finanční	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	611 589	574 539	607 681	595 956	549 140
Materiál	101 743	111 231	96 056	117 241	118 479
Nedok. vyr. a polotovary	47 895	51 270	33 865	18 604	33 403
Výrobky a zboží	97 018	103 014	95 071	99 141	76 988
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	356 294	295 895	362 516	305 515	304 505
Peněžní prostředky v pokladně	574	367	574	346	237
Peněžní prostředky na BÚ	8 035	12 762	19 599	55 090	15 528
Časové rozlišení	9 223	9 145	15 172	19 252	15 596
Pasiva celkem	1 430 560	1 372 239	1 444 172	1 433 467	1 334 728
Vlastní kapitál	579 706	600 690	603 278	592 739	569 038
Základní kapitál	510 000	510 000	510 000	510 000	510 000
Ážio a kapitálové fondy	16 429	16 429	16 429	16 429	16 253
Fondy ze zisku	1 449	1 449	1 449	1 449	1 449
Výsledek hosp. min. let	45 099	51 828	57 173	60 245	65 037
Výsledek hosp. běž. úč. období	6 729	20 984	18 227	4 616	-23 701
Cizí zdroje	844 435	766 576	834 330	834 970	758 388
Rezervy	400	4 360	2 042	3 598	880
Závazky	411 414	762 216	832 288	831 372	757 508
Dlouhodobé závazky	116 170	133 507	166 936	190 958	150 013
Krátkodobé závazky	295 244	628 709	665 352	640 414	607 495
Bankovní úvěry	432 621	442 746	540 269	486 027	418 017
Krátkodobé bankovní úvěry	411 160	396 582	461 749	382 835	393 017
Dlouhodobé bankovní úvěry	21 461	46 164	78 520	103 192	25 000
Časové rozlišení	6 419	4 973	6 564	5 758	7 295

Výnosy	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje zboží	2 959	2 530	1 151	480	504
Tržby za vlastní výrobky	1 188 036	1 192 405	1 193 762	1 106 789	1 077 650
Změna stavu zásob vlastní činn.	16 586	-11 212	5 666	7 305	5 273
Ostatní provozní výnosy	48 569	60 313	20 573	21 044	9 664
Výnosy z dl. fin. majetku	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	244	228	68	5	0
Ostatní finanční výnosy	5 214	11 048	1 028	34 514	8 181
Náklady	2014	2015	2016	2017	2018
Náklady na prodané zboží	2 765	2 260	1 066	393	402
Spotřeba materiálu	832 674	820 341	795 882	736 381	716 063
Služby	93 076	93 209	99 026	89 000	98 220
Nákladové úroky	11 464	9 489	8 461	7 495	8 724
Osobní náklady	176 799	179 463	188 177	188 359	193 865
Odpisy dl. hm. a nehm. majetk.	72 860	76 287	74 423	74 568	75 356
Ostatní provozní náklady	60 988	65 226	21 818	48 031	13 584
Ostatní finanční náklady	6 903	11 362	2 387	20 805	9 168
Provozní výsledek hospodaření	30 198	36 214	28 312	1 483	-17 799
Finanční výsledek hospodaření	-12 623	-9 575	-9 753	6 219	-9 711
Výsledek hosp. před zdaněním	17 575	26 639	18 559	7 702	-27 510
Daň z příjmů	10 846	5 655	332	3 086	-3 809
Výsledek hosp. za účetní období	6 729	20 984	18 227	4 616	-23 701

Příloha B: Výsledky finanční analýzy vybraného podniku

	2014	2015	2016	2017	2018
L1	0,03	0,02	0,03	0,09	0,03
L2	1,24	0,49	0,58	0,56	0,53
L3	2,07	0,91	0,91	0,93	0,90
ROE	1,16 %	3,49 %	3,02 %	0,78 %	-4,17 %
ROA	1,23 %	1,84 %	1,35 %	0,54 %	-2,06 %
ROS	0,56 %	1,76 %	1,53 %	0,42 %	-2,20 %
ROCE	1,55 %	3,27 %	2,63 %	0,97 %	-3,78 %
Věřitelského rizika	59,03 %	53,08 %	60,80 %	58,25 %	56,82 %
Samofinancování	40,52 %	41,59 %	43,96 %	41,35 %	42,63 %
Úrokové krytí	1,53	2,81	2,19	1,03	-3,15
Obratu zásob	75	80	68	76	76
Prům. doba inkasa	108	89	109	99	102
Obrat aktiv	0,83	0,83	0,87	0,77	0,81
Obrat závazků	124	230	251	270	253

Příloha C: Ekonomické hodnoty za odvětví (v tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	47 753 741	55 617 540	56 400 499	63 827 319	61 451 776
Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek	26 309 181	30 535 975	31 600 427	35 993 066	36 275 441
Dlouhodobý finanční majetek	2 481 527	2 466 149	1 850 759	2 431 867	2 004 240
Oběžná aktiva	18 581 977	22 125 896	22 330 788	24 888 325	22 748 615
Zásoby	4 828 898	5 598 208	5 297 966	5 724 472	6 010 272
Dlouhodobé a krátkodobé pohledávky	11 500 095	13 676 714	14 035 055	14 646 256	12 233 049
Finanční prostředky pokladna a BÚ	2 573 621	2 495 868	2 419 359	2 122 841	3 064 702
Pasiva celkem	47 753 741	55 617 540	56 400 499	63 827 319	61 451 776
Vlastní kapitál	26 959 131	34 397 983	36 875 107	41 008 634	34 255 671
Cizí kapitál	20 794 610	21 219 557	19 525 392	22 818 685	27 196 105
Dlouhodobé závazky	5 809 104	6 367 847	6 088 809	8 122 844	13 116 736
Krátkodobé závazky	11 687 119	14 299 200	12 907 447	13 876 315	13 051 888
Dlouhodobé bankovní úvěry	1 394 800	967 881	678 847	223 368	10 838 054
Krátkodobé bankovní úvěry	964 774	2 128 100	2 102 495	13 876 315	13 051 888
Tržby	39 667 000	41 550 000	39 649 000	40 684 000	40 073 000
Osobní náklady	3 521 444	3 913 112	4 112 715	4 592 130	5 104 280
EBIT	4 240 182	5 344 840	6 153 378	6 962 894	4 838 042
Dan z příjmů	728 257	868 650	1 105 186	1 293 645	901 032
EAT	3 060 841	3 703 192	4 704 401	5 505 447	3 819 855

Příloha D: Základní účetní údaje konkurence (v tis. Kč)

Model obaly, a. s.	2014	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem (netto)	3 932 046	4 156 302	4 355 486	4 493 745	4 738 353
Vlastní zdroje	3 248 231	3 474 164	3 660 309	3 681 433	3 760 885
Cizí zdroje	683 788	682 137	695 162	812 312	976 820
Tržby za výrobky	4 026 256	4 096 389	4 325 374	4 484 112	4 828 531
Výrobní náklady	3 132 651	3 198 078	3 339 773	3 623 496	3 967 686
Osobní náklady	554 381	583 483	594 654	646 278	707 889
Daň z příjmů	47 207	55 110	71 874	42 935	41 607
Čistý zisk	195 776	226 496	296 149	172 318	168 934
Smurfít Kappa, s. r. o.	2014	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem (netto)	551 766	596 579	656 894	683 668	483 227
Vlastní zdroje	512 624	542 426	589 076	627 616	414 238
Cizí zdroje	39 142	54 153	67 818	56 362	68 989
Tržby za výrobky	348 306	369 482	377 112	388 264	356 644
Výrobní náklady	220 529	272 884	252 568	257 169	246 719
Osobní náklady	48 642	52 600	58 401	66 088	70 372
Daň z příjmů	1 389	8 278	4 947	5 753	3 698
Čistý zisk	37 085	29 801	46 650	38 240	14 018
GZ Media, a. s.	2014	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem (netto)	1 846 719	2 063 893	2 346 093	2 422 002	2 590 654
Vlastní zdroje	970 216	1 196 812	1 351 200	1 523 197	1 706 516
Cizí zdroje	846 080	860 658	985 124	886 571	865 814
Tržby za výrobky	2 043 831	2 048 028	2 165 089	2 301 010	2 240 771
Výrobní náklady	1 320 947	1 338 312	1 414 787	1 575 100	1 499 599
Osobní náklady	449 485	462 179	505 104	542 758	580 667
Daň z příjmů	60 216	56 119	73 048	52 162	70 326
Čistý zisk	239 910	269 946	270 365	276 878	467 895
Columbia press, a. s.	2014	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem (netto)	173 842	185 895	239 851	224 548	219 917
Vlastní zdroje	59 739	78 716	96 947	108 329	119 014
Cizí zdroje	113 606	106 862	142 325	116 168	100 775

Tržby za výrobky	277 967	344 764	315 695	345 663	359 718
Výrobní náklady	229 069	260 194	222 410	239 453	238 643
Osobní náklady	32 757	48 406	50 331	58 605	71 483
Daň z příjmů	2 510	4 520	4 650	4 744	8 884
Čistý zisk	4 811	18 979	23 550	20 617	20 684
Boom tisk, s. r. o.	2014	2015	2016	2017	
Aktiva celkem (netto)	170 123	182 502	301 646	250 111	
Vlastní zdroje	54 862	59 969	61 855	63 120	
Cizí zdroje	110 969	119 003	228 042	182 851	
Tržby za výrobky	171 182	179 116	204 541	113 684	
Výrobní náklady	133 952	138 741	183 828	94 324	
Osobní náklady	16 348	23 493	23 033	24 864	
Daň z příjmů	960	1 409	587	802	
Čistý zisk	3 785	1 991	5 141	1 235	

Příloha E: Metoda párového porovnávání pro matice IFE a EFE

Výpočet váhy jednotlivých faktorů pro matici IFE:

S/W	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	W1	W2	W3	W4	W5	W6	Preference	Váha
S1	X	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	10	0,083
S2	0	X	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	10	0,083
S3	0	0	X	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	8	0,067
S4	0	1	1	X	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	12	0,100
S5	1	0	0	0	X	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	6	0,050
S6	0	1	1	1	1	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	0,117
S7	1	0	1	0	1	0	X	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,092
S8	1	0	0	0	0	0	0	X	0	0	0	0	1	0	1	0	3	0,025
S9	0	0	0	0	0	0	0	1	X	0	0	0	1	0	1	1	4	0,033
S10	0	0	0	0	1	0	0	1	1	X	0	1	1	0	1	1	7	0,058
W1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	X	1	1	1	1	1	14	0,117
W2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	X	1	0	1	1	5	0,042
W3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	1	0	1	0,008
W4	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	X	0	0	7	0,058
W5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	X	0	1	0,008
W6	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	X	7	0,058
																	120	1,000

Výpočet váhy jednotlivých faktorů pro matici EFE:

O/T	O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	Preference	Váha
O1	X	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	8	0,088
O2	1	X	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	11	0,121
O3	1	0	X	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	10	0,110
O4	0	0	0	X	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	6	0,066
O5	0	0	0	0	X	0	1	0	0	1	1	0	1	0	4	0,044
T1	0	0	0	0	1	X	1	1	0	1	0	0	0	1	5	0,055
T2	0	0	0	0	0	0	X	0	0	1	0	0	0	1	2	0,022
T3	0	0	0	1	1	0	1	X	0	1	0	0	0	0	4	0,044
T4	1	1	1	1	1	1	1	1	X	1	1	0	1	1	12	0,132
T5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	1	1	2	0,022
T6	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	X	0	0	1	5	0,055
T7	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	1	1	12	0,132
T8	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	X	1	8	0,088
T9	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	X	2	0,022
															91	1,000