

# Mezipodnikové srovnání pomocí metod strategické analýzy Intercompany comparison using strategic analysis methods

Renáta Myšková, Jana Bučková

## **Abstract**

*Managers need to know not only the business's performance and economic results of the company, but they also need information on the market and competition for its decision-making. Strategic analysis methods are suitable for the knowledge acquisition of external environment, corporate environment and company sources. They also allow assessing the degree of company resources utilization. The article focuses on strategic analysis methods for intercompany comparison of the three selected companies from the manufacturing industry.*

**JEL classification:** G 32, L 11, M 21

**Keywords:** intercompany comparison, strategic analysis, financial analysis

## **1 Úvod**

Od 80. let 20. století, do kterých někteří odborníci datují vznik globalizace, se zrychluje proces převyšování nabídky nad poptávkou, což se projevuje v problematickém dosahování dlouhodobější konkurenční výhody (Achaja et al., 2017). Vzdůstá význam znalostí – a to nejen o vlastním podniku, ale zejména o jeho okolí, trhu, na kterém působí, a o jeho konkurenci. Strategické řízení potřebuje strategické informace, aby byla dosažena rovnováha mezi možnostmi podniku a příležitostmi vyplývajícími z vnějšího prostředí a aby mohly být eliminovány hrozby, které podniku mohou uškodit. Podle Granta (2010) je nezbytné, aby organizace velmi dobře pochopila zákonitosti svého okolního prostředí a podrobila své podnikové zdroje objektivnímu zhodnocení.

Cílem tohoto příspěvku je vybrat vhodné strategické metody pro mezipodnikové srovnání a demonstrovat jejich využití pro podniky působící ve zpracovatelském průmyslu.

## **2. Zpracovatelský průmysl v České republice**

Zpracovatelský průmysl reprezentuje v České republice tradiční a klíčové odvětví, které se podílí významně na tvorbě HDP (v roce 2016 více než 27 %, což představuje meziroční zvýšení o 0,3 %) a na zaměstnanosti (v roce 2016 se jedná o 26,6% podíl) a rovněž přispívá k vytváření hrubé přidané hodnoty. V rámci Evropské Unie vykazuje Česká republika nejvyšší podíl zpracovatelského průmyslu na hrubé přidané hodnotě.

Poslední období byla pro zpracovatelský průmysl velmi příznivá, v roce 2016 produkce v průmyslu jako celku vzrostla o 3,5 %, ovšem ve zpracovatelském průmyslu byla výroba zvýšena o 4,3 %. Podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE (2018) je zpracovatelský průmysl zařazen v sekci C a jejích podskupinách 10 – 33. Činnost podniků vybraných pro komparaci spadá do oboru CZ-NACE 28, tedy výroba strojů a zařízení. Jedná se o výrobu strojů a zařízení mechanicky nebo tepelně působících na materiály nebo na materiálech provádějící výrobní procesy, a to včetně výroby jejich komponentů, které produkují a využívají sílu.

Důvody pro výběr podniků z tohoto oboru jsou spojeny s předpokladem stability v odvětví, protože podle ČSÚ (2016):

- na celkových tržbách zpracovatelského průmyslu se obor 28 podílel v roce 2016 přibližně z 8 %, což představuje 3. nejvýznamnější příspěvek v odvětví,

- v roce 2016 zde působilo celkem 5 052 podniků, a to zejména velkých a středních, z nichž velké podniky dosahují okolo 56 % tržeb a využívají 48 % zaměstnaných osob.

Další ekonomická data jsou uvedena v analýze makrookolí a mikrookolí podniků.

### **3. Výběr zkoumaných podniků**

Pro mezipodnikové srovnání byly vybrány tři společnosti s dlouhou tradicí, se sídlem v České republice, působící v odvětví výroby strojů a zařízení (dle CZ-NACE skupina 28).

ISH PUMPS OLOMOUC a. s. navazuje na tradici kovodělného závodu založeného již počátkem 20. století, známého po 2. světové válce jako SIGMA-PUMPY, následně národního podniku SIGMA OLOMOUC. Po ukončení privatizace v r. 1993 je podnik v soukromém vlastnictví a pod názvem ISH PUMPS OLOMOUC a. s. se prezentuje jako tradiční výrobce čerpací techniky, který preferuje v jednání blízkost k zákazníkovi, upřímnost a schopnost přijmout odpovědnost. Vyrábí čerpací techniku pro chemický, petrochemický, energetický, vodohospodářský či těžební průmysl, a to pro český trh a i pro export. V některých zemích podnik spolupracuje s firmami zastupujícími její obchodní zájmy (např. zastoupení na Slovensku, v Rusku, Polsku, Bulharsku a v Egyptě).

Akciová společnost Moravské potravinářské strojírní (MOPOS) vznikla v roce 1991 v Olomouci, ovšem i ona navazuje na tradici, která sahá do 50. let 20. století, kdy podnik působil jako Strojírny potravinářského průmyslu. I dnes patří mezi významné české výrobce potravinářského strojírenství s výrobním programem zaměřeným na stroje, technologické linky, paletizační systémy, dopravníky sypkých hmot a nádrže pro sladovny a pekárny. V posledních letech narůstá také výroba a obrábění rozměrnějších svařenců z oceli a nerezavějící oceli s použitím vlastních výrobních zařízení. I tato společnost má mezinárodní přesah - svařence pro energetiku dodává převážně do Francie a Itálie, výrobky potravinářského strojírenství vyváží například do Německa, Polska, Slovenska, Ruska, Běloruska či Litvy.

Prostějovské strojírní, a. s. vznikly oficiálně v roce 1992, původní výrobní areál byl však využíván již od 50. let 20. století. Po restrukturalizaci v 90. letech 20. století se výroba specializuje na zakázkovou výrobu technologicky náročných svařovaných ocelových konstrukcí a svařovaných dílců pro obráběcí, stavební a dopravní stroje. Produkce je určena pro český a z velké části pro zahraniční trh, především německý a švýcarský. V roce 2013 byla započata rozsáhlá rekonstrukce výrobních hal v areálu Strojíren za účelem trvalých úspor energie a snížení produkce oxidu uhličitého.

### **4. Mezipodnikové srovnání pomocí metod strategické analýzy**

#### **4.1 Analýza makrookolí**

Nejčastěji se pro analýzu makrookolí využívá PEST analýza, v rámci níž jsou hodnoceny faktory politické, ekonomické, sociální a technické. Vzhledem k zaměření článku, jeho rozsahu a k faktu, že podniky působí ve stejném prostředí, jsou uvedeny pouze vybrané, významné faktory:

- politické a legislativní – současná politická situace je nestabilní, a to i na mezinárodní úrovni (vztahy s Ruskem). Roste legislativní zátěž podnikatelských subjektů – např. zavedení kontrolních hlášení a elektronické evidence tržeb,
- ekonomické - česká ekonomika se nachází v konjunktúře, růst HDP (v r. 2017 4,1 %) převyšuje průměr zemí EU. Pro rok 2018 je predikováno mírné snížení tempa růstu. Nezaměstnanost se pohybuje na velmi nízké úrovni (2,8 % na konci r. 2017), pod úrovní přirozené nezaměstnanosti. Úrokové sazby jsou dlouhodobě velmi nízké, do budoucna lze očekávat mírné zvyšování, bude-li ekonomika pokračovat v růstu. Česká i evropská

ekonomika se potýkala s velmi nízkou mírou inflace, nyní je inflace zpět v koridoru vymezeném Českou národní bankou (okolo 2 %),

- sociální - faktory související s demografickým vývojem, s životní úrovní či životním stylem obyvatel:
  - hrubý disponibilní důchod v letech 2010 – 2016 stále roste, a to rychlejším tempem než inflace (nárůst o 3,8 % oproti 0,7% inflaci),
  - výdaje na spotřebu domácností každoročně rostou (v r. 2016 meziročně o 3,6 %),
  - ovšem trend stárnutí obyvatelstva s sebou nese obavy ze zpomalení ekonomického růstu, klesá dostupnost a kvalita pracovní síly nedostatek absolventů technických středoškolských i vysokoškolských oborů je problémem celého strojírenství,
- technické faktory – souvisejí s digitalizací, robotizací a automatizací, s moderními výrobními technologiemi a sofistikovanými informačními systémy a softwary (Cavaleri & Shabana, 2018). Národní politika výzkumu, vývoje a inovací na léta 2016–2020 podporuje aplikovaný výzkum, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (2015) vyhlásilo program podpory a výzkumu TRIO probíhající v letech 2016–2021 s celkovým objemem podpory až 3 700 milionů Kč. Lze využít Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost v programovém období 2014–2020 s možností získat dotaci zejména v ose Rozvoj výzkumu a vývoje.

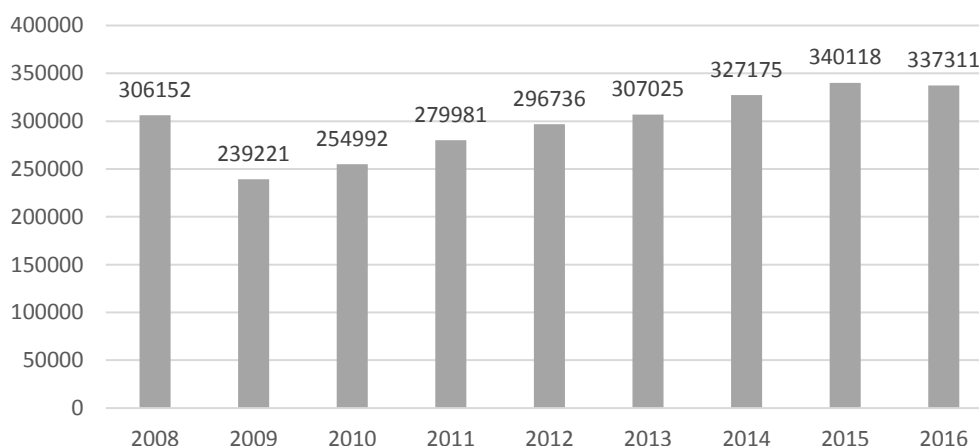
#### 4.2 Analýza odvětví podle klasifikace CZ-NACE sk. 28

Vybrané odvětví lze charakterizovat pomocí analýzy životního cyklu odvětví, která pomáhá určit, v jaké fázi životního cyklu se dané specifické odvětví nachází. V teorii se obvykle uvádí závislost poptávky po produktech na čase, ovšem poptávku je poměrně náročné určit, a proto je vhodnější sledovat vývoj tržeb v odvětví v jednotlivých letech (Obr. 1).

Přestože celkově zpracovatelský průmysl vykazuje rostoucí trend, skupina 28 neunikla důsledkům hospodářské krize v letech 2008-2009, což je patrné z poklesu tržeb o 22 % v roce 2009. Následovala fáze růstu a v roce 2013 dosáhla výše tržeb téměř stejných hodnot jako před propadem v roce 2009. I přes výkyv způsobený krizí lze pozorovat určité zpomalení růstu tržeb a podle roku 2016 i jejich stagnaci, je tedy možné usuzovat, že se výroba strojů a zařízení nyní nachází ve fázi dojrání.

#### Obrázek 1

Tržby oddílu CZ-NACE 28 (v tis. Kč) v letech 2008-2016



Zdroj: upraveno dle [ČSÚ, 2016]

Odvětví je konsolidované, působí zde menší počet konkurentů s velkým tržním podílem, produkované výrobky jsou diferencované i homogenní.

### 4.3 Analýza mikrookolí s využitím Porterova modelu 5 sil

Porterova analýza konkurenčního prostředí pomocí Porterova modelu 5 sil (Porter, 1993) slouží k vymezení faktorů v mikrookolí, ovlivňujících strategickou pozici podniku. Posuzuje:

- sílu kupujících - (odběratelé, zákazníci) představují pro podnik hrozbu, pokud je jejich vyjednávací síla vysoká a mohou tak ovlivňovat ve svůj prospěch obchodní podmínky, cenové i necenové.
- sílu dodavatelů - pozice dodavatelů se projevuje v ceně, dostupnosti a kvalitě potřebných vstupních surovin a síla dodavatelů je tím vyšší, čím je na trhu méně firem nabízejících produkt s podobnými vlastnostmi. Nebezpečí pro podnik představuje také tzv. dopředná integrace, kdy dodavatel začal podnikat v oboru odběratele,
- hrozbu vstupu nových konkurentů - potenciální konkurenti jsou zpravidla motivováni ke vstupu do odvětví jeho vysokou ziskovostí, která se však postupně s rostoucí nabídkou snižuje. K omezení této hrozby slouží tzv. bariéry vstupu,
- hrozbu substitutů – ohrožení substituty spočívá ve snižování cen produkce v důsledku udržení zákazníků (Novotný & Duspiva, 2014). Přejít k substitučnímu výrobku limitují náklady na změnu, ale také komplementy k danému produktu,
- rivalitu mezi stávajícími konkurenty v mikrookolí. Ve vysoce konkurenčním prostředí firmy k upoutání zákazníka hojně využívají marketingové nástroje ve formě reklamy, poprodežního servisu či různých zákaznických akcí.

V Tabulce 1 je určena důležitost jednotlivých pěti sil pro sledované podniky výpočtem, na základě obodování vybraných faktorů v jednotlivých oblastech pomocí škály od jedné do deseti. Faktor ohodnocený číslem 1 představuje pro podnik minimální hrozbu, číslo 10 znamená maximální ohrožení daným faktorem. Jsou uvedeny nejvýznamnější faktory, které byly shodně vymezeny všemi sledovanými podniky. Hodnoty byly získány na základě expertního hodnocení.

**Tabulka 1: Shrnutí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil**

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

Zdroj: vlastní zpracování

Největší hrozbu představuje pro podnik ISH PUMPS a. s. stávající konkurence. V oboru sice nepůsobí tak velké množství výrobců, ovšem významní konkurenti zauímají výraznější pozici na trhu. Pro společnost MOPOS, a. s. je strategickou oblastí síla zákazníků, protože v každé oblasti dominují významní zákazníci, jejichž rozhodnutí o přerušení spolupráce by mohlo chod podniku významně ovlivnit. Podnik se proto snaží své portfolio diverzifikovat. Strojírny Prostějov, a. s. jsou pravděpodobně nejvíce ohroženy konkurenčním bojem v oboru, a to v důsledku většího počtu výrobců podobných produktů.

#### 4.4 Analýza využívání podnikových zdrojů

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku představuje poměrně náročný úkol a jejím cílem je identifikace významných podnikových zdrojů a následně specifických předností jakožto nutného základu pro vytvoření konkurenční výhody. Důležité je postihnout všechny zdroje, které má podnik k dispozici k naplnění cílů, když se vždy nemusí jednat o zdroje ve vlastnictví podniku v právním slova smyslu, ale i o zdroje mimo přímé vlastnictví. Lze také oddělit ty zdroje, které mohou přinášet konkurenční výhodu, od zdrojů, které jsou sice nezbytné, nicméně nejsou kritické z pohledu strategické způsobilosti podniku (Sedláčková, 2006). Základní rozdělení zdrojů z manažerského pohledu zahrnuje zdroje hmotné, nehmotné, finanční a lidské. Kompletní analýza zdrojů je proto velmi rozsáhlá, a z důvodu omezeného rozsahu příspěvku nemůže být provedena, ovšem schopnost využívat podnikové zdroje se vždy odráží v ekonomických výsledcích (Anderkina & Rakhnetova, 2013) - proto byla využita finanční analýza, konkrétně poměrové ukazatele, jejichž hodnoty byly porovnány s odvětvovými průměry. Zdrojem podnikových dat byly výroční zprávy posuzovaných společností.

Vybrané podniky byly posouzeny z hlediska ziskovosti, a to pomocí ukazatelů rentability tržeb (ROS), aktiv (ROA) a vlastního kapitálu (ROE) – viz Tabulka 2. Společnost ISH PUMPS a. s. se jeví jako poměrně zisková, hodnoty ukazatelů se pohybují nad průměrem odvětví, s výjimkou v r. 2014, kdy společnost vytvořila nízký výsledek hospodaření.

Společnost MOPOS, a. s. vykazuje nižší rentabilitu, ovšem ROS i ROA lehce přesahují průměr odvětví s výjimkou let 2014 a 2015. Rentabilita vlastního kapitálu se pod průměrem odvětví nachází dlouhodobě, společnost totiž využívá v malé míře financování cizími zdroji a drží tak velký podíl vlastního kapitálu.

U společnosti Strojírny Prostějov, a. s. hodnoty vypočtených ukazatelů dokládají poměrně nízkou ziskovou marži, což souvisí s mírně klesajícím trendem zisku a s prudkým nárůstem aktiv, zejména finančních prostředků. ROE naopak dosahuje nejvyšších hodnot, protože společnost využívá ve velké míře cizí kapitál (zadluženost sahá až k 80 % - viz Tabulka 3), takže nadprůměrné hodnoty ziskovosti vlastního kapitálu jsou způsobeny nízkou absolutní hodnotou vlastního kapitálu.

**Tabulka 2: Ukazatele rentability v letech 2012 – 2016 (v %)**

	2012	2013	2014	2015	2016
ROS odvětví	5,7	4,7	6,4	5,8	5,7
ROS - ISH	11,4	20,2	6,8	22,2	12,1
ROS - MOPOS	7,9	7,7	4,0	1,6	8,2
ROS - SP	2,1	4,1	2,8	2,5	2,5
ROA odvětví	8,4	7,0	8,8	8,4	8,1%
ROA - ISH	13,8	17,8	6,3	15,5	14,4
ROA - MOPOS	11,0	8,8	5,2	2,0	12,0

ROA - SP	5,4	11,6	8,4	7,0	4,2
ROE odvětví	13,5	10,6	13,8	12,2	12,1
ROE - ISH	12,4	20,9	6,6	18,4	15,0
ROE - MOPOS	10,4	8,8	5,1	2,3	11,5
ROE - SP	34,4	42,7	20,7	16,0	13,7

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv podniků

V rámci hodnocení likvidity byly vypočteny ukazatele likvidity běžné (L III), pohotové (L II) a hotovostní (L I). Společnost ISH PUMPS a. s. rozhodně nemá problém s nedostatkem likvidity, ovšem vysoké, až abnormální, hodnoty mohou vypovídat o zbytečně vysokém přebytku čistého kapitálu. Obdobná situace je ve společnosti MOPOS, a. s., ovšem Strojírny Prostějov, a. s. mají naopak v letech 2014 a 2015 problémy s likviditou, ale i přesto ke konci roku 2015 evidovaly z krátkodobých obchodních závazků po splatnosti pouze 3 %, z nichž téměř všechny byly po splatnosti do 30 dnů. V roce 2016 společnost doporučené hodnoty likvidity přesahuje, ovšem v důsledku přijatého úvěru a za účelem realizace zamýšlených investic v budoucím období.

**Tabulka 3: Ukazatele likvidity v letech 2012 - 2016**

	2012	2013	2014	2015	2016
Běžná likvidita v odvětví (LIII)	1,6	1,7	1,7	1,8	1,8
LIII - ISH	6,4	3,1	3,5	6,5	6,1
LIII - MOPOS	5,1	3,5	3,5	2,5	4,4
LIII - SP	2,1	2,3	1,5	0,9	2,6
Pohotová likvidita v odvětví (LII)	1,0	1,1	1,1	1,2	1,1
LII - ISH	3,1	1,7	1,7	2,7	3,1
LII - MOPOS	4,4	3,0	2,8	2,2	3,9
LII - SP	1,2	1,4	0,8	0,5	1,9
Hotovostní likvidita v odvětví (LI)	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
LII - ISH	2,1	1,3	1,1	1,3	2,3
LII - MOPOS	2,6	1,7	1,5	1,0	2,7
LII - SP	0,4	0,5	0,01	0,01	1,2

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv podniků

Pro posouzení zadluženosti byly vybrány celková zadluženost (v %) a ukazatel úrokového krytí (UÚK), viz Tabulka 4.

Mezi podniky jsou evidentní rozdíly a ani jeden podnik nevykazuje zadluženost v doporučeném rozmezí 40-60 %. Nízká zadluženost společností ISH PUMPS a. s. a MOPOS, a. s. je sice pozitivní z hlediska dobytosti pohledávek věřitelů, ale současně nízké využití cizího kapitálu obecně zdražuje financování aktiv podniku. Zadluženost Strojíren Prostějov, a. s. se dlouhodobě drží vysoko nad průměrem odvětví, a to z důvodu modernizace technologických zařízení a strojního parku financované investičními bankovními úvěry. Nicméně z hlediska úrokového krytí je podnik hodnocen pozitivně, hodnota ukazatele se pohybuje vždy nad doporučenou hodnotou 5. ISH PUMPS a. s. dosahuje vysokých hodnot UÚK i v porovnání s odvětvím, což důsledkem již zmíněného nízkého využívání cizích zdrojů. MOPOS, a. s. nevyužívá žádný bankovní úvěr.

**Tabulka 4: Ukazatele zadluženosti v letech 2012 - 2016**

	2012	2013	2014	2015	2016
Celk. zadluženost v odvětví (%)	50,8	49,5	47,7	45,0	45,6
Celk. zadluženost - ISH	11,1	25,6	22,2	20,0	21,8
Celk. zadluženost - MOPOS	12,8	12,8	18,5	25,8	15,6
Celk. zadluženost - SP	86,6	80,3	72,0	72,0	75,7
Ukazatel úrokového krytí v odvětví (UÚK)	13,5	12,8	16,6	17,0	17,4
UÚK - ISH	63,3	724,3	306,3	81,0	45,0
UÚK - MOPOS	0	0	0	0	0
UÚK - SP	11,5	6,3	4,1	6,1	15,7

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv podniků

Řízení aktiv je posuzováno pomocí obratu aktiv, doby obratu zásob (DOZ), pohledávek (DOP) a závazků (DOZV), a to opět v porovnání s odvětvovými průměry (Tabulka 5). Obrat aktiv u společnosti ISH PUMPS a. s. ukazuje na nepříliš efektivní využití majetku (dlouhodobě nedosahuje doporučené hranice 1, natož průměru odvětví) a také doba obratu zásob se značně odchyľuje od ostatních sledovaných podniků i průměru odvětví. V roce 2016 je patrná změna ve finančním řízení, ovšem doba obratu závazků zůstala nižší než doba obratu pohledávek, což je z finančního pohledu nevýhodné.

Společnost MOPOS a. s. vykazuje obrat aktiv většinou nad hodnotu 1 a velmi nízkou hodnotu doby obratu zásob, i vzhledem k odvětví. Je to způsobeno především vyššími tržbami a nižším podílem zásob na bilanční sumě než u ostatních sledovaných podniků. Rezervy jsou v řízení pohledávek a závazků.

Nejefektivněji využívají aktiva Strojírny Prostějov, a. s., což dokazují obrat aktiv, doba obratu zásob a také doba obratu závazků, která vždy převyšuje dobu obratu pohledávek (navíc společnost dosahuje v obou ukazatelích lepších výsledků než je odvětvový průměr).

**Tabulka 5: Ukazatele aktivity v letech 2012 - 2016**

	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat aktiv v odvětví	1,15	1,12	1,12	1,13	1,13
Obrat aktiv - ISH	0,96	0,74	0,75	0,66	0,96
Obrat aktiv - MOPOS	1,14	0,93	1,04	1,04	1,18
Obrat aktiv - SP	1,72	2,01	1,96	1,87	1,31
Doba obratu zásob (dny)	67	64	66	65	65
Doba obratu zásob - ISH	127	150	158	175	121
Doba obratu zásob - MOPOS	27	32	38	30	21
Doba obratu zásob - SP	69	52	52	52	53
Doba obratu pohledávek (dny)	92	96	95	90	95
Doba obratu pohledávek - ISH	45	67	89	99	32
Doba obratu pohl. - MOPOS	69	90	80	96	54
Doba obratu pohledávek - SP	55	55	66	60	57
Doba obratu závazků (dny)	123	119	116	106	108
Doba obratu závazků - ISH	39	121	102	52	40

Doba obratu závazků - MOPOS	38	67	60	86	44
Doba obratu závazků - SP	73	58	82	131	79

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv podniků

#### 4.5 Výstupy plynoucí z provedené strategické analýzy

Příležitosti a hrozby plynoucí z makrookolí se pro vybrané podniky neliší, společnosti ve vybraném odvětví jsou silně ovlivňovány ekonomickým vývojem a jeho predikce poukazující na pokračující ekonomický růst tudíž znamená pro vybrané podniky zajištění odbytu jejich výrobků. Posilování české koruny naopak představuje hrozbu v podobě nižších zisků z vyvážené produkce. Také růst úrokových sazeb, které ČNB zvyšuje plynule od srpna 2017 je hrozbou vzhledem ke zdražování plánovaných investic. Souhrn nejvýznamnějších příležitostí a hrozeb uvádí Tabulka 6.

**Tabulka 6: Příležitosti a hrozby plynoucí z makrookolí zkoumaných podniků**

Příležitosti	Hrozby
Ekonomický růst – růst spotřeby	Nedostatek absolventů SŠ a VŠ
Poptávka po produktech převyšuje nabídku	Nízká nezaměstnanost
Značné bariéry vstupu do odvětví	Zvyšování úrokových sazeb
Proniknutí na další zahraniční trhy	Odvětví citlivé na hospodářský cyklus
	Posilující česká koruna

Zdroj: vlastní zpracování

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

Silné a slabé stránky jednotlivých společností vyplynuly z finanční analýzy v návaznosti na vývoj odvětví. V jedné oblasti sledované podniky vykazují obdobný trend, a to v přebytku likvidity. Je to způsobeno velkým množstvím zásob, pohledávek a peněžních prostředků oproti velikosti krátkodobých závazků. Naopak, v oblasti zadlužení vykazují společnosti velké rozdíly, podobně jako v řízení aktiv. Podrobnější informace uvádí Tabulka 7.

**Tabulka 7: Silné a slabé stránky sledovaných podniků**

	Silné stránky	Slabé stránky
ISH PUMPS, a. s.	Dlouhodobá tradice a zkušenosti	Rostoucí podíl zaměstnanců v důchod. věku
	Produkt využitelný v různých odvětvích průmyslu	Orientace především na země střední a východní Evropy
	Silné vztahy s významnými	Dlouhá doba obratu zásob
	Nízká zadluženost	Nedostatečné využití volných financí
	Přímé zastoupení v zahraničí	



<b>MOPOS, a. s.</b>	Přední český výrobce zařízení pro pekárny a sladovny	Nedostatečné využití volných finančních prostředků
	Dlouholetá tradice a zkušenosti	Malé využití cizího kapitálu
	Diverzifikace portfolia	Nízká rentabilita vlastního kapitálu
	Vlastní výzkum a vývoj – registrace užitého vzoru	Kratší splatnost závazků oproti pohledávkám
	Přední český výrobce zařízení pro pekárny a sladovny	Nedostatečné využití volných finančních prostředků
<b>Strojírny Prostějov, a. s.</b>	Dlouholetá tradice a zkušenosti	Vysoká zadluženost
	Vlastní výzkum a vývoj –	Nízká rentabilita aktiv a tržeb
	Produkt využitelný v různých	Nižší produktivita práce
	Dobrá obrátkovost aktiv	Přebytek likvidity
	Dlouholetá tradice a zkušenosti	Vysoká zadluženost

Zdroj: vlastní zpracování

### Závěr

Pro mezipodnikové srovnání byly vybrány ty metody, které jsou dobře aplikovatelné v podnikové praxi. Autorky si jsou vědomy určitých omezení použitých metod, např. Porterovy analýzy, které je např. Grundym (2006) vytýkáno, že může přecházet až k makroekonomické analýze, nebo že model pěti sil zjednodušuje hodnotové řetězce. Také finanční analýza potřebuje pro správnou interpretaci další informace, textového charakteru (Myšková & Hájek, 2017).

Vzhledem k dostupným informacím o sledovaných společnostech představuje provedená strategická analýza příklad, možný postup, jak analyzovat podnik i jeho okolí. Výrazného zpřesnění by bylo možné dosáhnout vymezením dalších ovlivňujících faktorů v Porterově modelu pěti konkurenčních sil (např. pro posouzení svých stávajících konkurentů, jejich cenové politiky nebo diferenciacie produktu, která což ovlivňuje i sílu zákazníků). V rámci interní analýzy by management podniků měl posuzovat veškeré podnikové zdroje z hlediska jejich objemu, struktury, využitelnosti a dalších charakteristik. Na výsledcích podniku se významně podílejí lidé, proto je nutné posuzovat nejen produktivitu práce, která je obvyklým finančním ukazatelem (v rámci provedeného výzkumu byla rovněž hodnocena, není prezentována vzhledem k rozsahu příspěvku), ale také spokojenost pracovníků, fluktuaci zaměstnanců, a další, měkké faktory.

### Poznámka

Tento příspěvek byl vytvořen s finanční podporou SGS\_2018\_013.

### Použitá literatura

Achaja, a. B. – Kutllovci, E. – Pula, J. S. (2017). Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies. *Croatian Economics Survey*, Volume 19, Issue 1, pp. 67-99. ISSN 1846-3878 (Online)

Andekina, R. – Rakhnetova, R. (2013). Financial Analysis and Diagnostic of the Company. *Procedia Economics and Finance*. Volume 5, 2013. pp. 50-57. ISSN 2212-5671.

Cavaleri, S. – Shabana, K. (2018). Rethinking sustainability strategies. *Journal of Strategy and Management*, Volume 11, Issue 1, pp. 2-17. ISSN 1755-425X.

CZ-NACE. <http://www.nace.cz/nace/c-zpracovatelsky-prumysl/>, [accessed 10.1.2018].

Český statistický úřad. (2016). *Statistická ročenka České republiky 2016*. <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky-2016>, [accessed 21.2.2018].

Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. 7. vyd. UK: Blackwell Publishing, 2010. 499 s. ISBN 978-0-470-74710-0.

Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, Vol. 15, Issue 5, pp. 213-229. ISSN 1086-1718.

Justice. (2018). *Výroční zprávy společností ISH PUMPS OLOMOUC, a. s., Moravské potravinářské strojírnny, a. s. a Strojírny Prostějov, a. s. z let 2012-2016*. <http://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId>, [accessed 3. 2. 2018].

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. (2005). *Nový program TRIO*. <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/podpora-vyzkumu-a-vyvoje/novy-program-trio--160144>, [accessed 23. 1. 2018].

Myšková, R. – Hájek, P. (2017). A Comprehensive Assessment of Firm Financial Performance using Financial Ratios and Linguistic Analysis of Annual Reports. *Journal of International Studies*. Vol. 10, No 4, 2017, p. 96-108. DOI: 10.14254/2071-8330.2017/10-4/7. ISSN: 2306-3483.

Myšková, R. - Oborilová, I. (2015). Strategic Analysis of the External Environment of Transport Companies in the Czech Republic. In *Proceedings of the Second International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM 2015*. Book 2, Vol. 3. pp. 755-762. ISSN 2367-5659

Novotný, J. - Duspiva, P. (2014). Faktory ovlivňující kupní chování spotřebitelů a jejich význam pro podniky. *Ekonomika a management E+M*. r. 17, č. 1, s. 152-166. ISSN 1212-3609.

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (2018). [http://www.oppik.cz/?gclid=EAIaIQobChMIpI3Y6PfX2gIVXs-yCh1-GA98EAAYAiAAEgJ6fPD\\_BwE](http://www.oppik.cz/?gclid=EAIaIQobChMIpI3Y6PfX2gIVXs-yCh1-GA98EAAYAiAAEgJ6fPD_BwE), [accessed 8. 3. 2018].

Porter, M. E. (1993). *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 626 s. ISBN 80-5605-12-0.

Sedláčková, H., Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

**doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D., Jana Bučková**

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Studentská 84

532 10 Pardubice

Česká republika

e-mail: [renata.myskova@upce.cz](mailto:renata.myskova@upce.cz)