

Strategická analýza ve vybrané společnosti

Aneta Navrátilová

Bakalářská práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Aneta Navrátilová
Osobní číslo: M21248
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Strategická analýza ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě rešerše literárních pramenů zpracujte teoretické východiska vztahující se ke strategickému řízení společnosti.

II. Praktická část

- Zvolte vhodné nástroje strategické analýzy a aplikujte je na vybranou společnost.
- Na základě výstupů strategické analýzy formulujte doporučení pro vybranou společnost.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a SOUČEK, Ivan. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.
- HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HENRY, Anthony. *Understanding strategic management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 2018. ISBN 9780199662470.
- SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
- TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Beckova edice ekonomie. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lukáš Zlámal**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen v případě, že jsem uzavřela licenční smlouvu uzavřenou mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze ke nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14.5.2024

Jméno a příjmení: ANETA NAVRÁTILOVÁ

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tématem této bakalářské práce je Strategická analýza ve vybrané společnosti, která se dělí na dvě části, a to na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá definicí pojmů trh, podnik, cíle, strategie, strategické cíle, strategický management, konkurence, konkurenceschopnost, benchmarking. Dále jsou popsány vybrané metody strategické analýzy společnosti vnějšího i vnitřního prostředí. Vybranými metodami je PESTLE analýza, finanční analýza vybraných ukazatelů, SWOT analýza a BCG matice. Na závěr této části je shrnutí poznatků, které byly získány při zpracování teoretické části. Na teoretickou část navazuje praktická, která začíná charakteristikou vybrané společnosti, její historií, představením společnosti z hlediska poslání, vize a strategických cílů. Vybranými metodami, které jsou aplikovány na společnost, jsou PESTLE analýza, BCG matice, analýza konkurence, finanční analýza. Dále je zpracovaná SWOT analýza a IFE a EFE matice, které vychází z výsledků předem provedených analýz. Na závěr je pro společnost navrženo několik doporučení pro zlepšení jejího chodu a konkurenceschopnosti.

Klíčová slova: strategie, strategické cíle, konkurence, PESTLE analýza, BCG matice, finanční analýza, Du Pontův rozklad, SWOT analýza, IFE matice, EFE matice

ABSTRACT

The topic of this bachelor thesis is Strategic analysis in a selected company, which is divided into two parts, namely the theoretical part and the practical part. The theoretical part deals with the definition of the terms market, enterprise, objectives, strategy, strategic objectives, strategic management, competition, competitiveness, benchmarking. Furthermore, selected methods of strategic analysis of the company's external and internal environment are described. The selected methods are PESTLE analysis, financial analysis of selected indicators, SWOT analysis and BCG matrix. At the end of this section is a summary of the knowledge that was obtained in the theoretical part. The theoretical part is followed by the practical part, which starts with the characteristics of the selected company, its history, introduction of the company in terms of its mission, vision and strategic objectives. The selected methods that are applied to the company are PESTLE analysis, BCG matrix,

competitive analysis, financial analysis. In addition, SWOT analysis and IFE and EFE matrices are prepared based on the results of the previous analyses. Finally, several recommendations are proposed for the company to improve its performance and competitiveness.

Keywords: strategy, strategic objectives, competition, PESTLE analysis, BCG matrix, financial analysis, Du Pont analysis, SWOT analysis, IFE matrix, EFE matrix

Zde bych ráda poděkovala mému vedoucímu práce panu Ing. Lukášovi Zlámalovi za odborné vedení práce, za konzultace, cenné rady a připomínky k práci v průběhu psaní. Dále bych chtěla poděkovat společnosti OLMA, a. s. za spolupráci a ochotu poskytnout potřebné informace. Poděkování také patří mé rodině, příteli a kamarádům za podporu během celého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ROZVOJ PODNIKU A ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE	13
2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI	16
2.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE	16
2.2 STRATEGICKÉ CÍLE	20
2.3 STRATEGICKÝ MANAGEMENT	21
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI A VYBRANÉ METODY	23
3.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	24
3.1.1 Analýza makroprostředí	24
3.1.2 Analýza mikroprostředí	26
3.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	27
3.2.1 Finanční analýza.....	27
3.3 SWOT ANALÝZA	34
3.3.1 Základní charakteristika SWOT analýzy	34
3.3.2 IFE matice	36
3.3.3 EFE matice	37
3.4 BCG MATICE.....	38
4 ANALÝZA KONKURENCE	40
4.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE	40
4.2 BENCHMARKING	43
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	44
II PRAKTICKÁ ČÁST	45
6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	46
6.1 HISTORIE	47
6.2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	48
6.2.1 Poslání	49
6.2.2 Vize	49
6.2.3 Strategické cíle	49
6.2.4 Zaměření společnosti	49
6.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	50
7 PESTLE ANALÝZA	51
7.1 POLITICKÉ FAKTORY	51
7.2 EKONOMICKÉ FAKTORY	52

7.3	SOCIÁLNÍ FAKTORY	55
7.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	56
7.5	LEGISLATIVNÍ FAKTORY	57
7.6	ENVIRONMENTÁLNÍ FAKTORY	59
8	PRODUKTOVÉ PORTFOLIO	61
8.1	BCG MATICE	62
9	ANALÝZA KONKURENCE	64
9.1	POROVNÁNÍ VYBRANÝCH ZÁKLADNÍCH ÚDAJŮ SPOLEČNOSTÍ	65
9.2	POROVNÁNÍ MARKETINGU SPOLEČNOSTÍ	67
9.3	POROVNÁNÍ VYBRANÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ SPOLEČNOSTÍ	70
10	FINANČNÍ ANALÝZA	72
10.1	ANALÝZA ZADLUŽENOSTI	72
10.2	ANALÝZA LIKVIDITY	74
10.3	ANALÝZA RENTABILITY	75
10.4	DU PONTŮV ROZKLAD ROE	77
11	POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR	79
12	SWOT ANALÝZA	81
12.1	SILNÉ STRÁNKY	81
12.2	SLABÉ STRÁNKY	82
12.3	PŘÍLEŽITOSTI	82
12.4	HROZBY	83
13	IFE A EFE MATICE	84
13.1	IFE MATICE	84
13.2	EFE MATICE	85
14	DOPORUČENÍ	87
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	96
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	104
	SEZNAM OBRÁZKŮ	106
	SEZNAM TABULEK	107
	SEZNAM GRAFŮ	109
	SEZNAM VZORCŮ	110
	SEZNAM PŘÍLOH	111

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá klíčovým tématem strategické analýzy ve vybrané společnosti. Práce je strukturována do dvou základních částí: teoretické a praktické. Teoretická část poskytuje přehled o důležitých pojmech a metodách, které jsou nezbytné pro pochopení a provádění strategické analýzy v podnikovém prostředí. Jsou zde vysvětleny základní pojmy jako je trh, podnik, cíle, strategie, konkurenceschopnost a benchmarking, spolu s metodami jako je PESTLE analýza, SWOT analýza, a další.

Praktická část se zaměřuje na aplikaci těchto teoretických poznatků na konkrétní společnost. Zahrnuje podrobnou charakteristiku společnosti, její historii, a strategické cíle, a provádí strategickou analýzu s využitím vybraných metod. Cílem této analýzy je identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují aktuální i budoucí pozici společnosti v konkurenčním prostředí.

Celkově práce představuje důkladný přístup k porozumění a zlepšování strategické pozice podniku, což je klíčové pro udržení a rozvoj v moderním a neustále se měnícím obchodním světě.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je důkladně vysvětlit hlavní pojmy strategické analýzy, jako jsou strategické cíle, konkurence, a metody vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Cílem je také aplikovat tyto vybrané metody v praktické části a navrhnout doporučení vybrané společnosti. Teoretická část práce se zaměřuje na definici a objasnění základních pojmů nezbytných pro pochopení strategického řízení. Cílem praktické části je aplikace teoretických poznatků na konkrétní společnost s cílem identifikovat její strategické pozice a navrhnout opatření pro zlepšení její konkurenceschopnosti a efektivity.

Metody zpracování práce zahrnují kombinaci kvalitativních a kvantitativních výzkumných technik. Teoretická data jsou čerpána z odborné literatury a odborných článků. Informace v praktické části jsou čerpány z webových stránek vybrané společnosti a z jejích výročních zpráv. Praktická část je také zpracována na základě aktuálních informací a na základě rozhovoru se zaměstnancem ekonomického oddělení vybrané společnosti. V praktické části je provedena strategická analýza vybrané společnosti, která je zaměřena na 5 základních oblastí – PESTLE analýza, analýza produktového portfolia (BCG matice), analýza konkurence, finanční hospodaření společnosti, SWOT analýza. Tyto metody umožňují hlubší pochopení vnějších a vnitřních faktorů ovlivňujících podnik a poskytují podklady pro formulaci doporučení pro strategické řízení společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ROZVOJ PODNIKU A ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

První kapitola popisuje základní pojmy, které se týkají rozvoje podniku, jako je trh, podnik, právní forma a cíle podniku.

Trh

Trh má historický původ, jeho vznik souvisí s rozvojem produkce zboží, dělby práce a vytvářením nadproduktu. Pro trh jako ekonomickou kategorii neexistuje univerzální definice. Jde o místo, kde se setkává prodávající s kupujícím a stanovuje se cena. Trh můžeme vnímat jako místo setkávání různých tržních aktérů. Je to také nástroj, který reguluje jejich vzájemné interakce pomocí různých mechanismů zajišťujících jeho operativní funkčnost. Mezi hlavní subjekty na trhu patří domácnosti, jednotlivci, firmy a státní orgány. Trh plní více úloh a to, že funguje jako prostředník při předávání informací mezi výrobcí a spotřebiteli, stimuluje podnikatelské aktivity a rozděluje důchody. (Sabayová, 2016)

Podnik

Podnik je definován jako instituce založená za účelem podnikání. Tato definice, stanovená Evropskou komisí v nařízení č. 651/2014, pojímá podnik jako každý subjekt, který provozuje ekonomickou činnost bez ohledu na jeho právní formu. Mezi tyto subjekty patří osoby samostatně výdělečně činné, rodinné podniky provozující řemeslné nebo jiné činnosti, a obchodní společnosti či sdružení, která pravidelně podnikají. V českém právním rámci není termín podnik specificky definován. (Martinovičová et al., 2019)

Naopak Srpová a Řehoř (2010) uvádí, že je podnik obecně chápán jako subjekt, ve kterém se vstupy přetransformávají na výstupy. V širším smyslu je podnik definován jako ekonomická a právně nezávislá jednotka založená za účelem podnikání. Tato ekonomická nezávislost vyplývá z práva vlastníka rozhodovat o výsledcích svého podnikání. Právní nezávislost se vztahuje k možnosti podniku navazovat právní vztahy s jinými subjekty, uzavírat s nimi smlouvy, které mohou ovlivňovat jeho práva a povinnosti. Podnik se skládá z hmotných a nehmotných složek včetně majetkových práv a hodnot, které jsou podniku přiřazeny k dosažení jeho obchodních cílů a které jsou také zmíněny v obchodním zákoníku.

Právní forma

Právní forma podnikání slouží jako rámec, který určuje způsob fungování podniku a může také chránit soukromý majetek podnikatele tím, že jej oddělí od majetku podniku. Tyto formy podnikání lze klasifikovat z různých hledisek. (Šafrová, Dráčilová, 2019)

	osobní	smíšené	kapitálové
jednotlivec	živnostenské podnikání podnikání podle zvláštních předpisů	X	společnost s ručením omezeným (akciová společnost)
skupina osob	veřejná obchodní společnost	komanditní společnost	společnost s ručením omezeným družstvo akciová společnost

Obrázek 1 Právní formy podnikání (Šafrová, Dráčilová, 2019)

Například podle počtu společníků zapojených do podniku nebo podle typu ručení. U osobních forem podnikání ručí podnikatel svým celým majetkem, zatímco u kapitálových společností je ručení omezeno na nesplacenou část kapitálu. Podnikání osobní nazýváme jako podnikání fyzických osob, zatímco všechny ostatní formy jsou osobami právnickými. Seznam právních forem podnikání není úplný, ale zahrnuje ty nejběžnější, se kterými se můžeme setkat. (Šafrová, Dráčilová, 2019)

Cíle podniku

Podle Martinovičové et al. (2019) byly podniky založeny s cílem generovat zisk, podobně jako jednotlivci, kteří mají ve svém jednání určité cíle. Hlavním cílem podnikání je maximalizace hodnoty firmy, což znamená maximalizaci hodnoty majetku jejích vlastníků. Podnik je chápán jako nástroj pro zhodnocení kapitálu, přičemž zároveň respektuje své společenské role vůči různým zájmovým skupinám. Tohle chápání podniku a respektování jeho společenských rolí může vést k formulaci dvou na první pohled protichůdných názorů:

1. Hlavním cílem podniku je generování zisku tím, že uspokojí existující poptávku na trhu.

2. Hlavním cílem podniku je sloužit potřebám zákazníků a právoplatným požadavkům okolí, čímž také dosahuje zisku.

V rámci dosažení obecného cíle podnikání je klíčové stanovit a upravit soubor krátkodobých a dlouhodobých cílů v ekonomické, technické, sociální a dalších funkčních oblastech, stejně jako cíle pro organizační složky podniku. Při určování těchto specifických cílů je důležité zohlednit současnou situaci a možnosti podniku, jeho silné a slabé stránky, dodržovat pravidla a zákony upravující podnikání a nezapomínat na rizika spojená s podnikáním, které se mohou časem měnit. Všechny tyto dílčí cíle by měly být v souladu s vyššími cíli a s hlavním cílem podniku. Podnik realizuje své cíle prostřednictvím svých činností, které se mohou lišit podle typu podniku, odvětví, ve kterém podniká, jeho velikosti, právní formy a dalších faktorů. (Martinovičová et al., 2019)

2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

V této kapitole jsou popsány základní pojmy, které se týkají strategického řízení společnosti. Pojmy zahrnují vysvětlení, co je to strategie (korporátní, business a funkční), strategické řízení, poslání, vize, strategické cíle a strategický management.

2.1 Vymezení základní terminologie

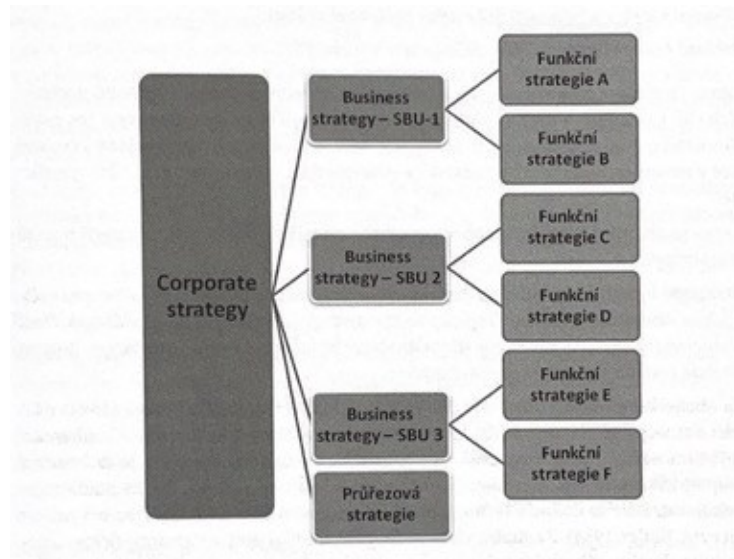
Strategie

Podle Tylla (2014) se se slovem strategie setkáváme v každodenním životě v různých souvislostech. Původně se tohle slovo začalo používat pro schopnost vůdce řídit své vojsko. Lze tedy říct, že se jedná o plán činností, který vyplývá z dlouhodobého hlediska, soustředěný na dosažení cílů, které jsou předem stanoveny. Z hlediska strategie podniku lze tohle slovo považovat za dlouhodobé směřování firmy.

Strategie je definována jako managementový nástroj, který stanovuje hlavní směr budoucího rozvoje podniku a klíčové úkony potřebné k její realizaci. Je nutné, aby součástí strategie byla mise, vize, strategické cíle a strategické operace. Klíčem k úspěchu je mít jedinečnou strategii. Jejím hlavním cílem je zajistit, aby byl podnik připraven na nadcházející vývoj tak, aby mohl konkurovat na mezinárodní úrovni. (Souček, 2015)

Henry (2018) tvrdí, že strategie má dlouhou historii, která sahá staletí zpět, avšak její aplikace v oblasti managementu je relativně nová a sahá zhruba čtyřicet let do minulosti. Původ strategie lze najít ve vojenských konfliktech, kde převaha ve strategii umožňovala jedné straně zvítězit nad druhou. Úkolem strategie je být nápomocná společnostem získat konkurenční výhodu na trhu. Existuje mnoho způsobů, jak formulovat strategii, ale je důležité si uvědomit, že každá interpretace je závislá na specifickém úhlu pohledu jejích zastánců. Z tohoto důvodu je obtížné najít definici strategie, která by byla univerzálně přijímána, protože na první pohled může vypadat jednoduše, ale ve skutečnosti je mnohem složitější. Každý z nás si navíc formuluje vlastní strategie, které nám slouží k dosažení našich osobních cílů.

Strategie představuje soubor strategických cílů a metod, jak těchto cílů dosáhnout nebo jak je zrealizovat. Daného strategického cíle lze dosáhnout pouze použitím různých strategií. (Hanzelková et al., 2017)



Obrázek 2 Hierarchická struktura strategií (Grasseová et al., 2010)

Korporátní strategie

Korporátní strategie určuje strategický rámec pro business strategie jednotlivých strategických obchodních jednotek (SBU), které navazují na ty korporátní. Každá SBU by měla vypracovat a implementovat "svou" korporátní strategii. Korporátní strategie může být vnímána jako proces formulace mise společnosti nebo jako základ pro tvorbu konkrétních obchodních strategií. Korporátní strategie se více zaměřuje na celkový směr podnikání společnosti než na specifika jednotlivých produktů a služeb, což je předmětem obchodních (business) strategií. Tato strategie je obvykle vytvářena nejvyšším vedením a klíčovými manažery a čerpá z důležitých strategických dokumentů firmy. (Hanzelková et al., 2017)

Podle Červeného et al. (2016) by korporátní strategie měla zahrnovat tři klíčové aspekty:

1. Vymezení strategických obchodních jednotek (SBU).
2. Stanovení hlavních strategických cílů pro tyto jednotky.
3. Vymezení způsobů a postupů, jak dosáhnout těchto strategických cílů pro jednotlivé SBUs.

Tyto kroky souvisí s hlavními korporátními otázkami: KDO, to znamená vymezení SBU, CO se týká stanovení jejich hlavních strategických cílů a JAK představuje metody dosažení těchto cílů. (Červený et al., 2016)

Business (obchodní) strategie

Business strategie se vztahuje na takzvané strategické podnikatelské jednotky (SBU), které představují soubor podnikových subjektů se specifickými trhy odlišnými od jiných souborů.

Pro tyto jednotky stanovuje management nezávislé cíle a strategie. Každá podnikatelská jednotka musí disponovat dostatečnými kompetencemi, aby mohla efektivně řešit strategické úkoly ve svém oboru. Delegování pravomocí jednotkám umožňuje lepší flexibilitu, reakci na tržní vývoj, požadavky zákazníků a konkurenční dynamiku. Korporace je rozdělena na tyto podnikatelské jednotky, které se specializují na konkrétní segmenty podnikání, přičemž je nutné zachovat určitou míru integrace mezi nimi, aby se dosáhlo synergie. (Fotr et al., 2020)

Hlavním cílem strategie podnikatelské jednotky je obvykle dosažení konkurenční výhody na trhu, na kterém operuje nebo se snaží vstoupit. Strategie této jednotky je tvořena několika základními prvky: analýzou trhu, stanovením konkurenčních výhod, identifikací klíčových strategických pozic, vymezením hlavních akcí a plánováním časového harmonogramu. Tyto prvky by měly spolupracovat tak, aby se navzájem podporovaly a posilovaly celkový strategický záměr jednotky. Jelikož situace není statická, ale neustále se mění, musí být hranice mezi strategickými podnikatelskými jednotkami pravidelně kontrolovány a aktualizovány. Vedení společnosti má za úkol nejen koordinovat strategické podnikatelské jednotky, ale také dohlížet na každodenní provozní činnosti. (Mallya, 2006)

Funkční strategie

V souvislosti s business strategií by měly být zpracovány dílčí strategie pro specifické oblasti v rámci jednotlivých strategických obchodních jednotek (SBU), které operují na nižší úrovni. Úlohou těchto strategií je zajistit strategický rozvoj klíčových oblastí podnikání každé SBU a měly by být v souladu s celkovými cíli firmy. Tyto funkční strategie mohou zahrnovat například marketingové, personální, nákupní, výrobní nebo finanční strategie. Důležité je, že tyto strategie by měly podporovat specifické cíle jednotlivých SBU a zároveň doplňovat nadřazené obchodní strategie, což pomáhá k přesnějšímu určení a realizaci cílů v daných oblastech. Na rozdíl od standardních obchodních strategií, kde každá strategická obchodní jednotka (SBU) vyvíjí svou vlastní obchodní strategii, může být některá funkční strategie vytvořena pro více SBU společně. Samozřejmě existuje také možnost, že některé funkční strategie nejsou ve firmě formulovány, například z důvodu, že vedení společnosti je nepovažuje za zásadní. (Červený et al., 2016)

Funkční strategie jsou vytvářeny na základě pečlivě vybraných strategických možností. Tyto strategie se běžně dělí na dvě až čtyři různé varianty v rámci jednotlivých funkčních oblastí. Proces jejich vytváření může být poměrně složitý a pracný, přičemž náročnost tohoto procesu stoupá s počtem strategických alternativ, které je třeba zvážit. (Fotr et al., 2020)

Strategické řízení

Pojem strategické řízení se v literatuře objevoval již od šedesátých let 20. století. Strategické řízení lze definovat jako souhrn zkušeností a znalostí, díky nimž se v podniku utváří mezi cíli a potřebami přítomnosti i budoucnosti rovnováha. Hlavní výhody a důležitost strategického managementu pro podnik se odvíjejí zejména ze schopnosti podniku aktivně ovlivňovat svou budoucnost, ze zlepšení prodejnosti produktů a služeb, což zvyšuje konkurenceschopnost podniku. Dále se výhody odvíjejí ze správy finančních a nefinančních výsledků, ze schopnosti předvídat kroky konkurence, z prevence před negativními dopady rizik a z efektivního rozdělení zdrojů a času. (Fotr et al., 2017)

Strategický management podniku stanovuje důvody jeho existence správným vymezením poslání, vize, strategických cílů a strategických operací podniku.

Poslání

Poslání firmy je vyjádření její dlouhodobé vize a klíčových principů, které formují její obchodní chování, aniž by bylo omezeno konkrétním časovým obdobím. (Fotr et al., 2017)

Poslání charakterizuje, k čemu podnik vlastně slouží. Pokud není možné stanovit poslání podniku, pak není důvod, aby podnik existoval. Poslání tedy opodstatňuje fungování a existenci podniku. (Tyll, 2014)

Funkcí poslání podniku je motivovat zaměstnance ke splnění tohoto poslání a předávat jeho účel veřejnosti, aby tak získal potenciální zákazníky. Cílem poslání je rovněž představit podnik jako sociálně zodpovědný subjekt, který neslouží pouze ke generování zisku, ale také přispívá k širšímu sociálnímu dobru. (Souček, 2015)

Každá společnost má svůj důvod existence, kterým je plnit své poslání, ať už výrobou nebo poskytováním služeb svým zákazníkům. Toto poslání odráží vizi zakladatelů ohledně předmětu podnikání, výběru cílové skupiny zákazníků a uspokojování zákaznických potřeb prostřednictvím produktů a služeb. Ve vyspělých průmyslových zemích je obvyklé, že je mise společnosti zformulována písemně a plní více funkcí najednou. (Hanzelková et al., 2017)

Vize

Na rozdíl od poslání, vize představuje jasně časově ohraničenou budoucnost, do které se firma plánuje do konce stanoveného období přeměnit. Je klíčovým dokumentem a východiskem pro všechny kvalitní strategické plány. Vizi obvykle vytváří strategický

management společnosti, přičemž zapojení dalších vedoucích pracovníků zajišťuje její srozumitelnost a správné porozumění na všech úrovních. Existující vnitřní překážky mohou však proces tvorby vize zkomplikovat (například kvůli chybějícím informacím nebo neschopností strategického managementu důvěřovat takovému plánovacímu dokumentu). Její správná formulace je zásadní pro úspěšnou implementaci strategie a měla by se odrážet ve stanovených dlouhodobých strategických cílech. (Fotr et al., 2017)

Stručnost, výstižnost a srozumitelnost je důležitá při formulování vize. Vize je pak díky tomu snadná pro pochopení a jasně víme, co poskytujeme zákazníkům a co vyžadujeme. Vize podniku popisuje plány firmy budoucích produktů, identifikuje cílové zákazníky, zaměřuje se na klíčové geografické oblasti, určuje požadovanou tržní pozici společnosti a zdůrazňuje jedinečné výhody, kterými se podnik odlišuje. (Souček, 2015)

Podle Tylla (2014) vize musí být:

- Představitelná – vize by měla být tvořena s jasnou představou o budoucnosti a pozici společnosti na trhu,
- žádoucí – vize by měla odpovídat ambicím všech zainteresovaných stran,
- dosažitelná – je nutné, aby vize byla v souladu s možnostmi a zdroji společnosti,
- specifická – vize by se měla zabývat specifickými aspekty, které společnost povedou, k úspěchu,
- flexibilní – vize musí být dostatečně pružná, aby se se mohla upravovat podle změn na trhu,
- sdělitelná – vize musí být snadno sdělitelná a jednoduše vysvětlitelná.

2.2 Strategické cíle

Cíl je proces, který formuje budoucí směr a úspěšnost společnosti a vyžaduje pečlivou přípravu a dostatek času. Proces stanovování cílů zahrnuje analýzu trhu a interního prostředí podniku, tedy analýzu slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb. Cíle by měly být originální a náročné, zároveň ale dosažitelné a dobře načasované. Z těchto cílů pak pramení strategické operace. Ofenzivní cíle se stanovují v konkurenčně náročném prostředí a musí být zaměřené na ziskový růst společnosti, a musejí zároveň zajistit, aby se podnik odlišil od konkurence. (Souček, 2015)

Dlouhodobé strategické cíle jsou specificky navrženy tak, aby odpovídaly a konkretizovaly vizi firmy s výsledky, které lze měřit a které naplňují očekávání všech zúčastněných stran. Tyto cíle rozlišujeme na obecné, vycházející z poslání firmy, a dlouhodobé strategické, které směřují k dosažení cílového stavu stanoveného ve vizi. Strategické cíle se soustředí na klíčové oblasti včetně finanční výkonnosti, růstu, trhu, výzkumu, sociální politiky, a technologií. Požadavky na vymezené strategické cíle platí pro tvrdé cíle, které požadují kvantitativní výsledky (např. čas) a cíle měkké, které představují kvalitativní zlepšení. (Fotr et al., 2017)

Společnost by si neměla stanovovat vysoký počet cílů, maximální počet by měl být deset až dvanáct cílů. Jednotlivé cíle na sebe musí navazovat, tedy splnění jednoho cíle napomáhá splnit cíl následující. Pokud dojde k narušení této logické posloupnosti, v podniku nastane situace, kdy nebude možné všechny stanovené cíle dodržet a splnit. (Souček, 2015)

Podle Jakubíkové a Janečka (2023), by se cíle měly držet pravidla SMART, měly by tedy být chytře stanovené. Slovo SMART znamená:

- S – „specific“ (specifický) – cíl má být definovaný v množství, čase a kvalitě tak, aby bylo jasné, čeho chce společnost na trhu dosáhnout.
- M – „measurable“ (měřitelný) – cíl má být měřitelný, aby bylo možné určit, zda bylo cíle dosaženo či nikoli.
- A – „agreed. (akceptovatelný) – cíl má být akceptovatelný všemi, kteří se na jeho dosažení budou podílet.
- R – „realistic“ (reálný) – cíl musí být dosažitelný.
- T – „trackable“ (sledovatelný) – cíl má být určený v čase, aby bylo možné sledovat, zda se cíl plní.

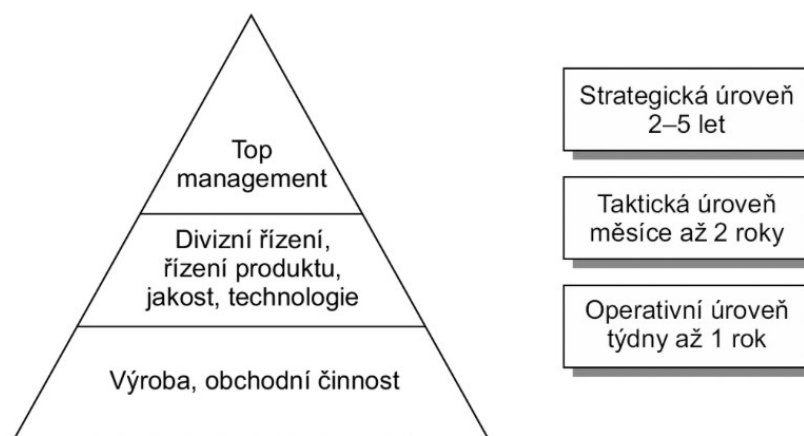
2.3 Strategický management

Definici pojmu strategický management ve své knize definuje Fotr et al. (2020, str. 105) následovně: *„Jedná se o umění a vědu formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů.“*

Proces, známý jako strategické řízení, zahrnuje stanovení cílů a jejich dosahování prostřednictvím pečlivé analýzy a plánování. Prostřednictvím strategického managementu

firmy analyzují svou situaci a vyvíjejí přístupy k řešení před sebou stojících výzev. Z analýzy obvykle vyplyne několik možných strategií, z nichž manažeři vybírají ty pro realizaci s cílem překonat konkurenci. (Henry, 2018)

Strategické řízení, prováděné vrcholovým vedením nebo majiteli společnosti, se zaměřuje na zajištění dlouhodobého souladu mezi dlouhodobými cíli společnosti, jejím posláním a disponibilními zdroji, stejně jako s prostředím, ve kterém společnost působí. Hlavním úkolem strategického řízení je vypracování a implementace strategií. Strategické řízení, podobně jako operativní a taktické, je možné popsat jako kombinaci základních manažerských funkcí, které zahrnují plánování, organizování, řízení a kontrolu. (Hanzelková et al., 2017)



Obrázek 3 Úrovně řízení a typy managementu (Fotr et al., 2020)

Strategické řízení se věnuje celému podniku a obvykle spadá pod pravomoci vrcholového vedení. Taktické řízení na druhou stranu zabezpečuje, že strategické cíle jsou prakticky realizovány prostřednictvím konkrétních plánů na úrovni jednotlivých funkčních oblastí nebo celků organizace. Jeho úkolem je zpřesnit a zabezpečit dosahování těchto cílů. Operativní řízení se pak zaměřuje na běžné provozní aktivity společnosti. (Fotr et al., 2020)

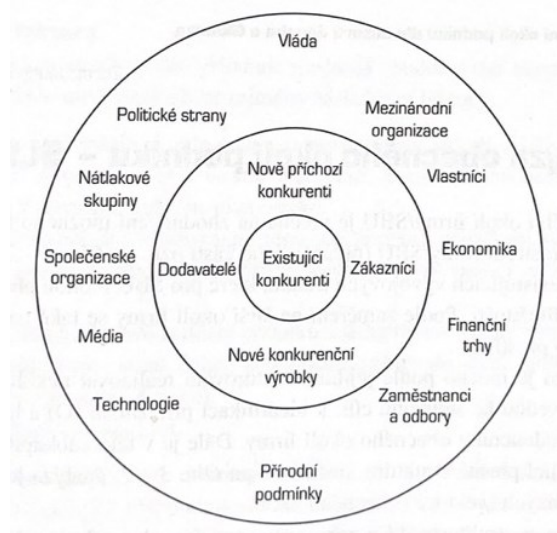
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI A VYBRANÉ METODY

V této kapitole jsou vysvětleny pojmy jako je analýza vnějšího prostředí, na kterou navazuje analýza makroprostředí spolu s PESTLE analýzou a vzápětí analýza mikroprostředí. Dále je popsána analýza vnitřního prostředí spolu s finanční analýzou, následně SWOT analýza s IFE a EFE maticí a na konec BCG matice.

Prostředí podniku

Prostředí, v němž podnik existuje, se skládá z vnějších faktorů, které mohou, jak otevírat nové možnosti pro podnikání, tak představovat potenciální ohrožení pro jeho pokračující existenci. Z tohoto důvodu je důležité neustále sledovat a analyzovat vnější prostředí podniku. Význam těchto úkonů je podtržen skutečností, že primární příčiny růstu, poklesu a dalších zásadních změn v podniku jsou obvykle ovlivněny vnějšími faktory, zatímco vnitřní situace a vývoj podniku hrají sekundární roli. Z praxe vyplývá, že firmy, které lépe přizpůsobují své strategie realitě svého okolí, jsou obvykle úspěšnější. Externí analýzy se obecně zaměřují na trh s produkty a službami, na kterém podnik působí, a v určitých případech i na trhy výrobních faktorů, například na trh práce. (Hanzelková et al., 2017)

Strategická analýza prostředí je proces, skrze který stratégové sledují a hodnotí faktory vnějšího prostředí firmy, aby nakonec mohli identifikovat strategické příležitosti a hrozby, které externí prostředí představuje pro podnik. (Hanzelková et al., 2017)

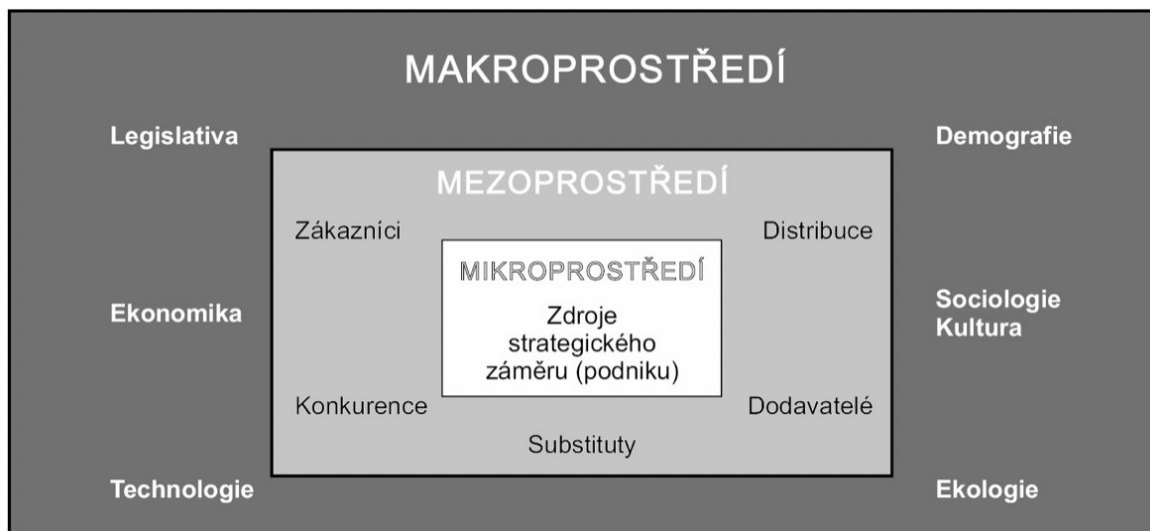


Obrázek 4 Členění okolí podniku dle Houldena, 1990 (Hanzelková et al., 2017)

3.1 Analýza vnějšího prostředí

Podnik se nemůže považovat za subjekt fungující odděleně od vnějšího prostředí, protože je na vnějším prostředí existenčně závislý. K jeho fungování jsou nezbytní dodavatelé, odběratelé, zákazníci, zaměstnanci a další. Z tohoto důvodu je klíčové, aby podnik rozuměl svému okolí a prováděl jeho důkladnou analýzu, a to i v jiných oblastech než ekonomických. Vše, co se nachází mimo podnik a má s ním nějaký vztah, tvoří jeho okolí. (Tyll, 2014)

V širším kontextu lze prostředí, ve kterém firma působí, rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Zatímco makroprostředí představuje vnější faktory, které firma může pouze přijímat a přizpůsobovat se jim, aniž by je mohla významně ovlivnit, mikroprostředí se skládá z prvků a podmínek, které jsou pro firmu ovlivnitelné. (Tyll, 2014)



Obrázek 5 Podnikatelské prostředí (Fotr et al., 2020)

3.1.1 Analýza makroprostředí

Do makroprostředí patří ekonomika, politika, demografie, legislativa, ekologie a další oblasti. Z toho plyne, že makroprostředí v současnosti zahrnuje celý svět. (Souček, 2015)

Pro analýzu makroprostředí je možné využít podrobnou PESTLE analýzu, která zahrnuje jednotlivé části makrookolí. (Tyll, 2014)

PESTLE analýza

Analýza PESTLE je nástroj pro strategickou analýzu faktorů z vnějšího prostředí, které mohou ovlivnit příležitosti a hrozby pro organizaci. Zaměřuje se na systematické hodnocení vnějších vlivů, aby pomohla organizacím připravit se na budoucí změny. PESTLE stojí na odpovědích na klíčové otázky o vlivu a dopadech vnějších faktorů a jejich relevanci v blízké

budoucnosti. Tato analýza umožňuje organizacím přizpůsobit se proměnlivému prostředí a posilovat svou strategickou pozici. (Grasseová et al., 2010)

Politické faktory

Podle Henryho (2018) politické faktory této analýzy zkoumají vlivy státní politiky a pokrývají všechny právní elementy této metody. Obsahují otázky týkající se zákonů, politické stability, daňových záležitostí a předpisů. Politické proměnné mohou zahrnovat neočekávané a nepříznivé změny v legislativě, jež mohou ohrožovat značné finanční investice, a dopady změn ve vládě na ochranu zaměstnanců a plynulost obchodu s produkty a službami.

Příkladem politických faktorů může být politický postoj vůči investicím v zahraničí, hodnocení mezinárodních vztahů nebo vztah k domácímu průmyslu. (Grasseová et al., 2010)

Ekonomické faktory

Ekonomické změny se odráží v kolísání úroků, disponibilních příjmů, míry nezaměstnanosti, indexu spotřebitelských cen (inflace), hrubého domácího produktu a směnných kurzů. Je důležité myslet na to, že data o ekonomice často nejsou jednoznačná a mohou klamat. Ekonomický indikátor není vždy schopen poskytnout úplné pochopení a nabízí spíše stručný přehled a zjednodušení komplexních ekonomických situací. To ztěžuje průzkum a sledování makroekonomického prostředí ve snaze identifikovat ekonomické změny. (Henry, 2018)

Sociální faktory

V oblasti sociálních faktorů hrají klíčovou roli sociálně–politické uspořádání a společenská atmosféra, hodnotový systém a názory jednotlivců, jako jsou konkurenci, zákazníci, dodavatelé a zaměstnanci. Mezi sociální faktory také patří způsob života, životní standard a vzdělanostní rozložení obyvatelstva. Sociální faktory mohou mít významný dopad na poptávku po produktech a službách, ale také na stranu nabídky, jako je podnikatelská aktivita a motivace k práci. (Hanzelková et al., 2017)

Technologické faktory

Podnikání je zásadně ovlivněno technologickým pokrokem a klíčovými inovacemi, jako jsou například vynálezy laserů, moderní baterie, elektrických vozidel, nukleární elektrárny, raketové techniky, robotiky a umělé inteligenci. Investice do výzkumu a vývoje technologií jsou nezbytné, zároveň ale přinášejí rizika spojená s konkurencí a nejistotou v oblasti přijetí trhu. (Hanzelková et al., 2017)

Naopak Henry (2018) tvrdí, že technologický rozvoj je jedním z předních faktorů ovlivňujících makroekonomické prostředí. Technologické faktory zahrnují míru zastarávání, tedy jak rychle jsou stávající technologie nahrazovány novými objevy. Tento rychlý vývoj spouští vznik nových odvětví a transformuje konkurenční strategie stávajících průmyslových odvětví. Rychlé tempo technologického pokroku přetváří struktury v odvětvích jako je tisk novin, bankovníctví a pojišťovnictví, dává příležitost novým firmám nabízet levnější produkty a služby a usazovat se na trhu. Vzhledem ke stále se zrychlujícímu tempu technologických změn je klíčové vnímat i ty nejslabší signály budoucích proměn, které mohou změnit konkurenční prostředí průmyslu. Ačkoliv nemusí být organizace schopny tyto změny předvídat, mohou se na ně připravit a upevnit svou konkurenční pozici pomocí PEST analýzy, aby byly připraveny reagovat, jakmile k nim dojde.

Legislativní faktory

Mezi legislativní faktory lze zařadit například existenci a efektivitu klíčových právních předpisů jako jsou obchodní a daňové zákony, deregulační kroky, legislativní omezení v oblastech jako distribuce, ekologická regulace a právní úpravy pracovních podmínek. Dále sem patří absence některých zákonů, funkčnost soudního systému, vymahatelnost práva, autorská práva a další aspekty. (Grasseová et al., 2010)

Ekologické (environmentální) faktory

Ekologické faktory zahrnují přírodní a klimatické podmínky, globální environmentální rizika jako čerpání neobnovitelných zdrojů energie, ztenčování ozónové vrstvy, zvyšování emisí skleníkových plynů, globální oteplování a klimatické změny, stejně jako legislativní omezení týkající se ochrany životního prostředí. (Grasseová et al., 2010)

3.1.2 Analýza mikroprostředí

Analytický přístup mikroprostředí firmy se zaměřuje na stav odvětví, ve kterém se podnik vyskytuje a na určení závislosti odvětví na ekonomiku jako celek. Je klíčové posoudit citlivost odvětví na ekonomické změny, a zjistit, zda odvětví sleduje obecný ekonomický trend nebo se vyvíjí opačně. Odvětví lze rozčlenit na cyklické, které je velmi závislé na hospodářském cyklu. Při hodnocení firmy v tomto odvětví je důležité pochopit, v jaké fázi ekonomického cyklu se odvětví nachází a předpovídat budoucí výkonnost na základě minulých trendů. Dále se odvětví dělí na neutrální, kdy firmy v tomto odvětví nejsou výrazně ovlivněny ekonomickými cykly. Jejich produkty mají stálou poptávku bez ohledu na ekonomickou situaci. A nakonec se dělí na anticyklické odvětví, které prosperuje, když

ekonomika slábne, jako například odvětví zábavního průmyslu, které může mít v období recese vyšší poptávku. (Tyll, 2014)

Mikroprostředí podniku je tvořeno zákazníky, kteří vytvářejí poptávku, proto je pro podnik důležité analyzovat a prognózovat jejich vývoj. Dále je tvořeno konkurenty a substituty, kdy znalost nynější situace na trhu a záměr konkurentů přináší klíčový význam pro tvorbu a průběh strategie podniku. Dále se do mikroprostředí řadí dodavatelé, kdy je nutné mít přehled o stávajících i potenciálních dodavatelích. Pro podnik je důležité si správně vybrat dodavatele, protože nakupované materiály a služby mají vliv na kvalitu produktu a schopnost reagovat na poptávku co nejrychleji. Mikroprostředí se také skládá z bank a pojišťoven, které podniku poskytují finanční nástroje a dlouhodobé seriózní vztahy s bankami jsou pro strategii podniku také velice významné. V neposlední řadě je mikroprostředí podniku tvořeno stakeholdery, kterými jsou vlivné fyzické a právnické osoby, které určitým způsobem ovlivňují podnik. (Souček, 2015)

3.2 Analýza vnitřního prostředí

Pro dlouhodobé přežití na trhu je rozhodující vnitřní potenciál firmy a její schopnost reagovat na vnější faktory. Efektivně navržená podniková strategie umožňuje najít způsoby, jak se vymezit vůči konkurenci. Firma může buď provádět některé procesy výjimečným způsobem, nebo kombinovat obyčejné činnosti a dovednosti tak, že je konkurence není schopna napodobit, čímž získává konkurenční náskok. Klíčovými vnitřními faktory, které ovlivňují strategickou pozici firmy, jsou její zdroje a schopnosti. To znamená, že firma má k dispozici různá aktiva, která dokáže přetvořit ve výhody pro zákazníka. Tyto aktiva zahrnují finanční zdroje, lidské zdroje, materiální zdroje (například suroviny, zboží), nemateriální zdroje (jako jsou znalosti, informace, know-how). (Tyll, 2014)

3.2.1 Finanční analýza

Finanční analýza umožňuje komplexně posoudit finanční stav společnosti. Umožňuje zjistit, zda firma generuje dostatečné zisky, zda disponuje vhodnou strukturou kapitálu a zda efektivně využívá svá aktiva. Také hodnotí, zda společnost splácí své závazky včas a odhaluje mnoho dalších skutečností. Stálý přehled o finanční situaci umožňuje manažerům efektivněji rozhodovat o získávání finančních zdrojů, nastavení optimální struktury kapitálu, alokaci volných finančních prostředků, poskytování obchodních úvěrů a řízení rizik. Důkladná znalost finančního zdraví firmy je klíčová jak pro pochopení současné situace, tak

pro plánování budoucích kroků. Je těžké si představit kompetentního manažera, který by neměl přehled o ziskovosti firmy či průměrné době splatnosti pohledávek. (Knápková et al., 2017)

Ukazatele finanční analýzy

Účetní výkazy poskytují data, která lze přímo využít, tato data označujeme jako **absolutní** ukazatele. V případě, kdy rozvaha poskytuje informace o finančním stavu k určitému okamžiku, jsou tyto ukazatele nazývány **stavovými**, zatímco výkaz zisku a ztráty představuje přehled nákladů a výnosů za určité období, což jsou **tokové** ukazatele. **Rozdílové** ukazatele lze získat porovnáním stavových ukazatelů, a když se tyto údaje posuzují v poměru s jiným údajem, mluvíme o **poměrových** ukazatelích. (Knápková et al., 2017)

V této kapitole jsou popsány pouze poměrové ukazatele, a to konkrétně vybraní ukazatele analýzy zadluženosti, likvidity a rentability, neboť jsou vypočítáni v praktické části. Autorka si je vědoma, že existuje mnoho dalších finančních analýz a ukazatelů (například analýza majetkové struktury, finanční struktury, pohledávek a závazků po lhůtě splatnosti, výnosů, nákladů, cash flow, analýza čistého pracovního kapitálu, doba splácení dluhů, rentabilita investovaného a úplatného kapitálu, ukazatele aktivity, ukazatele kapitálového trhu, analýza EVA a mnoho dalších), ale z časového a rozsahového hlediska není možné všechny ukazatele a analýzy zpracovat a vypočítat.

Analýza zadluženosti

Termín zadluženost popisuje situaci, kdy firma financuje své aktivity pomocí cizího kapitálu (dluhu). Větší podniky ve skutečné ekonomice nejsou zcela financovány pouze vlastním nebo pouze cizím kapitálem. Využití pouze vlastního kapitálu by mohlo vést k nižší celkové výnosnosti kapitálu, zatímco financování výhradně z cizích zdrojů by mohlo být obtížnější a spojené s určitými problémy při získávání potřebných prostředků. Zákon ale vyžaduje určitou výši vlastního kapitálu, proto je jedním z klíčových úkolů finančního řízení najít správnou kombinaci vlastního a cizího kapitálu – mluvíme zde o optimalizaci kapitálové struktury. (Růčková, 2019)

Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti slouží k posouzení, zda je míra zadlužení firmy přiměřená. Reprezentuje poměr mezi celkovými dluhy a celkovými aktivy firmy a ukazuje, jak velký podíl majetku firmy je financován z cizích zdrojů. Vyšší hodnota tohoto ukazatele

signalizuje zvýšené riziko pro věřitele. Zadluženost má vliv jak na věřitelské riziko, tak na výnosnost firmy. Tento ukazatel je obzvláště důležitý pro dlouhodobé věřitele, např. pro komerční banky. Zadluženost není nutně negativním ukazatelem, protože firmy nemusí financovat své operace výhradně z vlastních zdrojů. (Dluhošová, 2021)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (1)$$

Míra zadluženosti

Dalším běžně používaným ukazatelem je míra zadluženosti, která poměruje cizí a vlastní kapitál podniku. Tento ukazatel je zásadní, zejména když banka zvažuje poskytnutí úvěru klientovi a musí se rozhodnout, zda je vhodné úvěr udělit. Klíčové je sledovat, jak se tento ukazatel vyvíjí v čase, zda se zvyšuje nebo naopak snižuje podíl cizích zdrojů. Míra zadluženosti naznačuje, jak vysoké může být riziko pro věřitele. (Knápková et al., 2017)

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2)$$

Finanční páka

Finanční páka představuje, kolikrát aktiva (celkový kapitál) přesahují velikost vlastního kapitál. Tento ukazatel, který je formou vyjádření míry zadluženosti firmy, je vyjádřen podílem cizího kapitálu na celkové finanční struktuře firmy. Páka vychází z předpokladu, že cizí kapitál bývá levnější než kapitál vlastní, až do okamžiku, kdy firma je schopna zhodnotit každou korunu kapitálu na úrovni vyšší, než je úrok z dluhu. Finanční páka je definována jako poměr mezi celkovými aktivy a vlastním kapitálem. Tento ukazatel odráží využití levnějšího cizího kapitálu, což zvyšuje finanční sílu podniku a podporuje jeho růst. Pokud je úroková sazba nižší než výnosnost aktiv, využití cizího kapitálu může zvýšit rentabilitu vlastního kapitálu. (Dluhošová, 2021)

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{Aktiva celkem}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (3)$$

Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí poskytuje informaci o tom, kolikrát je zisk vyšší než úroky, což naznačuje míru finanční bezpečnosti z pohledu věřitelů. V zahraničí se obecně doporučuje, aby hodnoty dosahovaly trojnásobku nebo více. Tyto vyšší hodnoty jsou preferovány, protože po zaplacení úroků z dluhového financování by měl zůstat dostatečný zisk pro akcionáře. Logika vysokého poměru úrokového krytí spočívá v tom, že firmy s vyšším růstem tržeb mají schopnost lépe využívat cizí kapitál a měly by tak být schopné pokrýt

pevnou část úroku. Neschopnost pravidelně splácet úroky ze zisku může signalizovat finanční potíže nebo blížící se insolvenční. (Růčková a Roubíčková, 2012)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{Zisk před zdaněním a úroky}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (4)$$

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem

Pokud výsledek a poměr vlastního kapitálu k dlouhodobému majetku přesahuje hodnotu 1, znamená to, že firma preferuje použití svého vlastního kapitálu dlouhodobého charakteru i pro pokrytí aktiv krátkodobých (oběžných). To je důkazem, že společnost klade větší důraz na finanční stabilitu než na ziskovost. Dlouhodobý majetek určený pro hlavní činnost podniku by měl být převážně financován z vlastních zdrojů, aby firma nebyla vystavena riziku neschopnosti splácet své závazky a aby byla zajištěna její nepřetržitá činnost. (Knápková et al., 2017)

$$\text{Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (5)$$

Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji

Existuje zásadní pravidlo financování, které říká, že dlouhodobý majetek by měl být financován z dlouhodobých zdrojů. Tento ukazatel se spočítá jako poměr vlastního kapitálu podniku spolu s dlouhodobými cizími zdroji k dlouhodobému majetku podniku. (Knápková et al., 2017)

$$\text{Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji} = \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (6)$$

Pokud je poměr nižší než 1, znamená to, že podnik financuje část svého dlouhodobého majetku z krátkodobých zdrojů, což může vést k problémům s likviditou. To znamená, že podnik je podkapitalizovaný a čistý pracovní kapitál je záporný. Tato strategie financování se nazývá **agresivní**, která je sice méně nákladná, ale riziková. Naopak, pokud je poměr vysoký, podnik financuje většinu krátkodobého majetku převážně z dlouhodobých zdrojů, které jsou velmi drahé, na druhou stranu podnik vykazuje finanční stabilitu. Tohle vede k překapitalizování podniku a k vysokému podílu ČPK na oběžných aktivech. Tento přístup lze označit jako **konzervativní** strategii financování. Pokud podnik používá k financování dlouhodobého majetku a oběžných aktiv umírněné množství dlouhodobých zdrojů, jedná se o **neutrální** strategii financování. To znamená, že podnik má adekvátní, ale nikoli nadměrný čistý pracovní kapitál pro běžnou správu svých krátkodobých závazků a oběžných aktiv. (Knápková et al., 2017)

Analýza likvidity

Likvidita se týká schopnosti konkrétní složky majetku být rychle a efektivně přeměněna na hotovost bez významné ztráty hodnoty, což je často charakterizováno jako likvidnost. Na druhé straně, likvidita podniku odkazuje na schopnost firmy včas a plně splácet své závazky. Nedostatečná likvidita může omezit schopnost firmy využívat možnosti zisku, které se naskytanou, a může vést k finančním potížím až insolvenční. Likvidita je klíčová pro finanční stabilitu podniku, protože umožňuje firmě včas reagovat na své závazky. Příliš vysoká likvidita však může být pro vlastníky podniku nevýhodná, jelikož vysoké množství likvidních aktiv může bránit v efektivním zhodnocení kapitálu a snižovat ziskovost. Proto je nutné najít optimální rovnováhu v likviditě, která zajistí jak efektivní využití kapitálu, tak schopnost splácet dluhy. (Růčková, 2019)

Ukazatel Běžné (celková) likvidity

Ukazatel běžné likvidity poskytuje informace o tom, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Při jeho výpočtu je klíčové zohlednit složení a realistické ocenění zásob, protože zásoby, které nelze prodat, by neměly být zahrnuty do tohoto ukazatele, protože nejsou likvidní. Rovněž je důležité pečlivě posoudit strukturu pohledávek, zvláště s ohledem na pohledávky po splatnosti a nedobytné pohledávky, které by také neměly patřit do výpočtu. Optimální hodnota tohoto ukazatele by měla být mezi 1,5 a 2,5. Hodnota 1 u ukazatele běžné likvidity signalizuje, že podniková likvidita je výrazně riziková, obzvláště pokud obrat oběžných aktiv je nižší než obrat krátkodobých závazků. Podnik, který při svém hospodaření používá krátkodobé závazky k financování dlouhodobého majetku, je označován za velmi rizikový. Extrémně vysoké hodnoty tohoto ukazatele mohou ukazovat na nadměrně vysokou hodnotu ČPK a na drahé financování. (Knápková et al., 2017)

$$Běžná\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ závazky} \quad (7)$$

Ukazatel pohotové likvidity

Čítec by měl být stejný jako jmenovatel, to je pravidlo pro pohotovou likviditu, měli by být tedy v poměru 1:1 nebo 1,5:1. Pokud dosahuje tento ukazatel hodnoty 1:1, znamená to, že podnik má dostatečné prostředky na pokrytí svých závazků bez nutnosti prodeje zásob. Vyšší hodnota tohoto ukazatele může být pozitivní pro věřitele, avšak může být méně pozitivní pro management a akcionáře podniku, protože značná část oběžných aktiv je vázána ve formě pohotových prostředků, které nevydělávají úroky, nebo vydělávají velmi málo. Velký objem

těchto oběžných aktiv může vést k neefektivnímu využívání vložených prostředků do podniku a může negativně ovlivnit celkovou výnosnost těchto prostředků. (Růčková, 2019)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

Ukazatel hotovostní likvidity

Hotovostní neboli okamžitá likvidita je nejstriktnější definicí likvidity, protože do ní vstupují jen ty nejvíce likvidní položky rozvahy. (Růčková a Roubíčková, 2012)

Optimální hodnota tohoto ukazatele by měla být v rozmezí 0,2 a 0,5. Pokud je hodnota tohoto ukazatele příliš vysoká, znamená to, že podnik nevyužívá efektivně finanční prostředky. (Knápková et al., 2017)

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

Analýza rentability

Rentabilita, známá také jako výnosnost vloženého kapitálu, představuje ukazatel, který měří schopnost firmy generovat zisk díky investovaným zdrojům a produkovat nové zdroje. Tento ukazatel je klíčový pro vyhodnocení celkové efektivity operací firmy. Je to primárně ukazatel, který má značný význam pro akcionáře a potenciální investory, ale rovněž je důležitý pro ostatní zainteresované strany. (Růčková a Roubíčková, 2012)

Rentabilita aktiv

Ukazatel rentability aktiv, známý jako ROA, je považován za zásadní hodnotící nástroj pro výnosnost a efektivnost podniku, jelikož ukazuje, jaký zisk firma vyprodukovala v poměru k celkovým aktivům vloženým do podniku, bez závislosti na zdroji jejich financování. Čistý zisk tvoří pouze část celkového efektu, zatímco druhá část připadá na zhodnocení cizího kapitálu (odměna věřitelům). Tento ukazatel tedy ukazuje, jak efektivně byla využita všechna investovaná aktiva. (Dluhošová, 2021)

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{Zisk před zdaněním a úroky}}{\text{Aktiva}} \quad (10)$$

Rentabilita vlastního kapitálu

Měření výnosnosti vlastního kapitálu podniku umožňuje posoudit, jak výnosný je vložený kapitál vlastníky podniku. Výsledek tohoto ukazatele by měl překonávat úroky z dlouhodobých vkladů. Pozitivní rozdíl mezi úrokovým výnosem a rentabilitou vlastního kapitálu je považován za prémii za riziko. Tato premie představuje odměnu vlastníkům za riskování. (Knápková et al., 2017)

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (11)$$

Rentabilita tržeb

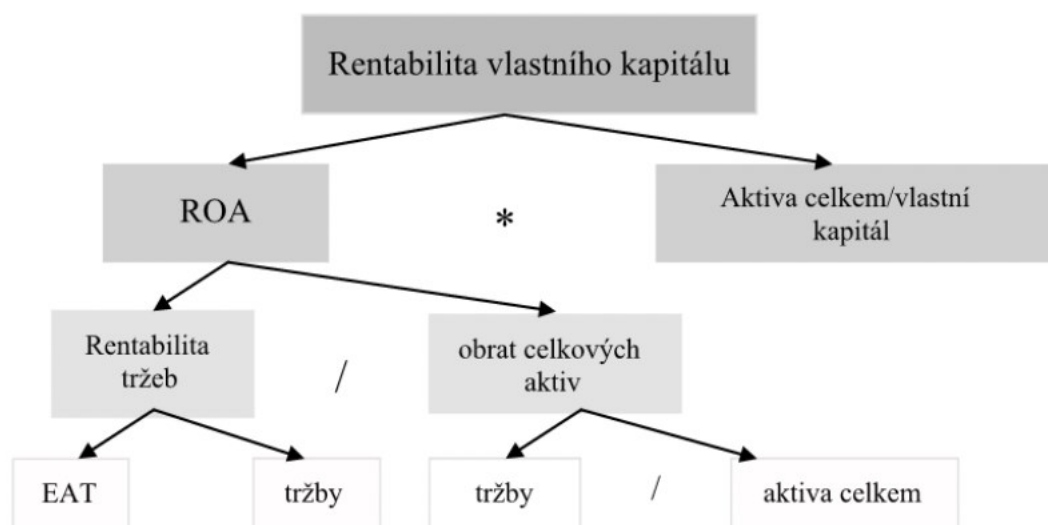
Zisk v čitateli může být reprezentován čistým ziskem, ziskem před zdaněním nebo EBIT (ziskem před úroky a daněmi). Tento ukazatel, známý jako zisková marže, je klíčový pro posuzování efektivity podnikání a ukazuje, jaký podíl z tržeb představuje zisk. Zisková marže je obzvláště užitečná pro porovnání výkonnosti mezi různými firmami. Namísto tržeb můžeme také použít výnosy, což umožní zjistit, kolik čistého zisku nebo EBIT připadá na jednu korunu výnosů firmy. (Knápková et al., 2017)

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} \quad (12)$$

Du Pont rozklad

Du Pont rozklad je pyramidovou soustavou ukazatelů. Pyramidové soustavy ukazatelů umožňují rozkládat vrcholový ukazatel pomocí aditivní nebo multiplikační metody. Tyto pyramidové soustavy slouží k popisu vzájemných závislostí mezi jednotlivými ukazateli a k analýze složitých vnitřních vazeb uvnitř pyramidy. Změny v jakémkoliv ukazateli mají dopad na celou vazbu. (Růčková a Roubíčková, 2012)

První použití pyramidového rozkladu proběhlo v chemické společnosti Du Pont de Nomeurs, a tato metoda zůstává do dnes nejtypičtějším příkladem pyramidového rozkladu. Du Pont rozklad se zaměřuje na analýzu rentability vlastního kapitálu a dále rozděluje jednotlivé složky, které vstupují právě do tohoto ukazatele. (Růčková, 2019)



Obrázek 6 Du Pont rozklad (Růčková a Roubíčková, 2012)

Na pravé straně Du Pontova rozkladu nacházíme ukazatel pákového efektu. Přítomnost tohoto ukazatele naznačuje, že pokud bude podnik využívat cizí kapitál ve větší míře, v určitých situacích bude možné dosáhnout vyšší rentability vlastního kapitálu. Vrcholový ukazatel je možné dále dělit. Čistý zisk je možné rozložit na rozdíl mezi tržbami a celkovými náklady (např. úroky, odpisy, ostatní náklady a daně ze zisku). Podobně lze rozdělit i celková aktiva, která se skládají ze stálých aktiv, oběžných aktiv a ostatních aktiv. (Růčková, 2019)

Metoda postupných změn

Metoda postupných změn je použita v praktické části při Du Pont rozkladu ROE. Dluhošová (2021) uvádí, že pokud nastane změna u této metody jednoho ukazatele, hodnoty ostatních ukazatelů zůstanou stejné. Celková odchylka metody postupných změn je rozčleněna na dílčí vlivy. Vzorec pro výpočet metody postupných změn je následovný:

$$\begin{aligned}\Delta y_{ROE} &= \Delta x_{Z/T} + \Delta x_{T/A} + \Delta x_{A/VK} \\ \Delta x_a &= \Delta a * b_0 * c_0 = \Delta(Z/T) * (T/A)_0 * (A/VK)_0 \\ \Delta x_b &= a_1 * \Delta b * c_0 = (Z/T)_1 * \Delta(T/A) * (A/VK)_0 \\ \Delta x_c &= a_1 * b_1 * \Delta c = (Z/T)_1 * (T/A)_1 * \Delta(A/VK)\end{aligned}\quad (13)$$

3.3 SWOT analýza

Jelikož se SWOT analýzou souvisí IFE a EFE matice, je v této kapitole nejprve popsána charakteristika SWOT analýzy a její přínos pro podnik. Následně je uvedena definice IFE a EFE matice spolu s postupem jejího vytvoření.

3.3.1 Základní charakteristika SWOT analýzy

Podle Horákové (2014) SWOT analýza je analýza, která shrnuje a hodnotí hlavní silné, slabé stránky firmy a její výrazné příležitosti a hrozby, které buďto firma využije anebo se jim postaví. Zkratka SWOT představuje počáteční písmena anglických slov:

- S – Strengths – silné stránky firmy,
- W – Weaknesses – slabé stránky firmy,
- O – Opportunities – příležitosti,
- T – Threats – ohrožení.

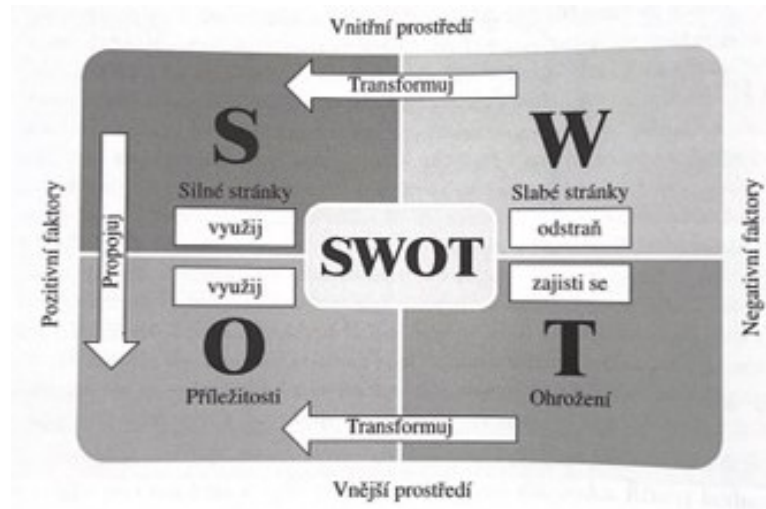
Silné stránky představují prvky organizace, které ji posilují a zlepšují její pozici na trhu. Tyto prvky jsou obzvláště klíčové, protože nejsou typické pro konkurenty. Analýza SWOT

umožňuje rozpoznat tyto konkurenční přednosti, které firma má, ve srovnání s ostatními hráči na trhu. **Slabé stránky** jsou součástí vnitřního fungování firmy a často negativně ovlivňují její rozvoj a postavení na trhu. Schopnost efektivně rozpoznat tyto slabé stránky je důležitá, protože umožňuje vyřešit zásadní problémy a upravit interní procesy tak, aby se snížila zranitelnost organizace. (Speth, 2015)

Příležitosti pro organizaci pocházejí z dostupných možností v externím prostředí. Ty mohou být využity k vylepšení procesů a ke zvýšení konkurenční schopnosti organizace. Po jejich využití se mohou proměnit v síly, které pozitivně působí na rozvoj organizace. **Hrozby** také vznikají ve vnějším prostředí organizace. Jejich rozpoznání obvykle vyplývá z pravidelné strategické činnosti. Včasná identifikace hrozeb umožňuje minimalizovat jejich negativní vliv na výkonnost organizace. (Speth, 2015)

Hlavní přínos SWOT analýzy spočívá v identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které ovlivňují firmu z vnějšího i vnitřního prostředí. Tento analytický nástroj umožňuje podrobně charakterizovat a hodnotit tyto faktory ve čtyřech kvadrantech. SWOT analýza není omezena pouze na strategické rozhodování, její aplikace se rozšiřuje i na taktické a operativní úroveň managementu. Výhodou je, že SWOT lze využít i pro osobní rozvoj jednotlivce, kde pomáhá identifikovat osobní síly a slabosti, příležitosti pro růst a potenciální hrozby. Důležité je, aby byla analýza SWOT vždy relevantní a přizpůsobena specifické situaci. (Červený et al., 2016)

Po identifikaci jednotlivých částí SWOT analýzy následuje vytvoření strategie, která využívá silné stránky a příležitosti firmy k maximalizaci jejího potenciálu, zatímco slabé stránky a hrozby jsou minimalizovány nebo transformovány v příležitosti. SWOT analýza poskytuje komplexní pohled na fungování společnosti a umožňuje identifikovat jak problémy, tak nové možnosti růstu. Tento nástroj by měl být integrální součástí strategického plánování a strategické kontroly společnosti. Uplatnění této analýzy je široké a může být použito nejen pro hodnocení podniků, konkurentů a odvětví, ale i pro analýzu celých národních ekonomik. (Tyll, 2014)



Obrázek 7 SWOT analýza (Tyll, 2014)

3.3.2 IFE matice

Matice IFE (Internal Forces Evaluation) je analytická metoda určená pro strategické plánování, která slouží k hodnocení interního prostředí organizace a ke klasifikaci faktorů do kategorií silných a slabých stránek, vychází tedy ze SWOT analýzy. (Ben-Abdallah et al., 2022)

Fotr et al. (2020) říká, že postup hodnocení interních faktorů zahrnuje následující kroky:

1. Nejprve je třeba sestavit tabulku, která rozděluje faktory na silné a slabé podle toho, jak ovlivňují dosažení strategických cílů firmy.
2. Je důležité vybrat stejný počet silných a slabých faktorů.
3. Každému faktoru je přiřazena váha v rozmezí od 0,00 do 1,00 na základě jeho důležitosti pro konkurenceschopnost firmy v daném sektoru. Celková suma vah pro silné a slabé faktory by měla být rovna 1,00.
4. Následně se každý faktor ohodnotí podle míry jeho vlivu na strategické cíle firmy, kde 4 znamená významný silný faktor, 3 méně důležitý silný faktor, 2 méně důležitý slabý faktor a 1 významný slabý faktor.
5. Výsledné hodnocení každého faktoru se získá vynásobením jeho váhy a stupně vlivu.
6. Celkové vážené hodnocení se stanoví jako součet vážených hodnocení všech faktorů, čímž se vyhodnotí celkový vliv na strategické cíle firmy.

Celkové vážené hodnocení posuzuje interní pozici podniku vůči jeho strategickým cílům. Silná interní pozice s vysokou pravděpodobností splnění strategického záměru znamená, že

podnik má robustní interní prostředí. Na druhou stranu, slabá interní pozice naznačuje, že firma není připravena strategický záměr efektivně realizovat, což vyžaduje zaměření na posílení interního prostředí. Hodnocení 4 ukazuje silnou interní pozici, hodnocení 1 ukazuje slabou interní pozici a průměrné hodnocení 2,5 ukazuje průměrné interní cíle. (Fotr et al., 2020)

3.3.3 EFE matice

Matice pro externí analýzu, známá jako EFE (External Forces Evaluation), rozpoznává hlavní vnější faktory, které jsou rozděleny na příležitosti a hrozby, a na to, jak na ně společnost reaguje. Společnost má možnost reagovat na tyto faktory buď defenzivní nebo ofenzivní strategií. Je doporučeno využívat příležitosti z externího prostředí a minimalizovat negativní vlivy možných hrozeb na nejmenší možnou míru. (Ben-Abdallah et al., 2022)

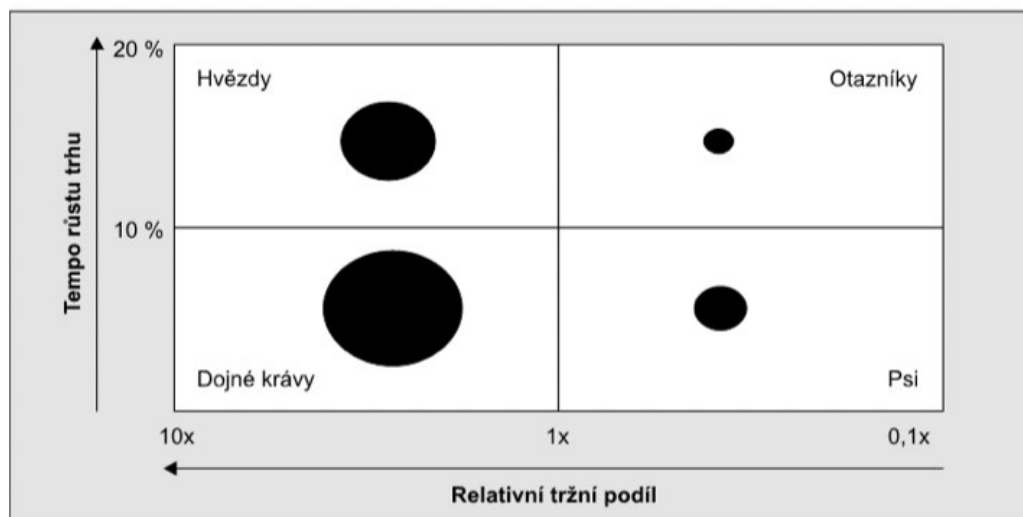
Podle Fotra et al. (2020) proces vytváření matice EFE zahrnuje pět kroků:

1. Nejprve je třeba zpracovat tabulku, která vyčleňuje klíčové příležitosti a hrozby ovlivňující strategické směřování firmy. Tyto příležitosti a hrozby by měly být seřazeny tak, aby odrážely strategické cíle firmy.
2. Je doporučeno, aby byl počet příležitostí a hrozeb v matici vyvážený.
3. Každému faktoru je přiřazena váha v rozmezí od 0,00 do 1,00, což ukazuje jeho význam pro úspěch firmy v daném odvětví. Celkový součet vah by měl být 1,00.
4. Každý faktor je následně ohodnocen podle míry jeho vlivu na strategické směřování firmy, a to na stupnici od 1 do 4, kde 1 znamená nízký vliv a 4 vysoký vliv.
5. Nakonec se vypočítá celkové vážené skóre pro každý faktor vynásobením jeho váhy a stupně vlivu, čímž se získá celkové vážené hodnocení jako součet všech vážených hodnocení jednotlivých faktorů.

Celkové vážené hodnocení poskytuje přehled o citlivosti strategických cílů firmy vzhledem k externímu prostředí. Vysoká citlivost je charakterizována hodnocením 4, zatímco nízká citlivost je označena hodnotou 1 a střední citlivost odpovídá hodnotě 2,5. Toto hodnocení umožňuje firmě rozhodnout, zda se vyplatí investovat energii do určitých scénářů v případě vysoké citlivosti, nebo zda by měla zachovat stávající směr bez významných změn v případě nízké citlivosti. (Fotr et al., 2020)

3.4 BCG matice

Matice růstu a podílu, známá také jako BCG matice, vyvinutá společností Boston Consulting Group, je nástroj strategického plánování určený pro společnosti s různorodými oblastmi podnikání. Tento nástroj využívá jednoduchý 2x2 rámeček k efektivnímu rozdělení zdrojů mezi jednotlivé segmenty. BCG matice rozděluje obchodní jednotky do čtyř typů – hvězdy, otazníky, dojné krávy a psi – a poskytuje specifická doporučení pro každou z těchto kategorií, jako je maximální využití dojných krav, investice do hvězd, odstranění psů a řešení otazníků. Tento přístup je známý pro svou přímou aplikovatelnost a snadnou zapamatovatelnost. (Madsen, 2017)



Obrázek 8 BCG matice (Jakubíková a Janeček, 2023)

V této matici je na vertikální ose vyjádřen aktuální nebo možný růst trhu v daném časovém rámci, zatímco horizontální osa ukazuje relativní tržní podíl. Relativní tržní podíl je ukazatel představující vztah mezi tržbami firmy a tržbami jejího největšího konkurenta v odvětví. Relativní tržní podíl tak odráží schopnost firmy udržet si konkurenceschopnost na trhu. (Jakubíková a Janeček, 2023)

Hvězdy

Jedná se o takové produkty, u kterých by firmy měly usilovat o to, aby tyto produkty zůstaly konkurenceschopné a udržitelné na trhu. Ačkoliv růst trhu vyžaduje další finanční investice do marketingu, distribuce a jiných oblastí, tyto výdaje jsou vyváženy výraznými finančními zisky, které produkty generují. (Hanzelková et al., 2017)

Otazníky

Otazníky představují strategické obchodní jednotky (SBU), které se nacházejí na trhu s rychlým růstem, ale mají nízký relativní tržní podíl. Tato pozice signalizuje určitou míru nestability; i když trh rychle roste, jednotky vyžadují velké investice a finanční prostředky. Přesto existují významné příležitosti pro růst, pokud se úspěšně aplikují efektivní strategie a marketingové nástroje, které mohou zvýšit jejich tržní podíl. Pojem „otazníky“ vypovídá o dilematu, před kterým stojí management těchto jednotek. V budoucnosti mohou být buď ztrátové, nebo velmi ziskové. Volba správné jednotky a investice do ní mohou výrazně posílit její pozici na trhu a zvýšit její tržní podíl. (Jakubíková a Janeček, 2023)

Dojné krávy

Dojné krávy představují takové produkty, které jsou pro podnik již neziskové a není výhodné finančně podporovat prodej takových produktů. Doporučuje se pouze získat zisky z prodejů. Při tvorbě nového obchodního plánu by se mělo pečlivě posuzovat, zda jsou investice do nově vznikajících strategických obchodních jednotek (SBU) oprávněné a jestli se tyto náklady vzhledem k potenciálním příjmům na nových trzích vyplatí. (Červený et al., 2016)

Psi

Psi jsou typem strategických obchodních jednotek (SBU), které provádějí marketingové aktivity na trzích s pomalým růstem a mají nízký relativní tržní podíl. Pro firmu nejsou perspektivní ani z hlediska budoucího zisku, ani příslibu hotovosti. Přestože generují účetní zisk, všechny získané prostředky by měly být reinvestovány zpět do firmy k udržení jejich tržního podílu. Při plánování strategie je důležité rozhodnout o oslabení nebo úplném ukončení aktivit těchto SBU, případně o významných investicích do radikální změny jejich pozice na stávajících trzích nebo o přesměrování na nové, slibnější trhy. To může zahrnovat inovace nebo rekonstrukci výrobních procesů. (Jakubíková a Janeček, 2023)

4 ANALÝZA KONKURENCE

Kapitola týkající se analýzy konkurence popisuje základní pojem konkurence a její členění, dále pojmy jako je konkurenceschopnost a benchmarking.

4.1 Vymezení základní terminologie

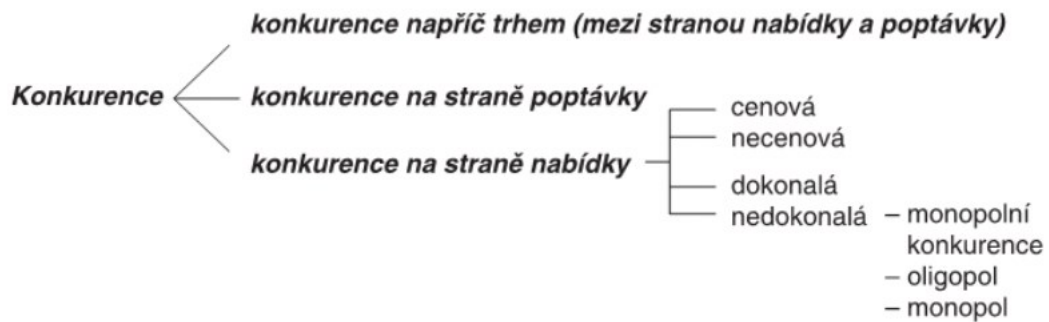
Konkurence

Konkurenci Jurečka (2018, str. 185) charakterizuje jako „*proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů, vystupujících na trhu.*“

Konkurence je chápána jako vzájemná rivalita nebo dokonce hospodářská soutěž. Z toho vyplývá, že pojem konkurence zasahuje do různých oblastí nejen ekonomických, ale také sociálních, kulturních a etických. Je důležité si uvědomit, že konkurence zahrnuje více než jednoho konkurenta. Aby se subjekt mohl účastnit konkurenčního vztahu, musí být konkurenceschopný (musí disponovat nebo mít potenciál pro konkurenceschopnost) a musí mít zájem se účastnit konkurence (disponování specifickými schopnostmi pro danou oblast podnikání). (Mikoláš, 2005)

Obecně můžeme konkurenci rozdělit na konkurenci tržní a mimotržní. **Tržní** konkurence představuje vzájemnou soutěž pomocí produktů nebo služeb, se dále člení na cenovou a necenovou konkurenci. **Cenová** konkurence závisí na rozdílech ve výrobních nákladech. **Necenová** konkurence se zaměřuje na nápadité způsoby odlišení, jako je kvalita produktů, jejich provozní spolehlivost, energetická účinnost, dostupnost a ekologické aspekty. K necenovým strategiím patří také konkurence prostřednictvím reklamy a použití psychologických nástrojů, jako jsou výzvy k impulsivním nákupům. (Jurečka, 2018)

Mimotržní konkurence zahrnuje legální (například lobbování) i nelegální činnosti (například korupci, průmyslovou špionáž). Dále zahrnuje administrativní a technické opatření, jako jsou bezpečnostní, hygienické, ekologické normy nebo předpisy, které mohou omezovat přístup konkurentů na trh určitých produktů či služeb. (Jurečka, 2018)



Obrázek 9 Formy konkurence z pohledu mikroekonomie (Mikoláš, 2005)

Konkurenceschopnost podniku

Konkurenceschopnost podniku se chápe jako jeho schopnost dlouhodobě a efektivně působit na trhu. To zahrnuje posuzování tržní situace mezi jednotlivými podniky, kde je důraz kladen na jejich trvalou schopnost udržet si nebo zlepšit svůj tržní podíl prostřednictvím soutěžení s ostatními podniky na daném trhu. (Sedláček et al., 2013)

Na úrovni mikroekonomie je tedy vytvořeno poměrně jasně definované pojetí konkurenceschopnosti, které se opírá o schopnost firmy soutěžit, růst a být ziskovou. Jedná se tedy o schopnost podniku dlouhodobě a ziskově vyrábět takové produkty, které odpovídají požadavkům trhu (cena, kvalita). Čím je podnik konkurenceschopnější oproti svým konkurentům, tím lépe je schopen udržet si nebo zvýšit svůj tržní podíl. Naopak, pokud je podnik méně konkurenceschopný a neobdrží dostatečnou podporu nebo ochranu, jeho podíl na trhu bude klesat. Následně se může stát, pokud se situace nezmění, že podnik svou činnost ukončí. (Martin, 2005)

Konkurenční výhoda mezi nabídkou a poptávkou

Výrobci usilují o prodej svých produktů za co nejvyšší cenu (aby dosáhli co nejvyššího zisku), zatímco spotřebitelé chtějí uspokojit své potřeby za co nejnižší cenu. Jedná se o typický proces, kde dochází k vyvažování mezi nabídkou a poptávkou. Jestliže je pro nabídku zboží za nízkou cenu, naopak ale pro poptávku za cenu vysokou, spotřebitelé i tak zboží koupí, aby uspokojili své určité potřeby, díky tomu dochází k přiblížení k rovnovážnému stavu. (Mikoláš, 2005)

Konkurenční výhoda na straně poptávky

U konkurence na straně poptávky se zájem soustředí na spotřebitele, kteří se snaží získat zboží za co nejnižší ceny, což vede k cenové soutěži mezi nimi. Význam této formy

konkurence roste, když je poptávka po zboží vyšší než nabídka, což obvykle vede k růstu ceny kvůli konkurenci mezi spotřebiteli. (Mikoláš, 2005)

Konkurenční výhoda na straně nabídky

Na trhu se každý výrobce snaží nabízet své produkty za co nejvýhodnějších podmínek v co největším množství, díky čemuž může maximalizovat svůj zisk. Cílem je nejen zvýšení zisku, ale i oslabení pozice konkurentů na trhu. Konkurence na straně nabídky je velmi dynamická, pokud je nabídka produktů menší než poptávka, což často vede k poklesu cen u konkurence mezi výrobci. (Mikoláš, 2005)

Konkurence na straně nabídky se dále člení na cenovou, necenovou konkurenci a na dokonalou, nedokonalou konkurenci.

Cenová konkurence

Cenová konkurence je založena na používání ceny jako hlavního nástroje pro přilákání co největšího počtu zákazníků. Výrobci se snaží přesvědčit co nejvíce spotřebitelů ke koupi svých produktů tím, že je nabízejí za nižší cenu než konkurence. (Mikoláš, 2005)

Necenová konkurence

Necenová konkurence se soustředí na získání zákazníků prostřednictvím jiných faktorů než ceny. To zahrnuje zlepšení kvality produktů, technické specifikace, rozlišení produktů, jejich design a budování image značky, což jsou klíčové aspekty, které mohou přilákat zákazníky bez nutnosti snižování cen. (Mikoláš, 2005)

Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence je pouze teoretický model, ideální stav, v reálném světě dokonalé konkurence nelze téměř dosáhnout. Pouze v některých odvětvích se může vyskytovat taková tržní situace, která se přibližuje dokonalé konkurenci. Pro firmu v dokonalé konkurenci je typický velký počet kupujících a prodávajících, přičemž cenu není schopen ovlivnit žádný subjekt. Cenu tedy stanovuje trh a firmy jsou pouze příjemcem ceny, kterou je nutné dodržovat. V dokonalé konkurenci je vstup firmy do odvětví volný a nejsou zde žádné bariéry, které by bránily jak vstupu nových firem, tak i výstupu. Všechny výrobní faktory mohou být snadno přesunuty jak mezi firmami v rámci odvětví, tak i mezi různými odvětvími. Dále se v dokonalé konkurenci jedná o takové nabízené a poptávané produkty, které jsou homogenní, tedy mají stejnou kvalitu a vlastnosti. Všichni výrobci a spotřebitelé

v odvětví u dokonalé konkurence disponují úplnými a dokonalými informacemi o produktech a jejich cenách. (Jurečka, 2018)

Nedokonalá konkurence

Na rozdíl od dokonalé konkurence se můžeme ve skutečném ekonomickém světě potkat s nedokonalou konkurencí v různé formě. Nedokonalá konkurence se rozděluje na monopolní konkurenci, oligopol a monopol. **Monopolní konkurence** se vyznačuje otevřeným vstupem na trh a existencí mnoha výrobců, kteří nabízejí pouze jeden produkt, který je diferencovaný. **Oligopol** představuje situace na trhu, kde nabídku ovládá jen několik málo prodejců. **Monopol** je taková situace na trhu, kde je jediný dodavatel produktu a tento monopolista má kontrolu nad trhem a poskytuje několika zákazníkům pouze jeden produkt. (Mikoláš, 2005)

4.2 Benchmarking

Podle Henryho (2018) benchmarking spočívá v porovnávání různých organizací za účelem zdokonalení výkonu tím, že se imitují nebo vylepšují nejúčinnější postupy. Tento proces by neměl být omezen jen na konkurenční firmy ve stejném sektoru, ale měl by zahrnovat jakoukoliv společnost, která je považována za nejlepší ve svém oboru. Organizace by měla nejprve specifikovat, co přesně chce porovnávat, aby mohla vybrat odpovídající firmy pro benchmarking. Aplikace benchmarkingu by měla být rozšířena nad rámec vlastního průmyslového odvětví a měla by efektivně identifikovat nejlepší dostupné praktiky. Cílem je, aby organizace dosáhla vysoké úrovně zralosti, kdy se postupy benchmarkingu úplně začlení do jejích vlastních operací.

Před začátkem benchmarkingu je nutné zahájit proces plánování jeho provedení. Tento proces zahrnuje shodu o nutnosti provedení benchmarkingu, volbu manažera týmu, který bude benchmarking provádět, realizaci plánu vykonání benchmarkingu, určení jeho objektu, stanovení organizačního partnera pro srovnání a zvolení postupu pro shromažďování informací. Následuje samotný proces uskutečnění benchmarkingu, pro který je nutné sehnat všechna potřebná data, vyhodnotit je, charakterizovat cíle, které je potřeba vylepšit a následně se diskutují výsledky tohoto procesu. Na uskutečnění benchmarkingu navazuje poslední proces, a to proces uplatnění poznatků, se kterým souvisí plánování a uskutečňování projektů na zlepšení, posouzení skutečně dosažených vylepšení. (Grasseová et al., 2010)

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce se zaměřuje na popis základních pojmů strategického řízení a strategické analýzy podniku. Práce je rozdělena do 4 následujících kapitol:

První kapitola se zabývá definicí trhu, podniku, jeho právních forem a popisuje co je to cíl podniku.

Druhá kapitola charakterizuje základní pojmy, které se týkají strategického řízení společnosti. Vymezuje pojmy jako je strategie, včetně korporátní, obchodní a funkční strategie. Dále definuje pojem strategické řízení, poslání, vize, strategický management a vysvětluje důležitost stanovení jasných strategických cílů.

Zvláštní pozornost je ve třetí kapitole věnována analýze vnějšího a vnitřního prostředí podniku pomocí nástrojů jako je PESTLE analýza, finanční analýza a SWOT analýza. Tyto analýzy pomáhají identifikovat klíčové faktory ovlivňující podnik. Na SWOT analýzu navazuje IFE a EFE matice, u kterých je uveden postup jejich provedení. Třetí kapitolu zakončuje definice BCG matice.

Poslední čtvrtá kapitola teoretické části vymezuje základní terminologii týkající se konkurence a jejího dělení. Posledním významným pojmem je benchmarking, který porovnává různé organizace za účelem zlepšení výkonu podniku.

Teoretická část poskytuje přehled o významu správného nastavení firemních cílů a strategií, které by měly být v souladu s celkovou misí a vizí podniku, a ukazuje, jak strategické řízení přispívá k lepší orientaci v nejistém a konkurenčním podnikatelském prostředí. Celkově tato teoretická část poskytuje komplexní rámec pro pochopení klíčových prvků, které jsou základem pro efektivní strategické řízení a dlouhodobý úspěch podniku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

Tabulka 1 Základní informace o společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek společnosti OLMA, a. s.)

Název	OLMA, a. s.
Právní forma	Akciová společnost
Datum vzniku	1. 1. 1991
Sídlo	Pavelkova 597/18, Holice, Olomouc
Základní kapitál	20,5 milionů Kč
Vlastník	AGROFERT, a. s.
Počet zaměstnanců	469
Zakladatel	Fond národního majetku ČR
Bilanční suma (2022)	2 165 379 000 Kč
Obrat (2022)	4 491 755 000 Kč

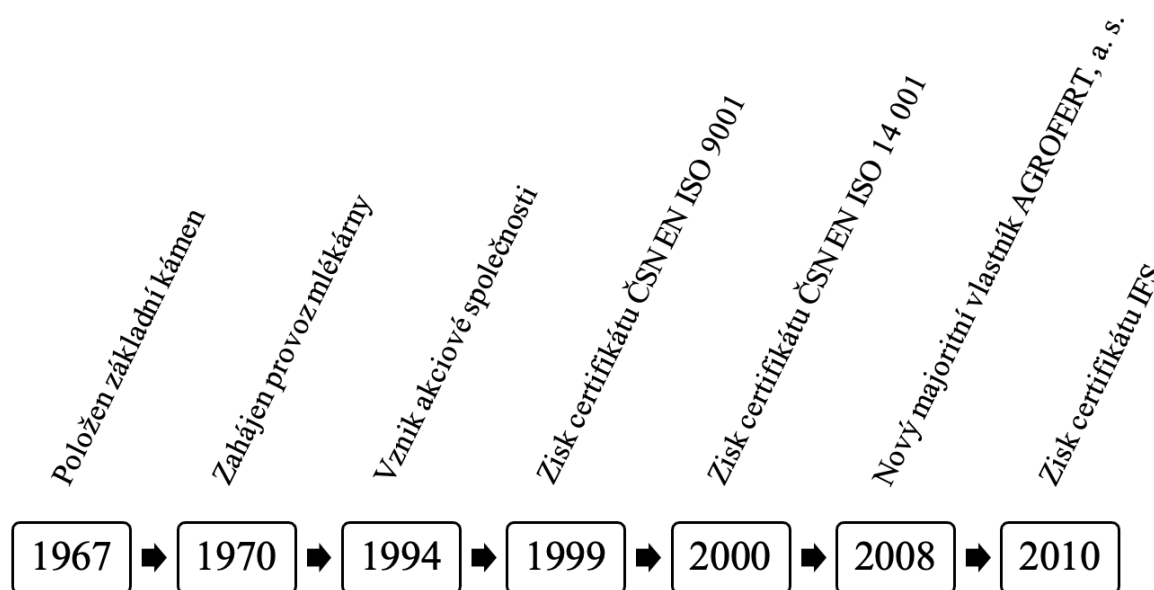
6.1 Historie

Již v roce 1965 **vznikl záměr** vybudovat mlékárnu v Olomouci, a tak na jaře roku 1967 byl položen základní kámen mlékárny OLMA. O tři roky později v roce 1970 **byl zahájen provoz** mlékárny, která byla součástí Severomoravských mlékáren NP Ostrava – Martinov až do roku 1993. V roce 1994 se OLMA díky privatizaci stala **akciovou společností**. Název OLMA vznikl ze dvou počátečních písmen měst **Olomouc** a **Martinov**. (olma.cz, © 2024)



Obrázek 11 Logo společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: olma.cz, © 2024)

MILKAGRO Olomouc se tehdy stal **majoritním vlastníkem** společnosti **OLMA, a. s.** Nastalo několik nových změn, společnost investovala do ochrany životního prostředí a vybudovala čističku odpadních vod. Také vyráběla čím dál více litrů trvanlivého mléka (až 300 000 litrů denně). **OLMA, a. s.** se snažila udržovat krok s trendy na trhu, a když trh začal produkovat levnější produkty, které měly nahrazovat máslo, tak začala vyrábět směšný tuk **Zlatá Haná**. V roce 2008 se společnost **AGROFERT, a. s.** stala **novým majoritním vlastníkem** společnosti **OLMA, a. s.** Společnost od její existence získala několik certifikátů jako je **certifikát ČSN EN ISO 9001** (jedná se o systém řízení kvality, který poskytuje rámec řízení jakosti, který mohou společnosti využít k zajištění konzistentní kvality svých produktů a služeb), **certifikát ČSN EN ISO 14 001** (jedná se o mezinárodně uznávaný standard pro systémy řízení ochrany životního prostředí) a **certifikát IFS** (International Food Standard, jedná se o uznávanou normu bezpečnosti potravin pro audity kvality výrobních procesů a produktů). (olma.cz, © 2024)



Obrázek 12 Časová osa historie společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek společnosti OLMA, a. s.)

6.2 Představení společnosti

Představení společnosti souvisí s korporátní strategií, která je vysvětlena v kapitole č. 2.1. Zahrnuje vymezení poslání společnosti, její vize a strategické cíle. V neposlední řadě tato podkapitola obsahuje informace o tom, na kterou cílovou skupinu zákazníků se společnost OLMA, a. s. zaměřuje a na které zahraniční trhy cílí své produkty.

6.2.1 Poslání

Posláním společnosti OLMA, a.s. je produkovat a dodávat čerstvé a kvalitní mléčné výrobky zákazníkům jak na domácím, tak i na zahraničním trhu. Společnost se zavazuje dodržovat vysoké standardy kvality a bezpečnosti výrobků, investovat do modernizace a inovace výrobních procesů a zároveň dbát na ochranu životního prostředí a udržitelný rozvoj. (výroční zpráva společnosti OLMA, a, s.za rok 2022)

6.2.2 Vize

Společnost OLMA, a. s. si klade za cíl udržet svou pozici jako lídr na trhu s mléčnými produkty, poskytovat zákazníkům vysoce kvalitní a inovativní produkty a současně se zaměřovat na udržitelnost a ochranu životního prostředí. (výroční zpráva společnosti OLMA, a. s. za rok 2022)

6.2.3 Strategické cíle

Strategické cíle společnosti OLMA, a. s. zahrnují **udržení si přední pozice** jakožto výrobce čerstvých mléčných produktů na tuzemském trhu a **rozšiřování exportu** výrobků do dalších zemí EU a třetích zemí. Dalším strategickým cílem je **zlepšování a modernizování výrobních procesů** spolu s infrastrukturou, dále **zvyšování kvality produktů** a poskytování zákazníkům výrobky s vysokou přidanou hodnotou. OLMA, a. s. plánuje **snížovat negativní dopad** na životní prostředí a **investovat** finanční prostředky do ekologicky šetrných technologií. Jejím zájmem je zaměřovat se na **inovace a rozvoj nových produktů**, jako jsou nové tvarohové dezerty a na vylepšení receptury stávajících výrobků. V neposlední řadě má společnost v plánu mírně **zvýšit počet zaměstnanců** a pravidelně investovat do jejich odborného rozvoje formou kurzů, školení a výcviků. (výroční zpráva společnosti OLMA, a. s. za rok 2022)

6.2.4 Zaměření společnosti

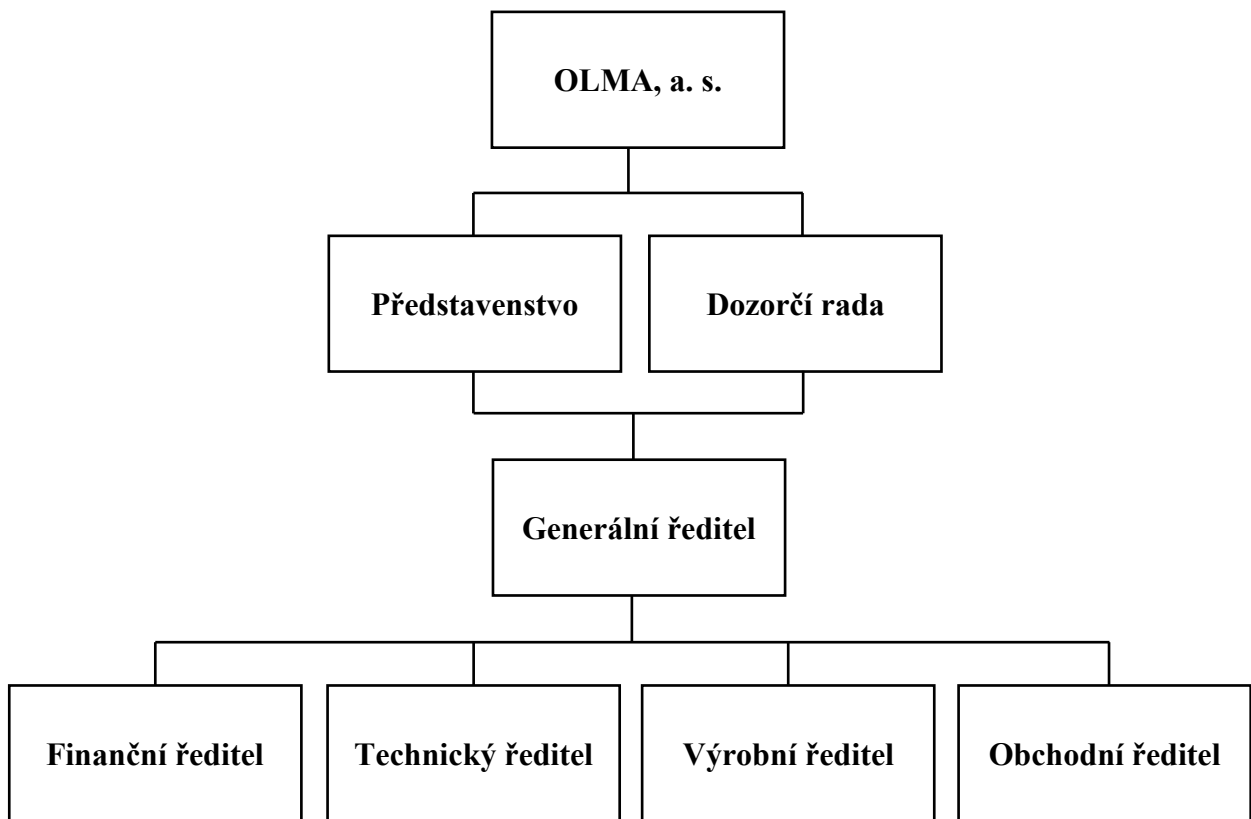
Hlavní cílovou skupinou pro nákup mléčných produktů společnosti OLMA, a. s. jsou zákazníci všech věkových skupin. Nákupní chování potencionálních zákazníků může být ovlivněno demografickými faktory, zvyklostmi a preferencemi jednotlivých kultur nebo regionů.

Společnost své produkty cílí nejen na trh český a slovenský, ale také na trh maďarský a polský. Jedná se o třetího největšího zpracovatele mléka, o největšího producenta

čerstvého mléka a o druhého největšího výrobce jogurtů v České republice. Sušené mléko společnost vyváží po celém světě, například do Středního východu, do Asie, Thajska, Bangladéše atd. (agrofert.cz)

6.3 Organizační struktura

Vrchol organizační struktury společnosti OLMA, a. s. tvoří představenstvo a dozorčí rada. Představenstvo je dále tvořeno místopředsedou a členem představenstva. Dozorčí rada je tvořena předsedou, místopředsedou a členem dozorčí rady. Společnost je vedena několika útvary, nad nimiž stojí generální ředitel. Mezi jednotlivé útvary patří útvar finanční, technický, výrobní a obchodní. (olma.cz, © 2024)



Obrázek 13 Organizační struktura společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek společnosti OLMA, a. s.)

7 PESTLE ANALÝZA

Pro analýzu vnějšího prostředí společnosti OLMA, a. s. je použita PESTLE analýza, protože poskytuje širší pohled na vnější prostředí společnosti. PESTLE analýza zahrnuje jednotlivé faktory (politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, environmentální), které mohou ovlivnit činnost a prostředí společnosti. Vliv prostředí nelze ovlivnit, a proto se mu musí společnost OLMA, a. s. flexibilně přizpůsobovat a reagovat na náhlé změny.

Také mohl být pro analýzu vnějšího prostředí zvolen Porterův model pěti sil, ale tento model se zaměřuje především na konkurenční faktory, proto bylo vhodnější použít PESTLE analýzu pro komplexní analýzu vnějšího prostředí společnosti OLMA, a. s.

Zpracování: PESTLE analýza je zpracovaná dle aktuálních informací (např. dle informací České národní banky nebo webové stránky kurzy.cz) a dle webových stránek společnosti OLMA, a. s. (např. informace o projektech, certifikátech společnosti OLMA, a. s.)

7.1 Politické faktory

Je důležité a nutné, aby společnost sledovala politické události ve České republice a včas reagovala na změny a regulace. Jedním z politických faktorů je **regulace potravinářského průmyslu**, kdy společnost musí dodržovat státem nastavené legislativní požadavky a regulace, které se týkají normy kvality výrobků, pracovních podmínek při výrobě výrobků a v neposlední řadě předpisy bezpečnosti potravin.

Politická rozhodnutí, která se týkají obchodní politiky a mezinárodních obchodních dohod, mohou ovlivnit podmínky dovozu surovin a vývozu produktů této společnosti, může být také ovlivněna dostupnost surovin pro výrobu. Také získání různých dotací či podpora zemědělství může ovlivnit dostupnost a cenu surovin, které společnost nakupuje.

Změny v daňové politice mohou vést ke zvýšení nákladů na podnikání, mohou ovlivnit ziskovost společnosti a také investiční rozhodování. Výši daní nelze ovlivnit, a tak jejich změna či zvýšení daňových sazeb může mít dopad na finanční výkonnost společnosti.

Vliv na výrobní procesy či odpadové hospodářství společnosti můžou mít politická rozhodnutí a **regulace**, která se soustředí na ochranu **životního prostředí**. Nové, přísnější normy a regulace týkající se ochrany životního prostředí mohou vést k potřebě investic do čistších technologií a postupů.

Tabulka 2 Příklady jednotlivých politických faktorů společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování dle aktuálních informací)

	Příklad
Regulace potravinářského průmyslu	OLMA, a. s. přísně dodržuje požadavky národní i evropské legislativy, zásady systému kritických bodů (HACCP). Společnost se také zavázala k dodržování zásad přijatých organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD).
Politická rozhodnutí	Příkladem může být rozhodnutí o snížení evropských dotací, kdy by musela společnost investiční projekty zafinancovat ze zisku.
Změny v daňové politice	Od roku 2024 se zvýšila sazba daně z příjmu právnických osob z 19 % na 21 %. Z toho plyne, že společnost bude v roce 2024 vykazovat nižší zisk. (kurzy.cz)
Regulace životního prostředí	Společnost neustále zlepšuje systém řízení životního prostředí (EMS) a zavádí takové technologie, které jsou šetrné z životnímu prostředí.

7.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory mohou mít významný dopad na činnost a prostředí společnosti OLMA, a. s., proto je důležité sledovat aktuální podmínky na trhu a umět se jim přizpůsobovat. Vývoj ekonomiky spolu s **hospodářským růstem a recesí** může ovlivnit kupní sílu spotřebitelů spolu s ochotou spotřebitelů utracet jejich finanční prostředky za prémiové výrobky společnosti.

Důležitým ekonomickým faktorem je **inflace**, která může působit na náklady na výrobu, distribuci a marketing produktů, které společnost OLMA, a. s. vyrábí. Tím pádem zvýšení nákladů zapříčiní zvýšení cen produktů pro konečné spotřebitele, inflace bude mít dopad i na ziskovost společnosti.

Pokud nastanou **změny v mezinárodních směnných kurzech**, tato změna může ovlivnit náklady na dovoz surovin nebo export hotových výrobků na Slovensko, Maďarsko či Polsko.

I **změny cen surovin** vedou ke zvýšení nákladů na výrobu, což negativně ovlivní ziskovost společnosti.

Náklady na financování provozu společnosti a náklady na investiční rozhodování mohou být ovlivněny **změnami úrokových sazeb**. Tato změna může mít dopad na rozvoj nových produktů, technologií nebo výrobních procesů.

Za důležitý faktor je také považována **důvěra spotřebitelů** a jejich kladný postoj k ekonomické situaci a k budoucnosti. Právě díky těmto faktorům může být ovlivněna poptávka po produktech a taktéž spotřebitelé mohou být ochotnější utracet za prémiové produkty společnosti OLMA, a. s.

Tabulka 3 Příklady jednotlivých ekonomických faktorů společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování dle aktuálních informací)

	Příklad
Hospodářský růst a recese	Pokud bude ekonomická situace na úrovni expanze, spotřebitelé budou mít větší chuť utracet, a tak se zvýší poptávka po produktech společnosti spolu s jejím ziskem.
Inflace	Meziroční inflace v ČR v únoru 2024 klesla na 2 %. To znamená, že společnost bude nakupovat potřebné vstupy do výroby výrazně levněji, než tomu bylo například v roce 2023. ekonomické prostředí společnosti je stabilnější. (cnb.cz)
Změny směnných kurzů	Pokud by došlo k posílení české koruny, zapříčiní to zvýšení ceny výrobků společnosti OLMA, a. s. pro zahraniční zákazníky. Tato změna směnného kurzu může snížit konkurenceschopnost na mezinárodním trhu.
Změny cen surovin	Ke zdražení vstupních surovin může dojít kvůli drahým energiím, které jsou vynaloženy na chlazení a pasterizování mléka. Aby společnost kvůli drahým energiím generovala zisk, může zdražit mléčné výrobky pro konečné spotřebitele.
Změny úrokových sazeb	Pokud se v budoucnosti sníží úrokové sazby, společnost by mohla své projekty financovat cizím kapitálem, neboť by to bylo levnější než financování vlastním kapitálem.
DPH	Od 1. ledna 2024 kleslo DPH u základních potravin z 15 % na 12 %, výrobci mléčných výrobků ale nesnížili ceny pro zákazníky. Může to být z toho důvodu, že energie je v současnosti velmi drahá, navíc provoz mlékárny je energeticky velmi náročný. (kurzy.cz)

7.3 Sociální faktory

Je nutné, aby společnost OLMA, a. s. byla citlivá k novým trendům ve společnosti a preferencím spotřebitelů. V současnosti se čím dál více **mění preference spotřebitelů**, stejně tak trendy ve stravování, což může ovlivnit poptávku po mléčných výrobcích. Často roste **zájem o zdravý životní styl**, a tak roste poptávka po výrobcích s vysokým obsahem bílkovin.

Mezi důležité faktory patří **demografické změny**, jako je například stárnutí populace či změny ve struktuře domácností. Tyto změny opět mohou ovlivnit poptávku po různých typech mléčných výrobků. Zvýšit poptávku také může rostoucí informovanost spotřebitelů o výživě a potravinách.

Tabulka 4 Příklady jednotlivých sociálních faktorů společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování)

	Příklad
Změny ve spotřebitelských preferencích	Preference zákazníků mohou směřovat ke zdravějším stravovacím návykům, což může vést k poptávce po mléčných výrobcích se sníženým obsahem tuků a se zvýšeným obsahem minerálů a vitamínů. Proto by společnost měla pečlivě sledovat, o co mají zákazníci zájem a přizpůsobovat se těmto potřebám, aby neustále držela krok s preferencemi zákazníků a uspokojovala je.
Zájem o zdravý životní styl	Zvýšené povědomí spotřebitelů o zdravém životním stylu a životním prostředí může vést k poptávce po bio, organických nebo trvale udržitelných mléčných výrobcích. A tak může společnost této příležitosti využít pro rozvoj nových produktů, aby uspokojila preference zákazníků a získala tak konkurenční výhodu.
Demografické změny	Příkladem může být starší populace, která preferuje mléčné výrobky s vyšším obsahem vápníku pro zachování zdraví kostí a zubů.

7.4 Technologické faktory

Technologické faktory mohou mít vliv na konkurenceschopnost, inovace a efektivitu společnosti. Proto by měla být společnost schopna adaptovat se na nové technologie a umět je využít tak, aby dosahovala strategických cílů a udržovala si tak konkurenční výhodu na trhu.

Nové, modernější technologie ve výrobě mléčných výrobků mohou zlepšit kvalitu produktů, zvýšit efektivitu, a především snížit náklady na výrobu. Proto by společnost OLMA, a. s. měla investovat finanční prostředky do modernizace výrobních zařízení a automatizace procesů. **Technologické inovace** umožňují vývoj nových výrobků s vylepšenými vlastnostmi a delší trvanlivostí. Právě prostřednictvím výzkumu a vývoje může společnost reagovat na trendy ve stravování a poptávku po nových produktech.

OLMA, a. s. může zlepšit efektivitu a konkurenceschopnost prostřednictvím **digitalizace procesů**, včetně řízení skladů, logistiky, marketingu a v neposlední řadě prodeje. Pomocí technologických inovací v oblasti sledování a kontroly kvality potravin může společnost monitorovat a zlepšovat kvalitu spolu s bezpečností produktů od výroby až po distribuci.

Důležitou roli hraje monitorování a snaha **zlepšovat kvalitu a bezpečnost** vstupních surovin a produktů od jejich výroby až po distribuci. Proto se musí kvalita sledovat a kontrolovat, to samé platí i pro **skladování** surovin či hotových produktů.

Tabulka 5 Příklady jednotlivých technologických faktorů společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek společnosti OLMA, a. s.)

	Příklad
Technologické inovace	Společnost v roce 2022 dokončila první část projektu pro pasterizaci mléka a smetany, pro zefektivnění mixování a paletizaci hotových výrobků robotickou linkou.
Digitalizace procesů	OLMA, a. s. má v plánu zvýšit efektivitu logistických procesů pomocí autonomních logistických vozíků s laserovým naváděním, skenery a senzory.
Zlepšování kvality, bezpečnosti a skladování surovin a výrobků	V roce 2020 společnost zrealizovala projekt týkající se technologického procesu příjmu mléka, jeho skladování a následné tepelné ošetření před zpracováním. Vznikla tak nová technologická linka pro příjem, výběr a skladování syrového mléka.

7.5 Legislativní faktory

Společnost musí dodržovat platné **právní předpisy a regulace** a měla by být schopna se adaptovat na změny v legislativě. Právní předpisy pro potravinářský průmysl, jako jsou hygienické standardy, bezpečnost potravin, označování potravin a normy kvality, mohou ovlivnit marketing, distribuci a procesy výrobků společnosti.

Samozřejmě i **pro zaměstnance** této společnosti **platí několik právních předpisů**, které se týkají pracovních podmínek, mezd a bezpečnosti práce. Tyto předpisy představují pro společnost určité náklady na zaměstnance.

Další právní předpis se týká **ochrany spotřebitele**, především pokud jde o informace na obalech výrobků, o reklamy a o práva spotřebitelů na vrácení nebo reklamaci zboží.

Důležité je zmínit také **právní ochranu ochranných známek, patentů a autorských práv**. Tato ochrana může být důležitá pro ochranu inovací a konkurenční výhody společnosti. Jak bylo již jednou zmíněno, **daňová politika a legislativa** mohou ovlivnit ziskovost společnosti včetně nákladů, daní z příjmu, daní z přidané hodnoty či daní z nemovitosti.

Tabulka 6 Příklady jednotlivých legislativních faktorů společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování dle aktuálních informací)

	Příklad
Právní předpisy a regulace	OLMA, a. s. získala certifikát Q CZ, který udává, že mléko splňuje vyšší kvalitativní parametry než takové parametry, které stanovuje evropská legislativa. Společnost tedy přísně dodržuje požadavky na kvalitu mléka, které jsou dané předpisy národní legislativy a také předpisy Evropské unie.
Právní předpisy týkající se zaměstnanců	Tyto předpisy zahrnují například pracovní smlouvy, nárok zaměstnanců na dovolenou, na mzdu, pojištění zaměstnanců, ochrana osobních údajů. Také se jedná o ochranu zaměstnanců před diskriminací a obtěžováním, o pracovní bezpečnost a ochranu zdraví při práci.
Právní předpisy týkající se ochrany spotřebitele	Jedná se o právní předpisy, které např. obsahují ochranu před vadnými výrobky, před klamavou reklamou či podvodným obchodem. Nebo obsahují požadavky na kvalitu, bezpečnost a označování výrobků.
Právní ochrana ochranných známek, patentů a autorských práv	Například pokud by jiná společnost začala používat velmi podobné logo či obchodní jméno společnosti OLMA, a. s., tak by mohla společnost OLMA, a. s. proti této společnosti právně postupovat. To samé platí pro autorská práva.
Daňová politika a legislativa	Od ledna roku 2024 došlo k navýšení sazeb a koeficientů pro výpočet daně z nemovitých věcí. (kurzy.cz) Z toho vyplývá, že OLMA, a. s. bude odvádět vyšší daň z nemovitosti než v roce 2023, tím pádem bude vykazovat nižší zisk.

7.6 Environmentální faktory

Při výrobě mléčných výrobků je podstatné, aby společnost byla citlivá k environmentálním faktorům a brala na vědomí opatření pro ochranu životního prostředí a udržitelný rozvoj.

Z hlediska **udržitelnosti a ochrany životního prostředí** může být pro společnost velice důležitá snaha o snižování ekologické stopy výrobních procesů a efektivní využívání zdrojů tak, aby docházelo k minimalizaci odpadu. I přesto se nedá zabránit vzniku odpadu během výrobního procesu, proto pro společnost hraje důležitou roli **správná likvidace odpadu a minimalizace emisí**. Pro správné nakládání s odpady může společnost využít možnosti recyklace, opětovného využití odpadu, anebo již zmíněnou minimalizaci odpadu.

Jedním z environmentálních faktorů jsou **klimatické změny**, které mohou mít negativní dopad na dostupnost surovin, zemědělskou produkci a distribuci produktů společnosti.

Pro společnost jsou podstatným **zdrojem suroviny**, ze kterých vyrábí finální výrobky. V některých případech může mít získávání surovin negativní dopad na životní prostředí, proto by měla společnost věnovat pozornost kvalitním zdrojům surovin, které jsou získané z udržitelných a ekologicky šetrných zdrojů.

Tabulka 7 Příklady jednotlivých environmentálních faktorů společnosti OLMA, a. s.
(Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek společnosti OLMA, a. s.)

	Příklad
Udržitelnost a ochrana životního prostředí	Společnost je držitelem mezinárodně uznávaného certifikátu ISO–14001, který se týká řízení ochrany životního prostředí.
Likvidace odpadu a minimalizace emisí	Společnost by měla investovat do moderní technologie pro čištění odpadních vod a výfukových plynů, která by redukovala množství škodlivých emisí vypouštěných do ovzduší a vodních toků.
Klimatické změny	Klimatické změny, jako jsou výkyvy v počasí, mohou ovlivnit kvalitu pastevních ploch. Tyto výkyvy pak mohou mít negativní vliv na kvalitu mléka jakožto vstupní surovinu.
Zdroje surovin	Některé výrobky obsahují kakao, které farmáři pěstují a sklízí odpovědným a udržitelným přístupem k zemi. Tyto postupy farmářů jsou zaměřeny na ekologii a udržitelnost. OLMA, a. s. je držitelem UTZ certifikátu, který právě tuto šetrnost k přírodě zaručuje a přispívá tak k ochraně a snížení negativních dopadů na životní prostředí. Také je držitelem certifikátu RSPO, který při výrobě palmového tuku bere ohled na ochranu životního prostředí.

8 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO

Společnost OLMA, a. s. vyrábí širokou škálu mléčných výrobků pro každou věkovou kategorii.

Jogurty

OLMA, a. s. vyrábí více druhů jogurtů, a to buď obyčejný bílý – jogurt Klasik, anebo jogurty s různými příchutěmi – Florian červený, Florian modrý, Florian Active+, Selský, Pierot a High Protein jogurt.

Zakysané nápoje

Zde se jedná o výrobu zakysaných nápojů opět s různými příchutěmi značky Florian Active+ Drink, High Protein nápoj a Florian drink.

Mléka a smetany

Společnost vyrábí pouze čerstvé mléko v PET lahvích v provozovně v Zábřehu na Moravě. Vyrábí se zde pouze dva druhy mléka, a to polotučné 1,5 % nebo Selské plnotučné 3,9 %. K dostání jsou také dva druhy smetan – zakysaná 16 % a čerstvá smetana – 12 % smetana na vaření nebo 33 % smetana ke šlehání.

Sýry

Ve společnosti se vyrábí sýr Olmín (obyčejný, na gril nebo do trouby), dále Olbrie nebo Niva.

Másla a pomazánky

Máslo vyrábí společnost pouze jedno, a to Olomoucké máslo 82 %, dále vyrábí neochucené i ochucené pomazánkové máslo a Zlatou Hanou.

Tvarohy

OLMA, a. s. produkuje také tvarohy – Olomoucký tvaroh tučný 9 %, polotučný 3,5 % nebo nízkotučný 0,3 % a také tvaroh měkký.

Dezerty

Z dezertů je k dostání Pudingový dezert se šlehačkou (vanilka, karamel, čokoláda) nebo Cavalier, což je zpracování zakysané smetany spolu s ovocem, opět se Cavalier vyrábí v několika příchutích. Novinkou je chlazený smetanový dezert Carte d'Or vyráběný ve 4 variantách.

Pro děti

OLMA, a. s. nezapomíná ani na děti, pro které produkuje jogurty jako je Míša – Tvarohový mls, Olmíci (jogurt s piškoty, lentilkami nebo s želé ve vršku a samolepkou uvnitř), Olmíci Maty, Paw patrol nebo L.O.L.

BIO a Vegan produkty

OLMA, a s. také vyrábí BIO produkty – BIO jogurty, BIO mléko, BIO drinky a BIO kefir. Novinkou je Vegan Green Day v podobě ovesného nápoje.

8.1 BCG matice

Společnost OLMA, a. s. vyrábí a prodává širokou škálu mléčných výrobků, jak již bylo uvedeno v kapitole č. 8. V tabulce č. 8 je provedena analýza produktového portfolia pomocí BCG matice. Tato analýza slouží k tomu, aby bylo zřejmé, do kterých produktů se společnosti vyplatí investovat, které přináší vysoké zisky, nebo naopak které je lepší z trhu stáhnout a dále je nevyrábět a neprodávat.

Postup zpracování BCG matice: BCG matice byla nejprve autorkou navržena dle informací dostupných na webových stránkách společnosti OLMA, a. s. Následně byly navržené výsledky BCG matice prokonzultovány při osobním rozhovoru se zaměstnancem ekonomického oddělení společnosti OLMA, a. s. Na konec byla BCG matice upravena a v tabulce č. 8 je její finální podoba.

Tabulka 8 BCG matice (Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru se zaměstnancem ekonomického oddělení společnosti OLMA, a. s.)

BCG matice	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu	Hvězdy Carte d'Or, Cavalier	Otazníky Míšánek, Míša tvarohový mls, Green Day vegan drink Elopak
Nízká míra růstu	Dojné krávy Florian červený, Pierot, čerstvé mléko, smetany	Bídní psi Olmánek, L.O.L.

Hvězdy

Dezerty jako je Carte d'Or a Cavalier generují společnosti vysoké zisky a mají vedoucí postavení na trhu. I přesto, že spotřebitelská cena je za tyto produkty vyšší než za ostatní mléčné produkty společnosti, zákazníci je nakupují více a více.

Otazníky

Na trh společnost teprve nedávno zavedla ochucený tvaroh pro děti s názvem Míšánek, dále Míša tvarohový mls a ovesný veganský nápoj Green Day vegan drink Elopak. Jedná se o produkty, které představují do budoucna příležitost ale i riziko. Není totiž jasné, jestli se produkty na trhu uchytí a budou generovat zisky jako hvězdy, nebo jestli se z nich stanou bídní psi.

Dojné krávy

Dojné krávy představuje jogurt Florian červený, který letos slaví 30 let od zavedení jogurtu společnosti na trh. Dále je do této kategorie možné zařadit také smetanový jogurt Pierot, čerstvé mléko v PET lahvích a smetany, ať už zakysané nebo čerstvé. Jedná se o takové produkty, které jsou pro společnost stálíci, generují pravidelné zisky, které společnost může použít na financování hvězd a otazníků.

Bídní psi

Olmánek je produkt, který společnost přestává vyrábět z toho důvodu, že generuje malé zisky nebo dokonce žádné zisky. Také dětský jogurt L.O.L. generuje slabé zisky. Společnost tak může tyto výrobky úplně stáhnout z trhu anebo do nich zainvestovat a udělat z nich otazníky.

9 ANALÝZA KONKURENCE

Pro každou společnost je důležité neustále sledovat a porovnávat její ukazatele s konkurencí. Jednou z efektivních metod, jak provádět tuto analýzu konkurence, je metoda zvaná benchmarking. Tato metoda poskytuje strukturovaný rámec pro porovnání vlastních procesů, výkonu a výsledků s těmi konkurenčními.

Důvod výběru metody benchmarkingu: Důvodem je především schopnost této metody poskytnout objektivní a relevantní informace o výkonnosti společnosti v porovnání s ostatními společnostmi na trhu. Tato metoda umožňuje identifikovat silné a slabé stránky společnosti ve srovnání s konkurencí.

Důvod výběru konkurentů: Nejprve byli autorkou vybráni dva konkurenti společnosti OLMA, a. s., kterými je mlékárna MADETA, a. s. a Mlékárna Hlinsko, a. s. (neboli Tatra). Konkurenti byli vybráni v rámci České republiky a v rámci právní formy – akciová společnost. Dále autorka vybírala konkurenty dle známosti značky, domnívá se tedy, že mezi jedny z neznámějších mlékárenských společností patří právě tyto dvě.

Důvod výběru následujících 3 oblastí pro porovnání společnosti OLMA, a. s. s konkurencí: Autorka vybrala pro porovnání 3 nejpodstatnější oblasti – základní údaje, marketing a vybrané finanční ukazatele s ohledem na to, že pracovala pouze s dostupnými internetovými zdroji a s výročními zprávami společností za rok 2022.

Postup zpracování benchmarkingu: Každý faktor v tabulce č. 9, 10 a 11 má přiřazenou váhu, která určuje důležitost faktoru a na základě toho jsou mlékárnám udělena **hodnocení** od 1 do 5, kdy 1 je nejlepší hodnocení a 5 nejhorší. Následně po vynásobení váhy a hodnocení je výsledné skóre – **výsledek**. Na konci tabulky je uvedeno **CELKEM**, což představuje součet všech jednotlivých výsledků každé mlékárny.

9.1 Porovnání vybraných základních údajů společností

Tabulka 9 Benchmarking vybraných základních údajů společností (Zdroj: vlastní zpracování dle internetových zdrojů)

FAKTOR	VÁHA	OLMA, a. s.		MADETA, a. s.		Mlékárna Hlinsko, a. s.	
		HODNOCENÍ	VÝSLEDEK	HODNOCENÍ	VÝSLEDEK	HODNOCENÍ	VÝSLEDEK
Cena másla 82 % 250 g	0,25	1	0,25	2	0,50	1	0,25
Dostupnost produktů v obchodech	0,25	3	0,75	1	0,25	2	0,50
Produktové portfolio	0,20	2	0,40	2	0,40	2	0,40
Export výrobků do zahraničí	0,20	4	0,80	2	0,40	1	0,20
Podniková prodejna	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30
CELKEM	1	-	2,40	-	1,75	-	1,65
Pořadí	-	-	3.	-	2.	-	1.

Tabulka č. 9 obsahuje porovnání společnosti OLMA, a. s. s vybranými konkurenčními společnostmi – MADETA, a. s. a Mlékárna Hlinsko, a. s. neboli Tatra pomocí metody benchmarking. Porovnání vychází z hodnocení jednotlivých faktorů jako je cena másla, dostupnost produktů v obchodech, rozmanitost výrobků apod. Po porovnání těchto tří mlékáren je z tabulky č. 9 patrné, že nejlepší výsledek (1,65) má **Mlékárna Hlinsko, a. s. (Tatra)**. Jen o kousek unikla mlékárně MADETA, a. s., která má po součtu jednotlivých výsledků celkové číslo 1,75. OLMA, a. s. se projevila v této oblasti jako nejslabší.

Cena másla 82 % 250 g

Jedním ze zkoumaných faktorů byla **cena 82 % másla 250 g**, jelikož se jedná o totožný výrobek, který vyrábí všechny 3 mlékárny. OLMA, a. s. spolu s Tatro má nižší cenu másla (54,90 Kč) než MADETA, a. s. (59,9 Kč).

Dostupnost produktů v obchodě

U zkoumání **dostupnosti produktů v obchodech** bylo opět vybráno 82 % máslo 250 g, jelikož se dostupnost v obchodech u každého produktu zvlášť liší. Máslo od společnosti OLMA, a. s. je dostupné pouze v 5 obchodech (Kaufland, Billa, Globus, Makro, Penny), máslo od MADETY, a. s. je dostupné v 11 obchodech a od Tatry v 10 obchodech. Těmto informacím odpovídá i hodnocení na škále 1–5.

Produktové portfolio

Produktové portfolio společnosti OLMA, a. s. je popsáno v kapitole č. 8. MADETA, a. s. se oproti zbylým mlékárnám výrazně zaměřuje na výrobu sýrů (niva, blatácké zlato, čerstvé sýry, přírodní sýry apod.). Naopak mlékárna Tatra se jako jediná ze zkoumaných mlékáren zaměřuje také na výrobu zmrzlin a produktů pro děti – ochucená mléka Kravík, zahuštěné slazené mléko Piknik a Pikao. Všechny mlékárny jsou hodnocené číslem 2, protože všechny vyrábí základní produkty (mléko, máslo, smetany) a k tomu ještě každá mlékárna vyrábí něco na víc.

Export výrobků do zahraničí

Export hotových výrobků do zahraničí je u společnosti OLMA, a. s. označen hodnocením 4, protože společnost vyváží své produkty pouze do 3 zemí (na Slovensko, do Polska a Maďarska). Oproti tomu konkurenční MADETA, a. s. exportuje své výrobky do 15 zemí, Tatra dokonce do 25 zemí.

Podniková prodejna

Jediná **podniková prodejna** společnosti OLMA, a. s. se nachází v Olomouci na stejné adrese jako je výrobní závod a má otevřeno ve všední dny 10 hodin v kuse, soboty pouze 4 hodiny. Jelikož se výrobní závod spolu s podnikovou prodejnou nachází na kraji Olomouce, může být pro zákazníky těžké se na adresu dopravit, proto je tento faktor hodnocen číslem 2. MADETA, a. s. má také jednu podnikovou prodejnu, která se nachází v Českém Krumlově. Podniková prodejna je otevřena ve všední dny, každý den pouze 6 hodin, proto je hodnocena číslem 2. Mlékárna Hlinsko, a. s. neboli Tatra má také jednu podnikovou prodejnu, která se nachází v Hlinsku – Kouty. Tento faktor je u Tatry hodnocen číslem 3, jelikož se podniková prodejna nachází na okraji malého města, což může pro zákazníky znamenat obtížnou dostupnost. Otevírací doba je ze všech podnikových prodejen nejkratší, je zde otevřeno pouze 5 hodin a jen ve dnech pondělí, úterý, čtvrtek a pátek.

9.2 Porovnání marketingu společností

Tabulka 10 Benchmarking marketingu společností (Zdroj: vlastní zpracování dle internetových zdrojů)

FAKTOR	VÁHA	OLMA, a. s.		MADETA, a. s.		Mlékárna Hlinsko, a. s.	
		HODNOCENÍ	VÝSLEDEK	HODNOCENÍ	VÝSLEDEK	HODNOCENÍ	VÝSLEDEK
Webové stránky	0,25	4	1,00	3	0,75	2	0,50
Sociální síť	0,20	2	0,40	1	0,20	4	0,80
Komunikace se zákazníky	0,25	2	0,50	2	0,50	3	0,75
Online prodej	0,10	5	0,50	1	0,10	5	0,50
Udržitelnost produktů	0,20	1	0,20	1	0,20	1	0,20
CELKEM	1	-	2,60	-	1,75	-	2,75
Pořadí	-	-	2.	-	1.	-	3.

V tabulce č. 10 získala mlékárna MADETA, a. s. nejméně bodů a to znamená, že z porovnávaných společností v oblasti marketingu obstála nejlépe (1,75). Naopak nejhůře si vedla Mlékárna Hlinsko, a. s. neboli Tatra (2,75). Společnost OLMA, a. s. se umístila uprostřed těchto dvou konkurentů (2,60).

Webové stránky

Webové stránky společnosti OLMA, a. s. na první pohled nepůsobí přehledně. Je velký problém proklikat se k požadovaným informacím, celkový design nepůsobí tak propracovaně, jako u konkurenčních společností. Oproti tomu webové stránky společnosti MADETA, a. s. působí na první pohled mnohem zajímavěji, barevněji a člověka zaujmou. MADETA, a. s. dokonce jako jediná z porovnávaných společností má na svých webových stránkách videa přímo z výroby sýrů. Společnost Tatra má nejlepší hodnocení díky velice

pěknému designu, stránky působí přehledně a člověk najde to, co hledá. Všechny společnosti obsahují na svých webových stránkách nápady na sladké a slané recepty.

Sociální sítě

Společnost OLMA, a. s. využívá **YouTube** kanál, kde vydává průměrně 2x za měsíc minutová videa. Video se zaměřují na popis určitého produktu anebo na různé recepty z vlastních produktů. Dále aktivně využívá **instagramový profil**, kde společnost přidává zhruba 12 příspěvků za měsíc. Kontent na Instagramu se týká propagace mléčných produktů, tipů na recepty, a především soutěží pro zákazníky. Poslední platformou, kterou společnost OLMA, a. s. využívá je **Facebook**. Obsah na této platformě je velice podobný tomu na instagramovém profilu společnosti. Na Facebooku má OLMA, a. s. mnohem větší dosahy a interakce se zákazníky. Oproti konkurenční mlékárně MADETA, a. s. společnost nevyužívá platformu TikTok.

MADETA, a. s. také využívá **YouTube** kanál, kde přidává pravidelně 1–2minutová videa v průměru 4x za měsíc. Na **instagramovém profilu** je Madeta, a. s. aktivní ob 2 až 3 dny. Instagramový kontent obsahuje videa o tipech na recepty či o zajímavostech z výroby. Společnost má také **facebookový profil**, kde jsou videa opět zaměřená na recepty z vlastních produktů nebo se jedná o krátká reklamní videa. **TikTok** videa společnost přidává zhruba 6x za měsíc a týkají se opět tipů na recepty a krátkých ukázek přímo z výrobních závodů.

Mlékárna Hlinsko, a. s. (Tatra) na svém **YouTube** kanálu za poslední rok přidala pouze 3 videa, takže na této platformě převládá neaktivita. Video obsahují tipy na recepty či propagaci produktů. Společnost přidává zhruba ob týden příspěvky na svém **instagramovém profilu**, které se týkají receptů a tipů na produkty. Na **Facebooku** je Tatra méně aktivní než na Instagramu – 2x za měsíc přidává soutěže pro zákazníky či tipy na recepty a produkty.

Komunikace se zákazníky

OLMA, a. s. spolu s MADETOU, a. s. umožňují zákazníkům kontaktovat společnost pomocí jednoduchého formuláře ihned po kliknutí na kolonku Napište nám nebo Kontakt. K tomuto způsobu je navíc na webových stránkách uveden i telefonní kontakt pro rychlejší způsob **komunikace**. Proto jsou obě tyto společnosti hodnoceny velmi pozitivně oproti mlékárně Tatra. Tatra poskytuje pouze telefonní číslo a emailovou adresu pro kontaktování společnosti zákazníkem. Body jsou každé společnosti strhnuty za to, že na webových stránkách neposkytují zákazníkům pro rychlou komunikaci chatovací okénko, kde může zákazník

napsat svoji otázku a robot automaticky odpoví na dotaz, v případě potřeby dokáže zákazníka spojit s operátorem.

Online prodej

Online prodej mléčných výrobků nabízí pouze MADETA, a. s., což je pro zákazníky velkou výhodou. E-shop této společnosti nabízí její produkty jak pro jednotlivce, tak i pro malé a velké spotřebitele, a to za přijatelnou cenu.

Udržitelnost produktů

Všechny tři společnosti se v současnosti snaží vyrábět co **nejudržitelnější výrobky**, aby šetřily životní prostředí. OLMA a.s. se zaměřuje při výrobě svých produktů na ochranu životního prostředí. Zavádí technologie šetrné k životnímu prostředí a minimalizuje negativní dopady. Také se snaží o trvale udržitelný rozvoj, včetně snížení množství produkovaných odpadů a spotřeby energií a vody.

Madeta a.s. snížila energetickou náročnost svého výrobního závodu v Pelhřimově využitím odpadního tepla pro vytápění a ohřev teplé užitkové vody. V Jindřichově Hradci Madeta, a. s. spolupracuje s Energetickým centrem na dodávce páry z biomasy pro výrobní technologie, což je krok k ekologičtějšímu a energeticky soběstačnému provozu.

Mlékárna Hlinsko a.s. (Tatra) začala používat udržitelné obaly na mléčné výrobky, aby také přispěla k šetrnosti životního prostředí. Mlékárna získala v roce 2019 certifikát UTZ, v němž se standardy týkají řízení ekologických dopadů a vedení farem.

9.3 Porovnání vybraných finančních ukazatelů společností

Tabulka 11 Benchmarking vybraných finančních ukazatelů společností (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společností za rok 2022)

FAKTOR	VÁHA	OLMA, a. s.		MADETA, a. s.		Mlékárna Hlinsko, a. s.	
		HODNOCENÍ	VÝSLEDEK	HODNOCENÍ	VÝSLEDEK	HODNOCENÍ	VÝSLEDEK
VH za rok 2022	0,35	1	0,35	2	0,70	3	1,05
Čistý obrat za rok 2022	0,30	3	0,90	1	0,30	4	1,20
ROS 2022	0,35	1	0,35	3	1,05	2	0,70
CELKEM	1	-	1,60	-	2,05	-	2,95
Pořadí	-	-	1.	-	2.	-	3.

Z tabulky č. 11 je vidět, že společnost OLMA, a. s. získala nejméně bodů (1,60), takže z hlediska porovnávání finančních ukazatelů s konkurencí je na tom nejlépe. 2,05 bodů získala společnost MADETA, a. s. a nejvíce bodů získala Mlékárna Hlinsko, a. s. (2,95), takže se umístila na posledním místě.

Výsledek hospodaření za rok 2022

Výsledek hospodaření za rok 2022 u společnosti OLMA, a. s. činil 215 778 tis. Kč, u společnosti MADETA, a. s. činil 212 952 tis. Kč a u Mlékárny Hlinsko, a. s. činil 162 944 tis. Kč. Z toho vyplývá, že nejvyššího výsledku hospodaření za rok 2022 dosáhla společnost OLMA, a. s., nejnižšího VH pak Mlékárna Hlinsko, a. s.

Čistý obrat rok 2022

Nejvyššího čistého obratu za rok 2022 z porovnávaných mlékáren dosáhla společnost MADETA, a. s. (7 371 281 tis. Kč), nejnižšího Mlékárna Hlinsko, a. s. (3 872 218 tis. Kč). Čistý obrat společnosti OLMA, a. s. činil 4 491 755 tis. Kč.

Rentabilita tržeb za rok 2022

Čím vyšší rentabilita tržeb je, tím se společnosti vede lépe. Společnost OLMA, a. s. v roce 2022 dosáhla z porovnávaných mlékáren nejvyšší rentability tržeb, která byla ve výši 4,80 %. Nejnižší rentability tržeb dosáhla naopak společnost MADETA, a. s. (2,89 %) a Mlékárna Hlinsko, a. s. dosáhla ROS ve výši 4,21 %.

10 FINANČNÍ ANALÝZA

Zkrácená finanční analýza společnosti OLMA, a. s. je provedena pomocí základní analýzy zadluženosti, likvidity a rentability. Analýza zadluženosti je zvolena pro posouzení toho, jak efektivně společnost využívá cizí kapitál k financování svých aktiv a jaké je její finanční riziko v důsledku dluhů. Analýza likvidity je provedena pro zhodnocení schopnosti společnosti splácet krátkodobé závazky. Aby mohla být zhodnocena efektivita využívání aktiv k tvorbě zisku, a aby mohly být identifikovány silné a slabé stránky výkonnosti společnosti, je využita analýza rentability.

Výsledky jednotlivých ukazatelů jsou vždy uvedeny v tabulce, ukazatele jsou sledováni za posledních 5 let (2018–2022).

10.1 Analýza zadluženosti

Jednotliví ukazatele analýzy zadluženosti jsou vypočtení dle vzorců uvedených v kapitole č. 3.2.1.

Tabulka 12 Analýza zadluženosti (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti OLMA, a. s. z roku 2018–2022)

Název ukazatele	2018	2019	2020	2021	2022
Celková zadluženost	32,59 %	28,70 %	26,15 %	26,98 %	28,55 %
Míra zadluženosti	48,36 %	40,26 %	35,41 %	36,95 %	39,95 %
Finanční páka	1,48	1,40	1,35	1,37	1,40
Úrokové krytí	1072,61	2391,29	-	-	-
Krytí DM vlastním kapitálem	1,39	1,46	1,56	1,69	1,61
Krytí DM dlouhodobými zdroji	1,42	1,50	1,60	1,74	1,66

Celková zadluženost

Celková zadluženost společnosti OLMA, a. s. se v jednotlivých letech výrazně neměnila. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje mezi 30 % – 60 %. Z tabulky č. 12 je patrné, že si společnost vedla nejlépe v roce 2018, kdy se celková zadluženost rovnala 32,59 %. V dalších letech ale procenta tohoto ukazatele klesly až o 6,44 %. Pro společnost by bylo

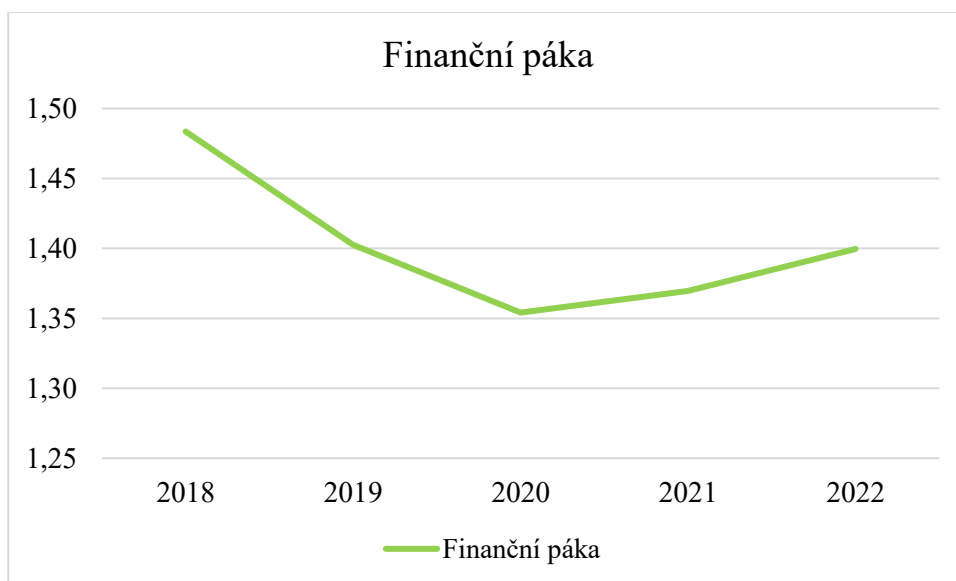
vhodnější, kdyby procenta rostly, čehož je možné dosáhnout zvýšením hodnoty cizích zdrojů nebo naopak snížením hodnoty aktiv společnosti.

Míra zadluženosti

Procentuální hodnota míry zadluženosti by neměla přesáhnout více jak 100 %, protože při vysoké hodnotě by mohl být pro banku takový klient (společnost OLMA, a. s.) velice rizikový. Tabulka udává, že se míra zadluženosti společnosti ve všech sledovaných letech pohybuje mezi 35 % – 48 %. V roce 2022 to znamená, že z celkové aktivity společnosti je 39,95 % financováno prostřednictvím dluhů, zatímco zbývající část aktivity (60,05 %) je financována vlastním kapitálem.

Finanční páka

Hodnota finanční páky by měla být vyšší než 1. Pokud je opravdu vyšší než 1, znamená to, že společnost používá k financování dluhové zdroje. Jedná se tedy o ukazatele, který měří, jak moc jsou aktiva společnosti financována tímto dluhem ve srovnání s vlastním kapitálem společnosti.



Graf 1 Finanční páka společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování dle výpočtů v tabulce č. 12)

Z grafu je patrné, že společnost OLMA, a. s. dosahuje v každém roce takové finanční páky, která je větší než doporučená hodnota. Finanční páka od roku 2018 klesá až do roku 2020, což znamená, že aktiva společnosti jsou spíše financována vlastním kapitálem. Naopak od roku 2020 finanční páka společnosti roste, z čehož plyne, že společnost svá aktiva financuje dluhem.

Úrokové krytí

Hodnota úrokového krytí by měla být vyšší než 5, z čehož vyplývá, že v roce 2018 a 2019 je společnost více než schopna splácet úroky (společnost v těchto letech vykazuje mnohem větší zisky než nákladové úroky). V ostatních letech se bohužel nedá hodnota úrokového krytí vypočítat, neboť je výše nákladových úroků rovna 0.

Krytí DM vlastním kapitálem

Ve všech letech je hodnota krytí DM vlastním kapitálem vyšší než 1, což znamená, že OLMA, a. s. používá vlastní kapitál i ke krytí oběžných aktiv, z čehož plyne, že společnost dává přednost stabilitě před výnosem.

Krytí DM dlouhodobými zdroji

Stejně tak jsou všechny hodnoty krytí DM dlouhodobými zdroji vyšší než 1, a tak lze říct, že společnost využívá neutrální strategii financování – volí přiměřené krytí DM dlouhodobým kapitálem. Společnost má tedy takovou výši čistého pracovního kapitálu, která tvoří dostatečnou, nikoliv nadbytečnou rezervu pro operativní řízení oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

10.2 Analýza likvidity

Jednotliví ukazatele analýzy likvidity jsou vypočtení dle vzorců uvedených v kapitole č. 3.2.1.

Tabulka 13 Analýza likvidity (Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv společnosti OLMA, a. s. z roku 2018–2022)

Název ukazatele	2018	2019	2020	2021	2022
Celková (běžná) likvidita	1,68	2,01	2,36	2,35	2,07
Pohotová likvidita	1,28	1,46	1,86	1,63	1,44
Hotovostní likvidita	0,53	0,48	0,64	0,50	0,57

Celková (běžná) likvidita

Hodnota celkové likvidity by se měla pohybovat mezi 1,5 – 2,5, taková výše hodnoty je ve všech letech splněna. Společnost tak v letech 2019–2022 je schopna více než 2x proměnit

svá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost a uspokojit tak své věřitele, kteří poskytují společnosti krátkodobé financování.

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita by měla nabývat hodnot v rozmezí 1 – 1,5. Pouze v roce 2020 (1,86) a 2021 (1,63) společnost tohle rozmezí překročila. Aby společnost dosáhla požadovaných hodnot, měla by snížit hodnotu krátkodobých pohledávek a finančního majetku, anebo zvýšit hodnotu krátkodobého cizího kapitálu.

Hotovostní likvidita

Doporučená hodnota ukazatele hotovostní likvidity se nachází v rozmezí 0,2 – 0,5. Tuto hodnotu splňuje společnost pouze v roce 2019 a 2021. Ve zbylých letech je hodnota hotovostní likvidity jen mírně odchýlena od doporučené hodnoty. Proto by společnost měla lehce snížit hodnotu finančního majetku nebo lehce zvýšit hodnotu krátkodobých závazků, aby se hodnota hotovostní likvidity nacházela v doporučené hodnotě.

10.3 Analýza rentability

Jednotliví ukazatele analýzy rentability jsou vypočtení dle vzorců uvedených v kapitole č. 3.2.1.

Tabulka 14 Analýza rentability (Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv společnosti OLMA, a. s. z roku 2018–2022)

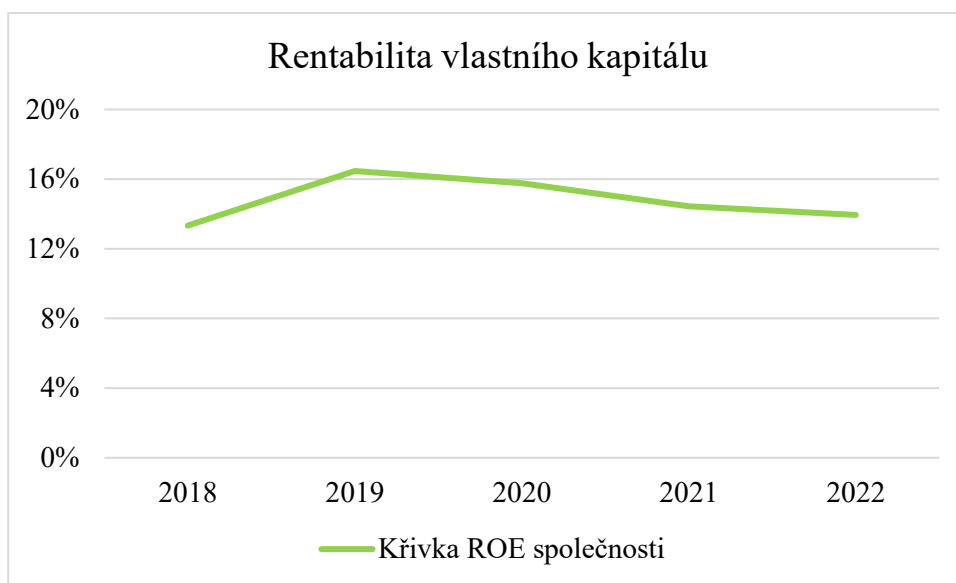
Název ukazatele	2018	2019	2020	2021	2022
Rentabilita aktiv (ROA)	11,15 %	14,46 %	14,38 %	13,03 %	12,30 %
Rentabilita VK (ROE)	13,33 %	16,47 %	15,77 %	14,45 %	13,95 %
Rentabilita tržeb (ROS)	3,84 %	5,30 %	5,64 %	5,49 %	4,80 %

Rentabilita aktiv

Tento ukazatel by neměl být nižší než 5 %. Z tabulky výše lze vyčíst, že ve všech sledovaných letech společnost dosáhla rentability, která má hodnotu vyšší než 10 %. To znamená, že společnost dokáže efektivně využívat svá aktiva ke generování zisku, což je důležitý indikátor pro investory.

Rentabilita vlastního kapitálu

Doporučená hodnota rentability vlastního kapitálu je 8 %, což opět společnost splňuje ve všech letech. Dokonce v roce 2019 OLMA, a. s. tuto doporučenou hodnotu dvakrát překročila. Hodnota ukazuje, jaký podíl zisku je generován na každou investovanou korunu vlastního kapitálu. Společnost tedy efektivně využívá svůj vlastní kapitál k tvorbě zisku.

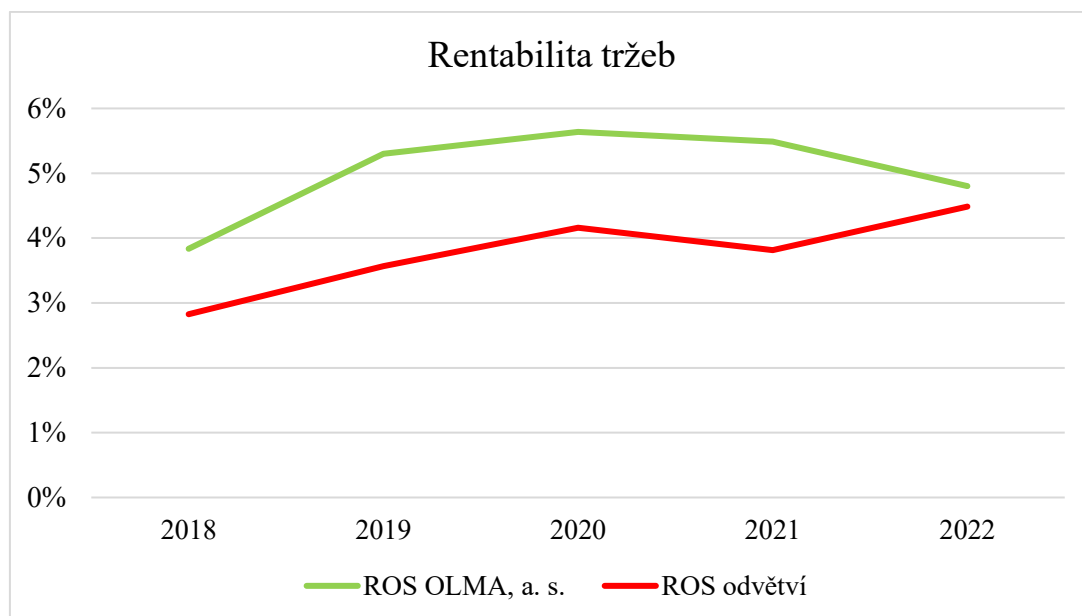


Graf 2 Rentabilita vlastního kapitálu společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování dle výpočtů v tabulce č. 14)

Z grafu č. 2 je patrné, že se zadlužování od roku 2019 nevyplácí, v tomto roce bylo dosaženo maximální rentability vlastního kapitálu společnosti.

Rentabilita tržeb

Je dáno, že čím vyšší je rentabilita tržeb, tím je situace v podniku z hlediska produkce lepší. Byl proveden výpočet rentability tržeb mlékárenského odvětví v jednotlivých letech a následně došlo ke zprůměrování výsledků za jednotlivé roky.



Graf 3 Rentabilita tržeb společnosti OLMA, a. s. a mlékárenského odvětví (Zdroj: vlastní zpracování dle výpočtů v tabulce č. 14)

Z grafu č. 3 lze vidět, že společnost OLMA, a. s. má ve všech pěti sledovaných letech vyšší procento rentability tržeb, než je průměrná hodnota mlékárenského odvětví. Největší rozdíl lze sledovat v roce 2019, kdy je rentabilita tržeb společnosti o 1,73 % vyšší než průměrné procento mlékárenského odvětví a v roce 2021, to je ROS společnosti vyšší o 1,68 %. Podrobné výpočty jsou znázorněny v příloze P III.

10.4 Du Pontův rozklad ROE

Du Pontův rozklad rentability vlastního kapitálu umožňuje identifikovat, která složka ROE má největší vliv na celkovou rentabilitu vlastního kapitálu a kde je potenciál pro zlepšení.

Tabulka 15 Du Pontův rozklad ROE (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti OLMA, a. s. v letech 2021 a 2022)

DuPontův rozklad ROE	2021	2022	Změna absolutní	Metoda postupných změn
ROE	14,45 %	13,95 %	-0,50 %	-
ROS	5,49 %	4,80 %	-0,69 %	-1,8 %
Obrat aktiv	1,92	2,07	0,15	1,0 %
Finanční páka	1,37	1,4	0,03	0,3 %
Celková změna	-	-	-	-0,5 %

Existuje několik možností, jak provést Du Pontův rozklad rentability vlastního kapitálu. V tabulce č. 15 byla zvolena metoda postupných změn pro rok 2021 a 2022, která je vypočítána pomocí vzorce č. 13 v kapitole č. 3.2.1. Z výpočtu lze vidět, že největší vliv na ROE má rentabilita tržeb ve výši 1,8 %.

11 POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

Dne 12. dubna 2024 proběhl polostrukturovaný rozhovor přímo v Olomouci na adrese společnosti OLMA, a. s. pro doplnění chybějících informací. Zaměstnanec ekonomického oddělení této společnosti byl ochotný zodpovědět těchto 6 krátkých otázek:

1. Jak byste charakterizoval OLMU z hlediska poslání, vize a strategických cílů?
2. Jak Vaši společnost vidíte za 10 let, tedy v roce 2034?
3. Jak byste popsal aktuální postavení na trhu? Cítíte se být dominantní v mlékárenském odvětví?
4. Na základě vašeho produktového portfolia, rozřaďte mi prosím jednotlivé produkty do BCG matice (otazníky, hvězdy, bídní psi, dojné krávy).
5. Jaké si myslíte, že jsou vaše silné a slabé stránky? Příležitosti a hrozby?
6. Identifikovala jsem pro IFE a EFE matici tyto faktory. Ohodnoťte mi je prosím váhou a body.

Odpovědi na otázky 1–3 jsou zaznamenané níže. Odpověď na otázku 4 je zpracovaná v kapitole č. 8.1 (BCG matice), odpověď na otázku 5 je promítnuta v kapitole č. 12 (SWOT analýza) a na otázku 6 v kapitole č. 13.1 (IFE matice) a 13.2 (EFE matice).

1. Jak byste charakterizoval OLMU z hlediska poslání, vize a strategických cílů?

Společnost OLMA, a. s. se snaží zákazníkům dodávat takové výrobky, které zákazníci požadují. Vyrábí výrobky, které jsou moderní, trendy, s nutričními hodnotami a vyvážené, aby z toho zákazník měl co nejvyšší požitek. Vyrábí výrobky, které trh vyžaduje, protože je vysoká konkurence, a to na solidní kvalitativní úrovni. Společnost si potrpí na vysoké kvalitě, nepoužívá náhražky, nepoužívá při výrobě škrob a nevyrábí průmyslově zpracované výrobky.

V rámci této otázky rovněž respondent poukázal na následující:

Společnost se neustále snaží o modernizaci výrobních linek, pořizování nových výrobních strojů, také neustále investuje a opravuje výrobní stroje a linky. Dá se tedy říct, že vybavení je na vysoké technické úrovni.

Výroba probíhá asepticky, aby výrobky neobsahovali žádné patogeny. Výroba probíhá pod přísnou kontrolou i veterinářem, výrobky jsou testované v laboratořích. Interní i externí

kontrola probíhá od samého začátku výroby až po její konec nejen subjektivně, ale i objektivně.

Společnost dbá i na kvalitu obalových materiálů, snaží se minimalizovat používání plastů – kelímky na mléčné výrobky jsou tenčí, ale stále kvalitní, nepoužívá se PVC. Společnost maximálně přispívá k recyklaci – obaly od jogurtů, láhve na mléko jsou recyklovatelné a BIO. Dochází ke snaze obaly maximálně vytrídít, využívají se lisovací kontejnery, díky čemuž se při likvidaci a vývozu odpadu snižuje uhlíková stopa (protože firmy pro svoz odpadu nejezdí tak často, navíc se odpad vozí na nejkratší skládky).

V rámci životního prostředí společnost využívá odpadní teplo, hledá energetické úspory, které by mohly přinést společnosti ty energie, které vyrábí nebo nakupuje. Technologický odpad se vozí přes bioplynové stanice, následně se zpracovává v zemědělství (např. pro prasata).

2. Jak Vaši společnost vidíte za 10 let, tedy v roce 2034?

Nelze říct, jaké výrobky se budou vyrábět, protože bude jiná generace zákazníků a výroba se odvíjí podle jejich potřeb. Doufá se, že bude větší míra automatizace jak výroby, tak skladů a že se podaří udělat cyklus výroby tak, aby společnost využila všech zdrojů maximálně, aby byl maximálně využitý energetický odpad. Je možné, že za 10 let bude umělá inteligence natolik schopná, že bude vykonávat účetnictví za účetní.

3. Jak byste popsal aktuální postavení na trhu? Cítíte se být dominantní v mlékárenském odvětví?

Český trh je vysoce konkurenční, nekonsolidovaný a nemá omezení, což znamená, že se na něho může dovážet cokoliv od kohokoliv. Společnost OLMA, a. s. určitě dominantní není, ale lze říct, že pokud se jedná o čerstvé mléko, společnost je na českém trhu jedničkou. Co se týká jogurtů, OLMA, a. s. je jedničkou, maximálně dvojkou na českém trhu. Určitě se jedná o významnou mlékárnu, která se dostala do podvědomí mnoha zákazníků.

12 SWOT ANALÝZA

Závěrečnou analýzou je SWOT analýza, která je zobrazuje silné a slabé stránky společnosti, také její příležitosti a hrozby. Na SWOT analýzu navazuje IFE a EFE matice v kapitole č. 13.

Postup zpracování SWOT analýzy: SWOT analýza byla nejprve autorkou navrhnutá na základě provedení a výsledků předchozích analýz. Následně byly navržené výsledky SWOT analýzy prokonzultovány se zaměstnancem ekonomického oddělení společnosti OLMA, a. s. SWOT analýza byla na konec upravena do finální podoby v tabulce č. 16.

Tabulka 16 SWOT analýza společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků předchozích analýz)

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalita produktů	Závislost na surovinách
Známa značka	Konkurence na trhu
Efektivní distribuční síť	Regulace a legislativa
Inovace	Náklady na distribuci
Znalost trhu	Krátká trvanlivost některých produktů
Příležitosti	Hrozby
Zisk dotací	Změny ve spotřebitelských preferencích
Růst poptávky po mléčných výrobcích	Růst cen surovin, energií a pracovní síly
Technologické inovace v regionu	Ekonomická nestabilita
Ekologičtější přístup města	Změny v zahraniční obchodní politice
Podpora zdravého životního stylu vládou	Pandemie a nákazy

12.1 Silné stránky

Jelikož je společnost OLMA, a. s. třetím největším zpracovatelem mléčných výrobků v České republice a patří mezi největší producenty jogurtů a čerstvého mléka, je patrné, že vyrábí produkty o **vysoké kvalitě**. Díky kvalitním produktům společnost získává konkurenční výhodu na trhu. OLMA je **značka**, která je silně a dobře zavedená a dostala se do povědomí milionům lidí. Mezi další silnou stránku patří rozvinutá a **efektivní distribuční síť** společnosti, která zajišťuje dostupnost produktů ať už v maloobchodech nebo ve

velkoobchodech. Díky schopnosti **inovovat** společnost modernizuje výrobní technologie, a tak drží krok s vývojem nových produktů. Společnost **rozumí potřebám a preferencím zákazníků na trhu**, což znamená, že dokáže reagovat na změny. Společnost OLMA, a. s. vyvíjí především takové produkty, které jsou zákazníky poptávané a které trh požaduje, jak bylo uvedeno v rozhovoru v kapitole č. 11.

12.2 Slabé stránky

Společnost je **závislá na surovinách**, tudíž když je nedostatek mléka nebo se zvýší jeho cena, tyto výkyvy zapříčiní společnosti její negativní chod a ovlivní ziskovost. Dalším článkem slabých stránek je **vysoká konkurence na trhu** v mlékárenském odvětví, protože je na českém trhu spousta mlékárenských společností, což vyvolává tlak na konečné ceny produktů a dochází tak ke snižování ziskovosti společnosti. Jelikož jsou v mlékárenském odvětví přísná **pravidla a regulace**, společnost OLMA, a. s. musí tato pravidla a regulace svědomitě dodržovat a je nimi silně omezena jak v oblasti výrobní, tak i prodejní. Podstatnou slabou stránkou jsou také **náklady na distribuci**, jelikož na převoz jakýchkoliv mléčných výrobků jsou potřebné kamiony, které jsou vybaveny chladícím zařízením, aby nedošlo ke zkažení produktů. K čemuž se pojí také **krátkodobá trvanlivost některých produktů**, jako je třeba máslo.

12.3 Příležitosti

Velkým přínosem pro společnost OLMA, a. s. je **získání dotací** ať už od města Olomouce anebo z evropských fondů. Společnost by tak mohla modernizovat výrobní linky, zlepšit stávající výrobní postupy či procesy, které budou šetrné k životnímu prostředí a k přírodě, rozvíjet podnik nebo vyvinout nové produkty. **Růst poptávky po mléčných výrobcích** může přinést společnosti příležitost získat větší podíl na trhu. To znamená, že se může prodat více mléčných výrobků a že se mohou získat noví zákazníci, což vede k růstu tržeb a zisků. **Technologické inovace v regionu**, které se týkají zavádění nových technologií nebo postupů, mohou být vyvíjeny nebo implementovány na společnost OLMA, a. s. Například vládní programy mohou rozvíjet technologické inovace poskytováním dotací, změnou daní či jinými regulacemi, které podporují vývoj v mlékárenském odvětví a pozitivně ovlivní společnost. Pokud bude město Olomouc klást **větší důraz na ekologii a šetrnost** k životnímu prostředí, společnost to může brát jako příležitost začít vytvářet ekologičtější produkty. Tím si může také získat nové zákazníky a konkurenční výhodu na mlékárenském trhu. Pokud dojde k **vládním iniciativám, které podporují zdravý životní styl**, může to

vést k povinnému zahrnutí mléčných výrobků do školního stravování nebo k podpoře spotřeby mléčných výrobků, což může zapříčinit vyšší poptávku po produktech společnosti OLMA, a. s.

12.4 Hrozby

Jednu z hrozeb společnosti představují **změny ve spotřebitelských preferencích**, jestliže dojde ke změnám v preferencích konečných spotřebitelů, může dojít ke snížení poptávky po určitých tradičních výrobcích, což může zapříčinit pokles ziskovosti. Pokud by se rapidně **zvedly ceny některých základních surovin** pro výrobu mléčných výrobků, **ceny energií** či **pracovní síly**, může dojít k výrazně nižší ziskovosti společnosti, anebo ke zdražení výrobků, což může vést k odchodu spotřebitelů ke konkurenci. Mezi další hrozby patří **ekonomická nestabilita**, kdy nepředvídatelné ekonomické změny mohou ovlivnit kupní sílu spotřebitelů a celkovou poptávku na trhu. Společnost OLMA, a. s. se může na případnou ekonomickou nestabilitu připravit diverzifikací produktového portfolia, kdy rozšíří nabídku a o širokou škálu produktů, a tím může minimalizovat dopad ekonomické nestability v jedné oblasti na celkové výnosy společnosti. Například válka může být pro společnost hrozbou ve formě ekonomické nestability, kdy může dojít k přerušení mezinárodních obchodů (export mléčných produktů do Polska, Maďarska či na Slovensko), také může dojít k nárůstu inflace či zdražení některých surovin. Velkou hrozbou pro export výrobků mohou představovat **změny v zahraniční obchodní politice**, které mohou vést k omezení přístupu společnosti na zahraniční trhy. Změny v zahraniční obchodní politice mohou být způsobeny například zavedením nových celních tarifů nebo zákazem dovozu některých výrobků do cizí země. Pandemie covid-19 měla negativní dopad jak na ekonomiku, tak na chod většiny společností. Proto jednu z hrozeb představují právě **pandemie a nákazy**, které mohou vést například k uzavření provozoven společnosti nebo k omezení pohybu osob. Zaměstnanci společnosti by s velkou pravděpodobností mohli přinést potenciální nákazu do pracovního prostředí, což by vedlo k rozšíření nákazy a mohlo by to mít za důsledek přerušení výroby z důvodu absence zaměstnanců. Tak by došlo k neschopnosti společnosti generovat zisk.

13 IFE A EFE MATICE

IFE a EFE matice navazuje na SWOT analýzu provedenou v kapitole č. 12.

Postup zpracování matic: Autorka nejprve navrhla IFE a EFE matici spolu s faktory, které jsou identifikované již ve SWOT analýze v tabulce č. 16. Poté k jednotlivým faktorům přiřadila váhu 0,00–1,00, kdy je důležité, aby se výsledná suma vah rovnala právě hodnotě 1,00. Následně obodovala stupeň vlivu body 1–4, kdy:

- 4 body představují výrazné silné stránky a příležitosti
- 3 body představují nevýrazné silné stránky a příležitosti
- 2 body představují nevýrazné slabé stránky a hrozby
- 1 bod představují výrazné slabé stránky a hrozby

Následně autorka vynásobila u jednotlivých faktorů váhu a stupeň vlivu, získala tak skóre. Po sečtení skóre u každého faktoru získala celkové výsledné hodnocení. Takto připravená IFE a EFE matice byla prokonzultována se zaměstnancem ekonomického oddělení společnosti OLMA, a. s. Váha spolu se stupněm vlivu byla upravena, znovu bylo přepočítáno skóre a celkové vážené hodnocení. Finální podoba IFE a EFE matice po rozhovoru je znázorněna v tabulce č. 17 a 18.

13.1 IFE matice

IFE matice zahrnuje faktory silných (S) a slabých stránek (W) společnosti OLMA, a. s. Tato podkapitola se zaměří na analýzu interních faktorů společnosti, tedy jejich zdrojů a schopností, které jsou klíčové pro uskutečnění strategických cílů. S využitím IFE matice bude provedeno hodnocení významu jednotlivých interních faktorů této společnosti. Díky této matici jsou odhaleny hlavní způsobilosti společnosti, které mohou představovat základ pro její konkurenční výhodu.

Tabulka 17 IFE matice (Zdroj: vlastní zpracování dle SWOT analýzy a rozhovoru se zaměstnancem ekonomického oddělení společnosti OLMA, a. s.)

S/W	Popis	Váha	Stupeň vlivu	Skóre
S1	Kvalita produktů	0,15	4	0,60
S2	Známa značka	0,14	4	0,56
S3	Efektivní distribuční síť	0,05	3	0,15
S4	Inovace	0,13	4	0,52
S5	Znalost trhu	0,07	4	0,28
W1	Závislost na surovinách	0,03	2	0,06
W2	Konkurence na trhu	0,15	1	0,15
W3	Regulace a legislativa	0,13	1	0,13
W4	Náklady na distribuci	0,12	2	0,24
W5	Krátká trvanlivost některých produktů	0,03	2	0,06
CELKOVÉ VÁŽENÉ HODNOCENÍ		1,00	-	2,75

Definice IFE matice v kapitole č. 3.3.2 uvádí, že celkové vážené hodnocení 4 odpovídá silné interní pozici společnosti, naopak hodnocení 1 slabé interní pozici. Celkové vážené hodnocení 2,5 vykazuje průměrné interní cíle. Z toho vyplývá, že společnost OLMA, a. s. s celkovým váženým hodnocením 2,75 má lehce nadprůměrnou interní pozici vůči strategickým cílům. Společnost má tedy mírně vysokou pravděpodobnost splnění strategického záměru.

Nejsilnější stránkou společnosti OLMA, a. s. je kvalita produktů (skóre 0,60) a známá značka (0,56). Naopak nejslabší stránkou společnosti jsou náklady na distribuci (skóre 0,24) a konkurence na trhu (0,15).

13.2 EFE matice

EFE matice zahrnuje jednotlivé faktory příležitostí (O) a hrozeb (T) společnosti OLMA, a. s. Tabulka č. 18 zobrazuje, které faktory mají pro společnost nejvyšší váhu a kterým by měla

být věnována vyšší pozornost dle přiděleného stupně vlivu. Nejvyšší vážené skóre představuje významné příležitosti pro společnost či velké hrozby.

Tabulka 18 EFE matice (Zdroj: vlastní zpracování dle SWOT analýzy a rozhovoru se zaměstnancem ekonomického oddělení společnosti OLMA, a. s.)

O/T	Popis	Váha	Stupeň vlivu	Skóre
O1	Zisk dotací	0,17	4	0,68
O2	Růst poptávky po mléčných výrobcích	0,05	3	0,15
O3	Technologické inovace	0,15	4	0,60
O4	Ekologičtější přístup města	0,07	4	0,28
O5	Podpora zdravého životního stylu vládou	0,09	4	0,36
T1	Změny ve spotřebitelských preferencích	0,12	1	0,12
T2	Růst cen surovin, energií a pracovní síly	0,15	1	0,15
T3	Ekonomická nestabilita	0,07	2	0,14
T4	Změny v zahraniční obchodní politice	0,01	2	0,02
T5	Pandemie a nákazy	0,12	1	0,12
CELKOVÉ VÁŽENÉ HODNOCENÍ		1,00	-	2,62

V kapitole č. 3.3.3 je uvedeno, že pokud se celkové vážené hodnocení pohybuje okolo hodnoty 2,5 (což hodnota 2,62 se okolo této hodnoty pohybuje), jde o střední citlivost strategických cílů společnosti vzhledem k externímu prostředí. Tohle hodnocení má pomoci společnosti se rozhodnout, zda se vyplatí investovat energii do určitých scénářů (celkové vážené hodnocení 4) anebo jestli by společnost měla zachovat stávající směr bez významných změn (celkové vážené hodnocení 1). Společnost OLMA, a. s., se nachází téměř uprostřed tohoto rozhodnutí.

Nejvýznamnějšími možnými příležitostmi společnosti je zisk dotací (skóre 0,68) a technologické inovace (0,60). Největší hrozbu pro společnost představuje růst cen surovin energií a pracovní síly (0,15) spolu s ekonomickou nestabilitou (0,14).

14 DOPORUČENÍ

Po provedení strategické analýzy společnosti OLMA, a. s. a po vyhodnocení jednotlivých analýz autorka navrhuje několik doporučení, které by mohly společnosti OLMA, a. s. zlepšit její chod a konkurenceschopnost. Součástí každého doporučení je vždy uvedeno, co je navrhováno, proč právě tohle, kolik to bude přibližně společnost stát (nebo popřípadě jakou částku by mohla společnost obdržet), doba trvání doporučení od plánování až po realizaci a s tím rizika spojená.

Celkem je tedy autorkou navrženo 5 doporučení, které by mohla společnost OLMA, a. s. zvážit, popřípadě zavést. Doporučení jsou seřazená od 1 (která autorka považuje za nejdůležitější) po 5 (méně závažné), protože si je autorka vědomá, že navržená doporučení jsou poměrně nákladově i časově náročná. Proto je nelze všechny zavést zároveň. Navržená doporučení jsou následující:

1. Tvorba e-shopu pro zavedení online prodeje
2. Pořízení fotovoltaické elektrárny
3. Žádost o dotaci na pořízení fotovoltaické elektrárny
4. Zavedení nových technologií pro lepší strategické plánování
5. Export na nové zahraniční trhy

Tvorba e-shopu pro zavedení online prodeje

Po zjištění v kapitole 9.2, že společnost OLMA, a. s. nemá vlastní e-shop, díky kterému by poskytovala zákazníkům online prodej, proto autorka doporučuje, aby společnost e-shop zákazníky zavedla. Díky vlastnímu e-shopu by zákazníci mohli produkty společnosti OLMA, a. s. vybírat a přímo objednávat z pohodlí domova.

Cena tvorby e-shopu se nedá přesně stanovit, jelikož firmy, které e-shopy tvoří, na svých stránkách ceny neuvádí. Cena se také odráží od několika faktorů, jako je počet produktů na e-shopu, požadovaný design e-shopu, výběr firmy, která e-shop vytvoří, rozpočet klienta apod. Dle stránky webfusion.cz při volbě střední cesty pro středně náročného klienta by se cena tvorby e-shopu na míru mohla pohybovat do 300 000 Kč.

Doba tvorby e-shopu záleží na náročnosti a požadavcích klienta, na výběru technologie a platformy. Odhadovaná doba tvorby e-shopu se pohybuje okolo 3–6 měsíců.

Tabulka 19 Údaje o tvorbě e-shopu pro zavedení online prodeje (Zdroj: vlastní zpracování dle internetových zdrojů)

Odhadovaná cena	<ul style="list-style-type: none"> – Základní e-shop 10 000–50 000 Kč – E-shop na míru do 300 000 Kč – E-shop na míru se specifickými požadavky nad 300 000 Kč
Odhadovaná doba trvání tvorby	<ul style="list-style-type: none"> – Přibližně 3–6 měsíců
Rizika	<ul style="list-style-type: none"> – Špatný výběr firmy, která e-shop tvoří – Nespokojenost s designem či funkcí e-shopu – Nevyužití e-shopu ze strany zákazníků – Neefektivní marketingová kampaň – Únik dat zákazníků způsobený nedostatečnou bezpečností
Eliminace rizik	<ul style="list-style-type: none"> – Kvalitní a podrobný research firem, které e-shopy tvoří – Dostatečná komunikace s vybranou firmou o požadavcích týkajících se tvorby e-shopu společnosti OLMA, a. s. – Při spuštění nového e-shopu nabídnout zákazníkům slevu (např. akce 20 % pro prvních 500 objednávek, doprava zdarma po dobu 1 měsíce apod. – Efektivní marketingová kampaň, která osloví široký okruh zákazníků – Dostatečné zabezpečení dat proti úniku osobních a finančních údajů zákazníků
Příklady firem pro tvorbu e-shopu	<ul style="list-style-type: none"> – webfusion.cz – netservis.cz – neostyle.cz

	<ul style="list-style-type: none">– mimedigital.cz– shoptetpremium.cz
--	--

Pořízení fotovoltaické elektrárny (FTE)

Aby společnost ušetřila finanční prostředky za energie, které jsou v současné době velice drahé, autorka doporučuje, aby společnost investovala do pořízení fotovoltaické elektrárny, kterou doposud nemá. Jelikož se jedná o poměrně velkou společnost, která při výrobě mléčných produktů spotřebovává velké množství energií, navíc vykazuje extrémní tepelnou náročnost, kdy je potřeba suroviny nejprve zahřát, následně ochladit a poté opět zahřát, bylo by vhodné do fotovoltaické elektrárny zainvestovat finanční prostředky.

Nelze přesně stanovit **cenu pořízení** nové fotovoltaické elektrárny, protože cena závisí na několika faktorech jako je velikosti firmy, počet instalovaných panelů a instalovaný výkon. Jelikož se jedná o velkou mlékárenskou společnost, která má 469 zaměstnanců, cena pořízení FTE bude vysoká. Stejně tak se nedá přesně stanovit **doba** plánování a samotná realizace instalace FTE, také záleží na dodavatelské firmě, která bude plánování a instalaci provádět. Obvykle je doba trvání 6–8 měsíců.

Společnost si pro pořízení FTE vybere firmu, která zajistí celý proces od návrhu, zajištění povolení, nainstalování FTE a až po její spuštění.

Například společnost S-Power Business Solutions je česká firma zabývající se poradenstvím a instalací fotovoltaických elektráren jak domácnostem, tak firmám. Níže v tabulce č. 20 je uveden příklad obdobně velké firmy GOLDBECK Bau s. r. o. – Vrdy jako je společnost OLMA, a. s.

Tabulka 20 Příklad instalace FTE firmě GOLDBECK Bau s. r. o. – Vrdy společnost S-Power Business Solutions (Zdroj: vlastní zpracování dle firmy.s-power.cz)

Příklad	GOLDBECK Bau s. r. o. – Vrdy
Instalovaný výkon	– 600 kWp
Počet panelů	– 1090 ks Canadian Solar 550 Wp
Roční úspora	– 3 000 000 Kč
Doba trvání	– 8 měsíců
Návratnost projektu	– 3–4 roky
Výše dotace	– Cca 35 % z celkové ceny
Autorkou odhadovaná cena	– 15–30 milionů Kč
Rizika	<ul style="list-style-type: none"> – Nesprávná instalace – Technologická zastaralost (rychlý vývoj FTE) – Překročení rozpočtu – Poruchovost FTE
Eliminace rizik	<ul style="list-style-type: none"> – Důkladný výběr kvalifikovaných dodavatelů, následná kontrola po instalaci – Výběr moderní technologie s možností vylepšení – Podrobný plán rozpočtu před pořízením FTE a průběžné sledování nákladů – Tvorba plánu údržby, uzavření servisní smlouvy s dodavatelem

Žádost o dotaci na pořízení fotovoltaické elektrárny

Jak bylo uvedeno v kapitole č. 12.3, jednou z příležitostí pro firmu OLMA, a. s. je získání dotací, proto by společnost mohla zažádat o dotaci na pořízení fotovoltaické elektrárny. Při pořízení FTE elektrárny může společnost zažádat o dotaci, kterou nabízí Státní fond životního prostředí, konkrétně se jedná o dotační program Operační program Životní prostředí. Státní fond životního prostředí poskytuje dotaci ve výši až 50 % výdajů firmy.

Doba celého procesu od plánování a sestavení potřebné dokumentace, až po realizaci, schválení a poskytnutí dotace může trvat přibližně půl rok až rok.

Tabulka 21 Souhrn informací o dotačním programu (Zdroj: vlastní zpracování dle sfzp.cz)

Dotační program	– Operační program Životní prostředí
Předpokládané pokrytí nákladů	– Až 50 % nákladů
Potřebné dokumenty	– Projektová dokumentace, technické specifikace
Časový rámec	– 6 měsíců až rok
Rizika	<ul style="list-style-type: none"> – Nesplnění podmínek pro uznání dotace – Chyby v dokumentaci, nedodržení termínů – Regulační změny – změna výše dostupných dotací
Eliminace rizik	<ul style="list-style-type: none"> – Předprojektová příprava včetně konzultací s poradcem (pro splnění požadavků) – Důkladná dokumentace a dodržování termínů (správně zvolit odpovědnou osobu) – Aktivní sledování legislativních změn

Zavedení nových technologií pro lepší strategické plánování

Dalším doporučením je zavedení nových technologií pro lepší strategické plánování – např. ERP systém. ERP je zkratka pro plánování podnikových zdrojů. ERP systém poskytuje na základní úrovni podporu pro správu všech klíčových procesů firmy v rámci jednotného integrovaného systému. Mezi tyto základní procesy patří financování, řízení lidských zdrojů, výroba, řízení dodavatelského řetězce, poskytování služeb, nákup a mnoho dalších. ERP systém je také přezdíván jako centrální nervový systém firmy, protože zajišťuje automatizaci, integraci a inteligenci nezbytnou pro bezproblémový chod všech denních obchodních procesů. Je důležité, aby většina nebo všechna data firmy byla centralizována v systému ERP, což zajišťuje jednotný zdroj informací pro celou organizaci.

Výhodou zavedení systému ERP do společnosti OLMA, a. s. je vyšší produktivita, flexibilita a přehlednost, jednodušší IT a podrobné statistiky, díky kterým společnost

jednoduše a rychle dostane odpověď na mnoho otázek. Například finance ve firmě potřebují ERP systém pro rychlé uzavírání účetních knih. Oddělení prodeje využívá ERP k efektivní správě zákaznických objednávek. Vedení společnosti využívá ERP pro okamžitý přehled o výkonnosti firmy, což umožňuje včasné rozhodování.

Pořizovací cena ERP systému je opět velice individuální, záleží na velikosti firmy, na volbě ERP softwaru, na rozsahu přizpůsobení apod. Pořizovací cenu lze tedy přibližně stanovit až po předimplementační analýze. I tak se cena může na dále ještě několikrát změnit. Dále pořizovací cenu ovlivňují náklady na zakoupení příslušné licence, na speciální úpravy, kdy každá společnost vyžaduje jiné úpravy a má jiné požadavky. Následně je nutné udělat konverzi dat, což spočívá v převedení historických dat, excelovských tabulek či papírových dokumentů do nového ERP systému. Posledním krokem, který taktéž ovlivní cenu pořízení, je zaškolení budoucích uživatelů (zaměstnanců firmy), kteří budou ERP systém používat.

Doba zavedení ERP systému do firmy záleží opět na mnoha faktorech, jako jsou velikost podniku, rozsah projektu, míra potřebného přizpůsobení, schopnost dodavatelů a připravenost organizace.

Tabulka 22 Údaje o zavedení systému ERP (Zdroj: vlastní zpracování dle internetových zdrojů)

Odhadovaná cena zavedení ERP systému	– Stovky tisíc až jednotky milionů
Odhadovaná doba zavedení systému	– Pro velkou firmu 1–3 roky
Rizika	<ul style="list-style-type: none"> – Nedostatečné zapojení uživatelů, zaměstnanců – Nesprávná konfigurace systému – Překročení rozpočtu a zpoždění – Strach zaměstnanců, že je systém nahradí a budou propuštěni
Eliminace rizik	<ul style="list-style-type: none"> – Aktivní účast uživatelů, zaměstnanců – Správný výběr dodavatele – Detailní a podrobný projektový plán

	– Dostatečná komunikace se zaměstnanci, vysvětlení zaměstnancům, že propuštění nebudou, pouze jim systém práce ulehčí
--	---

Export na nové zahraniční trhy

V kapitole 9.1 je zmíněno, že společnost OLMA, a. s. v porovnání s konkurenčními společnostmi vyváží své produkty pouze do 3 zemí – Slovensko, Polsko, Maďarsko. Proto společnost autorka navrhuje, aby své výrobky exportovala na další zahraniční trhy. Jelikož není jasné, které trhy by společnost OLMA, a. s. měla pro export výrobků oslovit, nebo které zahraniční trhy by byly pro společnost nejvýhodnější, existuje agentura CzechTrade. Na tuto agenturu se může společnost OLMA, a. s. obrátit a navázat s ní spolupráci. Agentura CzechTrade vznikla již v roce 1997 na podporu českých firem, které mají zájem o zahraniční, exportní a investiční úspěchy. Díky oslovení této agentury společnost ušetří čas, náklady a minimalizuje rizika, která jsou s mezinárodním obchodem spojená.

Tabulka 23 Výčet vhodných služeb pro společnost OLMA, a. s. poskytovaných agenturou CzechTrade (Zdroj: vlastní zpracování dle czechtrade.cz)

Individuální služby	Popis služby	Cena
Market entry	Službu, která je společnosti sestavená na míru a je určena pro klienty, kteří hledají příležitost exportu do zahraničí se svými produkty. Služba obsahuje průzkum trhu, doporučení vhodných kontaktů, podporu při zajištění logistiky překlad emailů do příslušného cizího jazyka a mnoho dalších.	Služba je zdarma
Oslovení potenciálních obchodních partnerů a ověření jejich zájmu o výrobek nebo službu	Služba obsahuje zjištění obchodních kontaktů, oslovení zahraničních firem i s prezentací nabídky výrobků či služeb. Agentura ověří, zda má zahraniční trh zájem o výrobek či službu. Zajistí zpětnou vazbu a návrh dalších postupů.	Není uvedeno

Organizace obchodních jednání	Jedná se o zajištění a organizaci obchodních schůzek klienta se zahraničními firmami a o případnou asistenci a tlumočení při jednáních.	Není uvedeno
Dlouhodobá exportní asistence	Při exportu výrobků na komplikované trhy agentura poskytuje zástupce přímo v dané zemi, pokud klient nemá svého. Jedná se o asistenci při obchodních jednání, o komunikaci s úřady apod. Služba šetří jak čas, tak náklady.	Není uvedeno
Vstupní data pro tvorbu obchodního, exportního nebo investičního plánu	Agentura poskytuje zpracování dovozních a vývozních statistik, provedení analýzy trhu a potenciálu produktového portfolia pro zahraniční trh.	Není uvedeno

V tabulce č. 23 jsou uvedené služby vhodné pro společnost OLMA, a. s. poskytované agenturou CzechTrade. Stačí agenturu CzechTrade pouze kontaktovat a domluvit si s ní služby na míru, které by případně společnost OLMA, a. s. požadovala.

Celková doba od oslovení agentury CzechTrade až po vstup na zahraniční trh může trvat několik měsíců i rok.

Případným **rizikem** může být nezájem zahraničních zákazníků o produkty společnosti. Může to být z toho důvodu, že jsou zahraniční zákazníci zvyklí pouze na výrobky dané země a odmítají zkoušet něco nového. Riziko lze **eliminovat** atraktivní nabídkou pro nové oslovované zahraniční trhy.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci byla provedena strategická analýza vybrané společnosti s cílem vysvětlit hlavní koncepty strategické analýzy, aplikovat vybrané metody vnitřního a vnějšího prostředí a navrhnout doporučení. Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část, kde teoretická část poskytla potřebný teoretický základ pro pochopení strategického managementu a strategických analýz, zatímco praktická část aplikovala tyto teorie na konkrétní společnost.

Analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti pomocí analýzy PESTLE a SWOT (včetně maticí EFE a EFE) ukázala, jaké vnější a vnitřní faktory mají největší vliv na podnikání společnosti. Finanční analýza odhalila klíčové finanční ukazatele a poskytla hlubší vhled do ekonomické stability společnosti. Na základě těchto analýz bylo možné navrhnout 5 konkrétních doporučení pro zlepšení pozice společnosti na trhu.

Doporučení zahrnovala zlepšení interních procesů pomocí ERP systému, expanzi na zahraniční trhy, zlepšení zákaznických služeb spuštěním e-shopu a návrh na pořízení fotovoltaické elektrárny spolu s žádostí o dotaci. Tato doporučení mají přispět k lepšímu využití příležitostí na trhu a k minimalizaci potenciálních hrozeb, které by mohly společnost negativně ovlivnit.

Hlavním zjištěním této bakalářské práce je identifikace klíčových faktorů, které ovlivňují strategickou pozici a konkurenceschopnost vybrané společnosti. Analýza ukázala, že vnější faktory jako politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální vlivy mají významný dopad na podnikové strategie a rozhodnutí. SWOT analýza odhalila silné a slabé stránky společnosti, stejně jako příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit její budoucí vývoj. Na základě těchto zjištění byla navržena již zmíněná doporučení pro zlepšení interních procesů a strategií.

Celkově lze říct, že cíle práce byly úspěšně splněny. Teoretická část poskytla pevný základ pro analýzu, zatímco praktická část ukázala aplikovatelnost teoretických konceptů v reálném podnikatelském prostředí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Autonomní logistické vozíky, © 2024. Online. OLMA. Dostupné z: <https://www.olma.cz/cs/autonomni-logisticke-voziky>. [cit. 2024-05-07].

BEN-ABDALLAH, Rabeb; DAWOOD, Mohamed a ALSHURIDEH, Muhammad, 2022. BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY MODEL USING EFE, IFE AND IE ANALYSIS IN A HIGH-TECH COMPANY: AN EMPIRICAL STUDY. Online. *Academy of Strategic Management Journal*. Roč. 21, s. 1 - 8. ISSN 1939-6104. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2731217420?pq-origsite=summon&sourcetype=Scholarly%20Journals>. [cit. 2024-05-10].

Certifikace IFS pro zpracování a balení potravin, © 2024. Online. TÜV SÜD Czech. Dostupné z: <https://www.tuvsud.com/cs-cz/cinnosti/audity-a-certifikace-systemu/certifikace-systemu-managementu-pro-potravinarsky-prumysl/ifs-certifikace-pro-zpracovani-a-baleni-potravin->. [cit. 2024-05-07].

Certifikát UTZ - udržitelnost kávy, kakaa a čaje, 2020. Online. Mlékárna Hlinsko, a. s. Dostupné z: <https://www.tatramleko.cz/novinky/certifikat-utz-udrizitelnost-kavy-kakaa-a-cape>. [cit. 2024-05-07].

Certifikáty, © 2024. Online. OLMA. Dostupné z: <https://www.olma.cz/cs/certifikaty>. [cit. 2024-05-07].

Co je to ERP. Online. Podnikové informační systémy SAP pro vaše podnikání. Dostupné z: <https://www.sap.com/cz/products/erp/what-is-erp.html>. [cit. 2024-05-14].

ČERVENÝ, Radim; HANZELKOVÁ, Alena a KEŘKOVSKÝ, Miloslav, 2016. *Korporátní strategie: krok za krokem*. Vydání první. C.H. Beck pro praxi. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-620-3.

Daň z příjmů právnických osob - změny v roce 2024, © 2000 - 2024. Online. Kurzy.cz. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/dane-danova-priznani/dan-z-prijmu-pravnickych-osob-2024/>. [cit. 2024-05-07].

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2021. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce*. Čtvrté vydání. Osnice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-71-2.

DPH 2024 - Daň z přidané hodnoty - plátcí, sazby 21 % a 12 %, termíny, 2024. Online. Kurzy.cz. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/dph/>. [cit. 2024-05-07].

E-shop MADETA. Online. Dostupné z: <https://eshopmadeta.cz>. [cit. 2024-05-07].

FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/tvorba-strategie-a-strategicke-planovani-6832/>.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a SOUČEK, Ivan, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0434-5.

GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.

HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. C.H. Beck pro praxi. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.

HENRY, Anthony, 2018. *Understanding strategic management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-966247-0.

Historie a současnost firmy OLMA, a.s., © 2024. Online. OLMA. Dostupné z: <https://www.olma.cz/cs/historie-soucasnost-firmy-olma#>. [cit. 2024-05-05].

HORÁKOVÁ, Helena, 2014. *Marketingové strategie*. Praha: Idea servis. ISBN 978-80-85970-81-4.

Individuální služby poskytované v zahraničí - CzechTrade, © 2023. Online. CzechTrade. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/sluzby/individualni-sluzby>. [cit. 2024-05-13].

Inflace v únoru 2024 přesně na 2% cíli, 2024. Online. Česká národní banka. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-unoru-2024-presne-na-2-cili/>. [cit. 2024-05-07].

Inovace technologie příjmu mléka a jeho ošetření, © 2024. Online. OLMA. Dostupné z: <https://www.olma.cz/cs/inovace-technologie-prijmu-mleka-jeho-osetreni>. [cit. 2024-05-07].

ISO 14001 Certifikace systémů environmentálního managementu, © 2024. Online. TÜV SÜD Czech. Dostupné z: <https://www.tuvsud.com/cs-cz/cinnosti/audity-a-certifikace-systemu/iso-14001-certifikace-systemu-environmentalniho-managementu>. [cit. 2024-05-07].

ISO 9001 Certifikace systémů managementu kvality (QMS), © 2024. Online. TÜV SÜD Czech. Dostupné z: <https://www.tuvsud.com/cs-cz/cinnosti/audity-a-certifikace-systemu/iso-9001-certifikace-systemu-managementu-kvality>. [cit. 2024-05-07].

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, 2023. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 3. přepracované a rozšířené vydání*. Grada. ISBN 978-80-271-3722-0. Dostupné také

z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/strategicky-marketing-12335/>.

Jogurtárna | Podniková prodejna, © 2024. Online. OLMA. Dostupné z: <https://www.olma.cz/cs/podnikova-prodejna>. [cit. 2024-05-07].

JUREČKA, Václav, 2018. *Mikroekonomie: 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0146-7. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/mikroekonomie-4702/>.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0563-2.

Kolik stojí informační systém (ERP)?, © 2024. Online. Informační systém K2: podnikový software pro firmy. Dostupné z: <https://www.k2.cz/cs/kolik-stoji-informacni-system>. [cit. 2024-05-14].

Kontakt, © 2019-2024. Online. MADETA, a. s. Dostupné z: <https://www.madeta.cz/kontakty>. [cit. 2024-05-07].

Kontakt, © 2024. Online. Mlékárna Hlinsko, a. s. Dostupné z: <https://www.tatramleko.cz/kontakty>. [cit. 2024-05-07].

Madeta - tak chutná mléko. Online. Instagram. Dostupné z: <https://www.instagram.com/madeta.cz/?igsh=c2ZuZ2Uwam9scGNu>. [cit. 2024-05-07].

Madeta - YouTube. Online. YouTube. Dostupné z: <https://www.youtube.com/@MadetaCZ/videos>. [cit. 2024-05-07].

Madeta a. s., © 2024. Online. Facebook. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Madeta.AS/>. [cit. 2024-05-07].

Madeta Jihočeské máslo (82%), © 2015 – 2024. Online. Košík.cz. Dostupné z: <https://www.kosik.cz/p12677-madeta-jihoceske-maslo-82-2#productDescription>. [cit. 2024-05-07].

Madeta v Jindřichově Hradci vyrobí Lipánka a Romadur ekologičtěji. Zařídí to pára z biomasy, 2023. Online. Skupina ČEZ. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/madeta-v-jindrichove-hradci-vyrobi-lipanka-a-romadur-ekologictěji.-zaridi-to-para-z-biomasy-185030>. [cit. 2024-05-07].

Madeta, a. s. Online. TikTok. Dostupné z: https://www.tiktok.com/@madeta1902?_t=8lFq8t3BiIS&_r=1. [cit. 2024-05-07].

MADSEN, Dag Øivind, 2017. Not dead yet: the rise, fall and persistence of the BCG Matrix. Online. *Problems and perspectives in management*. Roč. 15, č. 1, s. 19 - 34. ISSN 1810-5467. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2221308419/fulltextPDF/8563AFE0CBCE4212PQ/1?accountid=15518&sourcetype=Scholarly%20Journals>. [cit. 2024-05-08].

MALLYA, Thaddeus, 2006. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/zaklady-strategickeho-rizeni-a-rozhodovani-1665/>.

MARTIN, Ron, 2005. Thinking About Regional Competitiveness: Critical Issues. Online. S. 1-46. Dostupné z: http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/519/1/202832_thinkingaboutregionalcompetitiveness2005.pdf. [cit. 2024-05-11].

MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky: 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2034-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/uvod-do-podnikove-ekonomiky-6028/>.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční dynamika a potenciál podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/jak-zvysit-konkurenceschopnost-podniku-1454/>.

Myslíme na přírodu, © 2019-2024. Online. MADETA, a. s. Dostupné z: <https://www.madeta.cz/myslme-na-prirodu>. [cit. 2024-05-07].

Napište nám, © 2024. Online. OLMA. Dostupné z: <https://www.olma.cz/cs/form/napiste-nam>. [cit. 2024-05-07].

NASSWETTR, Martin, 2023. *Kolik stojí tvorba eshopu v roce 2024 - Webfusion*. Online. Tvorba webových stránek - Webfusion. Dostupné z: <https://webfusion.cz/kolik-stoji-tvorba-eshopu-v-roce-2024/>. [cit. 2024-05-13].

O agentuře CzechTrade, © 2023. Online. CzechTrade. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/czechtrade/o-nas>. [cit. 2024-05-13].

O nás, ©2024. Online. S-Power Business Solutions. Dostupné z: <https://firmy.s-power.cz/o-nas>. [cit. 2024-05-12].

Olma má nové logo!, © 2024. Online. In: OLMA. Dostupné z: <https://www.olma.cz/cs/olma-ma-nove-logo>. [cit. 2024-05-07].

Olma Olomoucké máslo, © 2015 – 2024. Online. Košík.cz. Dostupné z: <https://www.kosik.cz/p73737-olma-olomoucke-maslo#productDescription>. [cit. 2024-05-07].

OLMA, © 2024. Online. Dostupné z: <https://www.olma.cz/cs>. [cit. 2024-05-07].

OLMA, © 2024. Online. Facebook. Dostupné z: <https://www.facebook.com/olma.cz>. [cit. 2024-05-07].

OLMA, a. s. - Mapy Google. Online. In: Mapy Google. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/place/OLMA,+a.+s./@49.5876672,17.288041,15z/data=!4m6!3m5!1s0x47124c33a827da63:0xd7d1a3b5a8f516d5!8m2!3d49.5860699!4d17.2986547!16s%2Fg%2F1tm8j9g3?entry=ttu>. [cit. 2024-05-07].

OLMA, a. s. - YouTube. Online. YouTube. Dostupné z: <https://www.youtube.com/channel/UC3jN9StfZpeTWCElQWqvWYw>. [cit. 2024-05-07].

OLMA, a. s. Online. Agrofert. Dostupné z: <https://www.agrofert.cz/nase-spolecnosti/85/olma-a.s.> [cit. 2024-05-07].

OLMA. Online. Instagram. Dostupné z: <https://www.instagram.com/olmacz/?igsh=NGpMcDN4cWZob2Y3>. [cit. 2024-05-07].

Operační program Životní prostředí. Online. SFŽP ČR - Státní fond životního prostředí ČR. Dostupné z: <https://www.sfzp.cz/dotace-a-pujcky/operacni-program-zivotni-prostredi/>. [cit. 2024-05-12].

Podniková prodejna, © 2024. Online. Mlékárna Hlinsko, a. s. Dostupné z: <https://www.tatramleko.cz/podnikova-prodejna>. [cit. 2024-05-07].

Politika jakosti, ochrany životního prostředí a sociální odpovědnosti, 2022. Online. OLMA. Dostupné z: <https://www.olma.cz/cs/politika-jakosti-ochrany-zivotniho-prostredi-socialni-odpovednosti>. [cit. 2024-05-07].

Produkty MADETA, © 2019-2024. Online. MADETA, a. s. Dostupné z: <https://www.madeta.cz/produkty-madeta>. [cit. 2024-05-07].

Produkty společnosti OLMA, a.s. jsou vyráběny z českého mléka nejvyšší jakosti, které se pyšní certifikací Q CZ., © 2024. Online. OLMA. Dostupné z: <https://www.olma.cz/cs/produkty-spolecnosti-olma-jsou-vyrabeny-z-ceskeho-mleka-nejvyssi-jakosti-ktere-se-pysni-certifikaci>. [cit. 2024-05-07].

Produkty, © 2024. Online. Mlékárna Hlinsko, a. s. Dostupné z: <https://www.tatramleko.cz/produkty>. [cit. 2024-05-07].

PRV MODERNIZACE, © 2024. Online. OLMA. Dostupné z: <https://www.olma.cz/cs/prv-modernizace>. [cit. 2024-05-07].

Reference, ©2024. Online. S-Power Business Solutions. Dostupné z: <https://firmy.s-power.cz/reference>. [cit. 2024-05-12].

RŮČKOVÁ, Petra a ROUBÍČKOVÁ, Michaela, 2012. *Finanční management*. Finance. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4047-8.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2028-4.

SABAYOVÁ, Mária, 2016. *ZÁKLADY EKONÓMIE pre neekonomické študijné odbory*. Bratislava: Akadémia Policajného zboru v Bratislave. ISBN 978-80-8054-664-9.

Sbírka listin MADETA, a. s. - výroční zprávy 2018-2022. Online. Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=645404>. [cit. 2024-05-13].

Sbírka listin Mlékárna Hlinsko, a. s. - výroční zprávy 2018-2022. Online. Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=711840>. [cit. 2024-05-13].

Sbírka listin Mlékárna PRAGOLAKTOS, a. s. - výroční zprávy 2018-2022. Online. Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=76750>. [cit. 2024-05-13].

Sbírka listin OLMA, a. s. - výroční zprávy 2018-2022. Online. Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=60240>. [cit. 2024-05-13].

SEDLÁČEK, Milan; SUCHÁNEK, Petr; KRÁLOVÁ, Maria; MARINIČ, Peter; POKORNÁ, Jana et al., 2013. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku.* Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6627-4. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/vliv-kvality-na-vykonnost-a-konkurenceschopnost-podniku-5260/>.

Snížení energetické náročnosti, © 2019-2024. Online. MADETA, a. s. Dostupné z: <https://www.madeta.cz/madetovinky/snizeni-energeticke-narocnosti>. [cit. 2024-05-07].

SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny.* Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-572-5.

SPETH, Christophe, 2015. *The SWOT analysis: A key tool for developing your business strategy.* Belgie: Lemaitre Publishing. ISBN 978-2-8062-6932-4.

SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav, 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/zaklady-podnikani-514/>.

ŠAFROVÁ, DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: Průvodce začínajícího podnikatele.* Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/zaklady-uspesneho-podnikani-6066/>.

Tatra Mléko - YouTube. Online. YouTube. Dostupné z: <https://www.youtube.com/@tatramleko/videos>. [cit. 2024-05-07].

Tatra mléko | Mlékárna Hlinsko. Online. Instagram. Dostupné z: <https://www.instagram.com/tatramleko/?igsh=MWJ5YnlleWhwYzR4dQ%3D%3D>. [cit. 2024-05-07].

Tatra Tradiční české máslo, © 2015 – 2024. Online. Košík.cz. Dostupné z: <https://www.kosik.cz/p13327-tatra-tradicni-ceske-maslo#productDescription>. [cit. 2024-05-07].

Tatra, © 2024. Online. Facebook. Dostupné z: https://www.facebook.com/tatramleko?ref=br_rs. [cit. 2024-05-07].

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Beckova edice ekonomie. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-507-7.

Výpis z obchodního rejstříku OLMA, a.s., B 748 vedená u Krajského soudu v Ostravě. Online. Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=60240&typ=PLATNY>. [cit. 2024-05-08].

Základní údaje, © 2024. Online. OLMA. Dostupné z: <https://www.olma.cz/cs/zakladni-udaje>. [cit. 2024-05-07].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a. s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BCG	Boston Consulting Group
BIO	bez přidaných chemických látek
CO ₂	oxid uhličitý
č.	číslo
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DM	dlouhodobý majetek
DPH	daň z přidané hodnoty
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EFE	External Forces Evaluation
ERP	Enterprise Resource Planning
et al.	a jiní, a další
EVA	Economic Value Added
FTE	fotovoltaické elektrárna
g	gram
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
EMS	Environmental Management System
IFE	Internal Forces Evaluation
IFS	International Food Standard
IT	informační technologie
Kč	korun českých
ks	kus

kWp	Kilowatt peak
Např.	například
PESTLE	politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, environmentální
PET	Polyethylentereftalát
PVC	polyvinylchlorid
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
RSPO	Roundtable on Sustainable Palm Oil
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SBU	Strategic Business Units
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time Specific
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
VH	výsledek hospodaření
VK	vlastní kapitál
Wp	Watt peak

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Právní formy podnikání (Šafrová, Drášilová, 2019)	14
Obrázek 2 Hierarchická struktura strategií (Grasseová et al., 2010)	17
Obrázek 3 Úrovně řízení a typy managementu (Fotr et al., 2020)	22
Obrázek 4 Členění okolí podniku dle Houldena, 1990 (Hanzelková et al., 2017)	23
Obrázek 5 Podnikatelské prostředí (Fotr et al., 2020)	24
Obrázek 6 Du Pont rozklad (Růčková a Roubíčková, 2012).....	33
Obrázek 7 SWOT analýza (Tyll, 2014)	36
Obrázek 8 BCG matice (Jakubíková a Janeček, 2023).....	38
Obrázek 9 Formy konkurence z pohledu mikroekonomie (Mikoláš, 2005).....	41
Obrázek 10 Mapa sídla společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: maps.google.com)	46
Obrázek 11 Logo společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: olma.cz, © 2024)	47
Obrázek 12 Časová osa historie společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek společnosti OLMA, a. s.)	48
Obrázek 13 Organizační struktura společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek společnosti OLMA, a. s.)	50

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Základní informace o společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek společnosti OLMA, a. s.)	47
Tabulka 2 Příklady jednotlivých politických faktorů společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování dle aktuálních informací)	52
Tabulka 3 Příklady jednotlivých ekonomických faktorů společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování dle aktuálních informací)	54
Tabulka 4 Příklady jednotlivých sociálních faktorů společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování)	55
Tabulka 5 Příklady jednotlivých technologických faktorů společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek společnosti OLMA, a. s.)	57
Tabulka 6 Příklady jednotlivých legislativních faktorů společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování dle aktuálních informací)	58
Tabulka 7 Příklady jednotlivých environmentálních faktorů společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek společnosti OLMA, a. s.)	60
Tabulka 8 BCG matice (Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru se zaměstnancem ekonomického oddělení společnosti OLMA, a. s.)	62
Tabulka 9 Benchmarking vybraných základních údajů společností (Zdroj: vlastní zpracování dle internetových zdrojů)	65
Tabulka 10 Benchmarking marketingu společností (Zdroj: vlastní zpracování dle internetových zdrojů)	67
Tabulka 11 Benchmarking vybraných finančních ukazatelů společností (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společností za rok 2022)	70
Tabulka 12 Analýza zadluženosti (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti OLMA, a. s. z roku 2018–2022)	72
Tabulka 13 Analýza likvidity (Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv společnosti OLMA, a. s. z roku 2018–2022)	74
Tabulka 14 Analýza rentability (Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv společnosti OLMA, a. s. z roku 2018–2022)	75
Tabulka 15 Du Pontův rozklad ROE (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti OLMA, a. s. v letech 2021 a 2022)	77
Tabulka 16 SWOT analýza společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků předchozích analýz)	81
Tabulka 17 IFE matice (Zdroj: vlastní zpracování dle SWOT analýzy a rozhovoru se zaměstnancem ekonomického oddělení společnosti OLMA, a. s.)	85
Tabulka 18 EFE matice (Zdroj: vlastní zpracování dle SWOT analýzy a rozhovoru se zaměstnancem ekonomického oddělení společnosti OLMA, a. s.)	86
Tabulka 19 Údaje o tvorbě e-shopu pro zavedení online prodeje (Zdroj: vlastní zpracování dle internetových zdrojů)	88
Tabulka 20 Příklad instalace FTE firmě GOLDBECK Bau s. r. o. – Vrdy společnost S-Power Business Solutions (Zdroj: vlastní zpracování dle firmy.s-power.cz)	90

Tabulka 21 Souhrn informací o dotačním programu (Zdroj: vlastní zpracování dle sfzp.cz)	91
Tabulka 22 Údaje o zavedení systému ERP (Zdroj: vlastní zpracování dle internetových zdrojů).....	92
Tabulka 23 Výčet vhodných služeb pro společnost OLMA, a. s. poskytovaných agenturou CzechTrade (Zdroj: vlastní zpracování dle czechtrade.cz).....	93

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Finanční páka společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování dle výpočtů v tabulce č. 12).....	73
Graf 2 Rentabilita vlastního kapitálu společnosti OLMA, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování dle výpočtů v tabulce č. 14).....	76
Graf 3 Rentabilita tržeb společnosti OLMA, a. s. a mlékárenského odvětví (Zdroj: vlastní zpracování dle výpočtů v tabulce č. 14)	77

SEZNAM VZORCŮ

(1) Celková zadluženost.....	28
(2) Míra zadluženosti.....	28
(3) Finanční páka.....	28
(4) Úrokové krytí.....	29
(5) Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem.....	29
(6) Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji.....	29
(7) Běžná likvidita.....	30
(8) Pohotová likvidita.....	31
(9) Hotovostní likvidita.....	31
(10) Rentabilita aktiv.....	31
(11) Rentabilita vlastního kapitálu.....	32
(12) Rentabilita tržeb.....	32
(13) Metoda postupných změn.....	33

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Výčet částek potřebných k výpočtům

Příloha P II: Výpočet jednotlivých ukazatelů

Příloha P III: Pomocné výpočty rentability tržeb konkurenčních společností

PŘÍLOHA P I: VÝČET ČÁSTEK POTŘEBNÝCH K VÝPOČTŮM

Jedná se o výčet částek z výročních zpráv společnosti OLMA, a. s. za roky 2018–2022, které jsou potřebné k výpočtu ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a k provedení Du Pontova rozkladu ROE. Tito ukazatele jsou vypočítáni v kapitole č. 10. Částky jsou uváděny v tis. Kč.

	2018	2019	2020	2021	2022
Aktiva	1 491 728	1 620 930	1 776 942	1 957 777	2 165 379
DM – Brutto	2 213 618	2 303 561	2 365 400	2 415 372	2 563 577
DM – Netto	724 932	789 756	840 608	846 856	959 829
OA	765 997	830 632	935 663	1 110 155	1 204 475
Krátkodobé pohledávky	342 819	402 884	485 292	535 114	508 033
Finanční majetek	243 368	200 493	252 129	235 121	328 373
Pasiva	1 491 728	1 620 930	1 776 942	1 957 777	2 165 379
Vlastní kapitál	1 005 501	1 155 692	1 312 273	1 429 555	1 547 203
Zisk minulého období	850 883	943 461	1 082 283	1 197 784	1 301 968
Cizí zdroje	486 227	465 238	464 669	528 222	618 176
Dlouhodobé cizí zdroje	26 511	32 047	36 823	44 004	45 666
Krátkodobé cizí zdroje	456 806	414 205	396 056	473 362	581 092

	2018	2019	2020	2021	2022
Nákladové úroky	155	98	0	0	0
EBIT	166 255	234 346	255 600	255 157	266 447
EAT	134 078	190 322	206 901	206 584	215 778
Tržby	3 495 582	3 590 952	3 669 683	3 763 596	4 491 755

PŘÍLOHA P II: VÝPOČET JEDNOTLIVÝCH UKAZATELŮ

Autorka v Microsoft Excel vypočítala jednotlivé ukazatele zadluženosti, likvidity a rentability pomocí příslušného vzorce a výčtu částek potřebných k výpočtům (viz příloha P I). Výpočty jsou použity a popsány v kapitolách č. 10.1–10.3.

Skupina	Název ukazatele	Vzorec	2018	2019	2020	2021	2022
Zadluženost	Celková zadluženost	CK / Aktiva	32,59%	28,70%	26,15%	26,98%	28,55%
	Míra zadluženosti	CK / VK	48,36%	40,26%	35,41%	36,95%	39,95%
	Finanční páka	Aktiva / VK	1,48	1,40	1,35	1,37	1,40
	Úrokové krytí	EBIT / Nákladové úroky	1072,61	2391,29	-	-	-
	Krytí DM vlastním kapitálem	VK / Dlouhodobý majetek	1,39	1,46	1,56	1,69	1,61
	Krytí DM dlouhodobými zdroji	(VK + CK dlouhodobý) / Dlouhodobý majetek	1,42	1,50	1,60	1,74	1,66
Skupina	Název ukazatele	Vzorec	2018	2019	2020	2021	2022
Likvidita	Celková (běžná) likvidita (1,5 - 2,5)	OA / CK krátkodobý	1,68	2,01	2,36	2,35	2,07
	Pohotovostní likvidita (1 - 1,5)	(Krátkodobé pohledávky + finanční majetek) / CK krátkodobý	1,28	1,46	1,86	1,63	1,44
	Hotovostní likvidita (0,2 - 0,5)	Finanční majetek / CK krátkodobý	0,53	0,48	0,64	0,50	0,57
Skupina	Název ukazatele	Vzorec	2018	2019	2020	2021	2022
Rentabilita	Aktiv (ROA)	EBIT / Aktiva	11,15%	14,46%	14,38%	13,03%	12,30%
	Vlastního kapitálu (ROE)	EAT / VK	13,33%	16,47%	15,77%	14,45%	13,95%
	Tržeb (ROS) - zisková marže	EAT / Tržby	3,84%	5,30%	5,64%	5,49%	4,80%

PŘÍLOHA P III: POMOCNÉ VÝPOČTY RENTABILITY TRŽEB KONKURENČNÍCH SPOLEČNOSTÍ

Jedná se o pomocné výpočty rentability tržeb konkurenčních společností a společnosti OLMA, a. s. v letech 2018–2022. Výpočty jsou potřebné v kapitole č. 10.3 u grafu č. 3 pro získání průměrné hodnoty rentability tržeb za mlékárenské odvětví. Následně může být porovnána rentabilita tržeb (ROS) společnosti OLMA, a. s. s průměrnou hodnotou rentability tržeb mlékárenského odvětví.

Madeta, a. s.							
Skupina	Název ukazatele	Vzorec	2018	2019	2020	2021	2022
Rentabilita	Tržeb (ROS) - zisková marže	EAT / Tržby	2,89%	3,70%	5,44%	4,09%	2,89%
Mlékárna Pragolaktos, a. s.							
Skupina	Název ukazatele	Vzorec	2018	2019	2020	2021	2022
Rentabilita	Tržeb (ROS) - zisková marže	EAT / Tržby	2,40%	2,24%	2,71%	3,33%	6,04%
Mlékárna Hlinsko, a. s.							
Skupina	Název ukazatele	Vzorec	2018	2019	2020	2021	2022
Rentabilita	Tržeb (ROS) - zisková marže	EAT / Tržby	2,18%	3,04%	2,86%	2,35%	4,21%
OLMA, a. s.							
Skupina	Název ukazatele	Vzorec	2018	2019	2020	2021	2022
Rentabilita	Tržeb (ROS) - zisková marže	EAT / Tržby	3,84%	5,30%	5,64%	5,49%	4,80%
	Aritmetický průměr za jednotlivé roky		2,83%	3,57%	4,16%	3,81%	4,49%