

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

Analysis of the Competitiveness of the Selected Company

Diana Wébrová

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Diana WÉBROVÁ**
Osobní číslo: **K13B0151P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

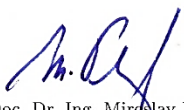
1. Charakterizujte zvolený podnik.
2. Analyzujte okolí podniku.
3. Zhodnoťte ekonomickou situaci podniku pomocí vhodných ukazatelů.
4. Zpracujte SWOT analýzu daného podniku.
5. Zhodnoťte a navrhněte opatření pro posílení konkurenceschopnosti.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:


- **KISLINGEROVÁ, Eva.** *Finanční analýza krok za krokem.* 1. vyd. Praha. C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.
- **KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary.** *Moderní marketing.* 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- **MIKOLÁŠ, Zdeněk.** *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- **PORTER, Michael E.** *Konkurenční strategie. Metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* Praha: Victoria Publishing, a. s., 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- **SYNEK, Miloslav A KOL.** *Podniková ekonomika.* 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-274-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D. za odborný dohled a cenné rady při zpracovávání práce. Dále bych velmi ráda poděkovala vedoucí marketingu Nakladatelství Fraus, s. r. o. Ing. Marii Novákové za poskytnutí potřebných informací, ale také za trpělivost a ochotu spolupracovat.

Obsah

Úvod	7
1 Konkurence	9
1.1 Rozdělení konkurence v tržním prostředí	9
1.1.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou.....	9
1.1.2 Metody konkurence na straně nabídky	10
1.1.3 Konkurence dle podmínek na trhu.....	10
1.2 Konkurenceschopnost	11
1.3 Konkurenční výhoda a konkurenční strategie.....	12
2 Nakladatelství Fraus, s. r. o.	14
2.1 Představení společnosti	14
2.2 Historie společnosti.....	14
2.3 Vlastnická struktura	16
2.4 Produkty	16
2.5 Vize a poslání společnosti.....	17
3 Okolí podniku.....	19
3.1 Vnější okolí	20
3.1.1 Makrookolí.....	20
3.1.1.1 PEST analýza.....	20
3.1.1.2 PEST analýza Nakladatelství Fraus, s. r. o.....	22
3.1.2 Mikrookolí	28
3.1.2.1 Porterův model pěti sil.....	28
3.1.2.2 Porterův model pěti sil Nakladatelství Fraus, s. r. o.....	32
3.2 Vnitřní okolí	38
3.2.1 Faktory vědecko-technického rozvoje	38
3.2.2 Marketingové a distribuční faktory.....	40
3.2.3 Faktory výroby a řízení výroby	42
3.2.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů	42
3.2.5 Faktory finanční	43

4	Finanční analýza podniku	44
4.1	Poměrová analýza	44
4.1.1	Ukazatele rentability	44
4.1.2	Ukazatele likvidity	47
4.1.3	Ukazatele zadluženosti	48
4.1.4	Ukazatele aktivity	50
5	SWOT analýza	52
5.1	SWOT analýza Nakladatelství Fraus, s. r. o.	53
6	Návrhy opatření pro posílení konkurenceschopnosti.....	56
	Závěr	59
	Seznam tabulek	60
	Seznam obrázků.....	61
	Seznam použitých zkratk	62
	Seznam použité literatury	64
	Další zdroje	65
	Seznam příloh.....	69

Úvod

Bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti vybraného podniku, neboť právě konkurenceschopnost je velmi důležitým faktorem pro prosperitu a budoucí vývoj samotného podniku. V současné ekonomice, která je typická především svou dynamičností, se neustále zvyšuje důležitost veškerých pojmů souvisejících s konkurencí. „Většině manažerů dělá konkurence starosti. Vědí, že je všudypřítomná. Mají nepříjemný pocit, že jim dýchá za krk. Je jim jasné, že mají-li přežít, musí se jí zabývat. A pokud mají prosperovat, musí nalézt svou konkurenční výhodu“ (Magretta 2012, s. 28). V dnešním tržním prostředí, i co se učebnicového trhu týče, převažuje nabídka nad poptávkou. Důvodem této bakalářské práce je proto poukázat na důležitost soupeření a nezbytnost se v stávajících podnicích konkurencí zabývat.

Bakalářská práce je rozdělena do šesti kapitol, přičemž polovina z nich je tvořena teoretickou částí, na kterou navazuje část praktická. V první kapitole jsou teoreticky vysvětleny základní pojmy, se kterými je nutné se obeznámit před začátkem samotné analýzy konkurenceschopnosti. Jedná se o pojem konkurence a její typologii, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a konkurenční strategie.

Další kapitola se zabývá představením podniku Nakladatelství Fraus, s. r. o., ve které je nadále stručně uvedena i jeho historie a hlavní milníky, vlastnická struktura, poslání a vize společnosti a představení produktů.

Třetí kapitola se zabývá zkoumáním podnikového okolí a představuje tak nejobsáhlejší kapitolou práce. Zprvu je prozkoumáno vnější okolí podniku, které je rozděleno na makrookolí, analyzované za pomoci PEST analýzy, a mikrookolí, ve kterém je věnována pozornost Porterovu modelu pěti sil. Vnitřní prostředí je v této kapitole charakterizováno prostřednictvím pěti základních firemních faktorů, přičemž faktorům finančním se věnuje čtvrtá samostatná kapitola o finanční analýze. V této kapitole je zhodnoceno finanční zdraví podniku za pomoci základních poměrových ukazatelů.

V předposlední kapitole dochází k shrnutí poznatků předchozích analýz a vytvoření komplexní analýzy prostředí nazývanou SWOT analýza, která identifikuje silné a slabé stránky podniku, jeho možné příležitosti a hrozby.

Závěrečná kapitola je na základě zjištěných poznatků věnována zhodnocení a návrhům opatření pro posílení konkurenceschopnosti Nakladatelství Fraus, s. r. o.

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnocení konkurenceschopnosti podniku Nakladatelství Fraus, s. r. o. a dle získaných poznatků navrhnout opatření pro posílení jeho konkurenceschopnosti v daném tržním prostředí. Konkurenceschopnost podniku je zhodnocena za pomoci vhodně zvolených analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

1 Konkurence

Pojem konkurence lze z jazykového hlediska definovat jako podstatné jméno čísla jednotného, ovšem v praxi nabývá velkého počtu podob. Ludvík Čichovský (2002) ve své publikaci definuje konkurenci jako „otevřenou množinu konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů“ (Čichovský 2002, s. 13).

Většina populace však smýšlí o konkurenci jako o přímém souboji mezi soupeři. Toto uvažování však není zcela správné, neboť hlavním smyslem konkurence není soupeře porazit. Podstata konkurenčního jednání spočívá v dosažení zisku. Jedná se o složitější zápas, do kterého bývá zapojena celá řada aktérů. Zápas, ve kterém jde o to, kdo si přisvojí více hodnoty vytvářené v daném odvětví. Je samozřejmě pravda, že podniky soutěží o zisky se svými soupeři, ale o zisky bojují také se svými zákazníky, dodavateli a výrobci. Navíc soutěžení neprobíhá jen s existujícími konkurenty, ale i s těmi potenciálními.

Michael Porter představuje dva zásadně odlišné přístupy ke konkurenci. První možností konkurence je soupeření o to být nejlepší, jejím pravým opakem je soupeření o dosažení jedinečnosti. Strategické soupeření spočívá v tom, že si podnik vybere jinou odlišnou cestu, než si vybrali jeho konkurenti. Podniky by se neměly snažit být nejlepšími, ale mohou a měly by usilovat o dosažení jedinečnosti. Jedná se o jedinečnost hodnoty, kterou vytváří, a jedinečnost toho, jakým způsobem ji vytváří (Magretta 2012).

1.1 Rozdělení konkurence v tržním prostředí

Tržní konkurencí se rozumí proces, ve kterém dochází ke střetu odlišných zájmů mezi různými subjekty v odvětví. Každý subjekt má nějaký cíl – chce uskutečnit své ekonomické zájmy, ale právě různé zájmy diferencují subjekty na straně poptávky a nabídky (Macáková 2003).

1.1.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

a) *Konkurence napříč trhem*

Konkurence napříč trhem vzniká střetem nabídky a poptávky na trhu. Nabídka je tvořena výrobci, kteří chtějí prodat vše, co vyrobili, a to s nejvyšším možným ziskem. Zatímco na druhé straně spotřebitelé, kteří tvoří poptávku, chtějí v co nejvyšší možné míře

uspokojit své potřeby nákupem statků a služeb. Jak je vidět, jejich zájmy jsou rozdílné, proto vede tržní mechanismus k určitému cenovému kompromisu (Macáková 2003).

b) Konkurence na straně poptávky

Význam této konkurence roste především v době, kdy poptávka převyšuje nabídku, tudíž na trhu je nedostatek zboží. Vzniká tak konkurence mezi spotřebiteli, protože každý chce nakoupit co nejvíce nedostatkového zboží, a to způsobuje zvyšování prodejní ceny (Macáková 2003).

c) Konkurence na straně nabídky

Naopak význam konkurence na straně nabídky roste v době, kdy nabídka převyšuje na trhu poptávku. V tomto případě se konkurenční boj stává bojem o přežití výrobců a spotřebitelé se tak pohybují v téměř bezkonkurenčním prostředí. Snaha maximalizovat zisk je jedním z přirozených cílů každého výrobce, jejich dalším cílem je snaha oslabování pozic konkurentů nebo je z trhu zcela vyřadit (Macáková 2003).

1.1.2 Metody konkurence na straně nabídky

a) Cenová konkurence

Smyslem této konkurence je dobrovolné snižování ceny zboží a snaha výrobců ovládnout trh, aby v budoucnu mohli stanovovat podmínky ostatním účastníkům a ceny navyšovat. Výrobci jsou ochotni se dočasně vzdát svých zisků v naději, že konkurenti nebudou schopni se nízkým cenám přizpůsobit, a tím budou pro spotřebitele nejpřitažlivější (Macáková 2003).

b) Necenová konkurence

Cílem výrobců je přilákání nových zákazníků, a to především růstem kvality svých výrobků, inovací produktů, reklamou, designem obalů, prodejem na úvěr, poskytováním slev, lepším zákaznickým servisem, službami při prodeji apod. (Macáková 2003).

1.1.3 Konkurence dle podmínek na trhu

a) Dokonalá konkurence

Základní nutností dokonalé konkurence jsou naprosto rovné podmínky pro každého účastníka na tomto trhu. Jedná se především o volný vstup do odvětví a stejnou míru informovanosti všech ekonomických subjektů. Velké množství výrobců v jednom

odvětví vyrábí zcela homogenní produkci, a proto se na trhu formuje pouze jedna cena. Výrobce nemůže ovlivnit poptávku po svých výrobcích, ani tržní cenu produkce. Pokud chce maximalizovat svůj zisk, musí odstraňovat zbytečné náklady při výrobě. V tom spočívá její dokonalost – náklady na výrobu jsou zde minimální (Macáková 2003).

b) Nedokonalá konkurence

Monopolistická konkurence představuje trh jen jednoho výrobku, ale stejně jako u konkurence dokonalé, s mnoha výrobci volně vstupujícími na trh. Produkt je ovšem diferencovaný a ceny různých typů výrobků se převážně liší. Praktikují se zde všechny metody cenové i necenové konkurence, a dochází tak k boji o zákazníka.

Oligopol je další formou nedokonalé konkurence, ovšem jeho nedokonalost je mnohem větší. Jedná se o menší množství podniků, kteří ale mají značnou ekonomickou sílu, čímž zabraňují novým zájemcům vstoupit na trh. Oligopolní výrobci mohou omezovat nabídku, a tím pádem prodávat zboží, kterého je na trhu méně, za vyšší ceny.

Monopol představuje jediného výrobce určitého produktu v odvětví, který tím pádem získává absolutní sílu nad spotřebitelem. Lze ho považovat za protipól dokonalé konkurence, kdy je cena ovlivněna pouze koupěschopností spotřebitelů. Existence monopolu vede k naprosté likvidaci konkurence na straně nabídky a působení tržního mechanismu musí být ovlivněno i státní regulací (Macáková 2003).

1.2 Konkurenceschopnost

Podstata konkurenčního úspěchu firem spočívá v jejich konkurenceschopnosti. Základní nutností je ale uvědomit si rozdíl mezi konkurencí, která představuje výsledek (produkt) aktivního chování firmy, a konkurenceschopností tvořící jednu z podob podnikatelského potenciálu. Konkurence definuje vztah mezi dvěma a více subjekty, kdy konkurenti při vstupu do konkurenčního vztahu musí splňovat minimálně dva předpoklady. V první řadě musí být konkurenceschopní, tedy disponovat konkurenčním potenciálem, a za další musí mít zájem dobrovolně vstoupit do konkurence, tzn., že musí disponovat specifickým potenciálem neboli podnikavostí (Mikoláš 2005).

„Potenciál je rozdílem mezi tím, co je, a tím, co může nebo nemusí být. Potenciál je pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor ke změně, jednak příležitost k umocnění potenciálu původního nebo ke vzniku potenciálu nového“ (Mikoláš 2005, s. 33).

Ludvík Čichovský (2002) ve své publikaci popisuje konkurenceschopnost jako „pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí“ (Čichovský 2002, s. 13).

Vysoká hodnota konkurenceschopnosti podniku vypovídá i o velké úspěšnosti a efektivnosti jeho realizační pozice v rámci konkurence v daném tržním prostředí (Čichovský 2002).

1.3 Konkurenční výhoda a konkurenční strategie

Anglický pojem „*competitive advantage*“ je do českého jazyka překládán jako „*konkurenční výhoda*“, ale více přesnější by byl opisně vysvětlující výraz „*výhoda vyšší schopnosti konkurence*“ (Porter 1993).

Tento pojem představuje jádro výkonnosti podniků na trzích, kde se potýkají s konkurencí. Nezbytným základem nadprůměrného výkonu podniků je především jejich dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Má-li podnik skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že v porovnání s konkurenty dosahuje nižších nákladů nebo prodává za vyšší ceny, popřípadě dělá obojí. „Je to zbraň, na kterou manažeři bezvýhradně spoléhají, že jim umožní překonat soupeře“ (Magretta 2012, s. 67).

Michael Porter (1993) představuje dva typy konkurenční výhody – nízké náklady nebo diferenciaci, které vedou ke třem generickým strategiím:

- prvenství v celkových nákladech,
- diferenciaci,
- focus.

Tyto obecné strategie slouží především k předstížení konkurentů v odvětví, přičemž v některých případech praktikování pouze jedné z těchto strategií napomůže k dosažení přijatelných výnosů (Porter 1994).

Prvenství v celkových nákladech

Tato strategie spočívá v přijetí funkčních opatření zaměřených na dosažení prvenství v celkových nákladech v daném odvětví. Vyžaduje to především instalaci výkonných výrobních zařízení, sledovat možnosti ve snižování nákladů na základě získaných

zkušeností, přísnou kontrolu režijních a přímých nákladů, vyhýbat se zákazníkům, kteří mají minimální krytí, a minimalizaci nákladů v oblasti výzkumu, vývoje, služeb, prodeje a reklamy. Po dosažení nízkých nákladů získává podnik průměrné výnosy bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil (Porter 1994).

Diferenciace

Podstatou druhé generické strategie je odlišení produktu nebo služeb nabízených firmou, aneb vyprodukování něčeho, co je v celém odvětví vnímáno jako jedinečné. Diferenciace může být využitelná v mnoha podobách – design nebo image značky, technologie, vlastnosti produktu nebo služby, zákaznický servis, prodejní síť a další. Diferenciace je často spojována s exkluzivitou, která je neslučitelná s velkým tržním podílem. Spokojení zákazníci jsou však věrní osvědčené značce, tím jsou i méně citliví vůči cenám, a proto jsou pro firmu zárukou úspěchu (Porter 1994).

Focus

Poslední strategie spočívá v soustředění pozornosti podniku na konkrétní specifickou skupinu zákazníků, geografický trh nebo na segment výrobní řady. Tato strategie vychází z předpokladu, že podnik je schopen sloužit svému velmi dobře zvolenému objektu efektivněji či účinněji než konkurenti. Výsledkem pak je buď dosažení diference anebo při své činnosti vykazování nižších nákladů, popřípadě dosažení obou z možností (Porter 1994).

2 Nakladatelství Fraus, s. r. o.

Kapitola se věnuje představení podniku Nakladatelství Fraus, s. r. o., jeho historii, vlastnické struktuře, vizi a poslání společnosti a představení jeho produktů.

2.1 Představení společnosti

Nakladatelství Fraus (NF) je největší učebnicové nakladatelství v České republice a nadále se řadí i mezi největší propagátory interaktivní výuky a zavádění moderních výukových metod do českých škol (Nakladatelství Fraus 2016a).

Komplexní systém podpory vzdělávání, který NF vytváří, zahrnuje široké portfolio produktů a služeb začínající u moderní učebnice, pokračující přes pracovní sešity, příručky pro učitele, vzdělávání pedagogů formou seminářů, online portály, softwarové nástroje pro vytváření, realizaci a sdílení vlastních myšlenek a končící u evaluačních nástrojů, které sledují průběh vzdělávání v českých školách (Nakladatelství Fraus 2016b).

Stěžejní část produkce nakladatelství představují ucelené řady tištěných i interaktivních učebnic a dalších vzdělávacích materiálů pro základní školy, víceletá gymnázia, střední a jazykové školy. Kromě učebnic NF vydává také pedagogickou literaturu, procvičování pro děti na prázdniny, výukový časopis Drive, edici Čti+ na podporu čtenářské gramotnosti, populárně-naučné dětské encyklopedie CO-JAK-PROČ, slovníky, gramatiky a další zájmovou literaturu (Nakladatelství Fraus 2016a).

NF získalo v rámci konkurence předních tuzemských i evropských nakladatelů mnoho ocenění, a to především těch zahraničních. Na každoročně konaném mezinárodním knižním veletrhu ve Frankfurtu nad Mohanem, v jehož rámci probíhá soutěž o nejlepší evropskou učebnici, ocenila tamní odborná porota již několik titulů nakladatelství. V roce 2013 si zástupci nakladatelství přivezli stříbrnou medaili za komplet učebnic českého jazyka pro 1. ročník ZŠ pro výuku genetickou metodou. Nejlepší evropskou učebnicí roku 2015 v kategorii učebnic pro 2. stupeň ZŠ se stala Hudební výchova pro 6. a 7. ročník (Nakladatelství Fraus 2016a).

2.2 Historie společnosti

Nakladatelství bylo založeno v Plzni roku 1991 jeho současným ředitelem Ing. Jiřím Frausem původně jako jazykové nakladatelství. První zápis do obchodního rejstříku proběhl až 23. ledna 1996 jako komanditní společnost, kde Ing. Jiří Fraus působil jako

komplementář a komanditistou bylo německé nakladatelství Max Hueber Verlag, GmbH & Co. Později, v roce 2006, však došlo ke změně právní formy podnikání na společnost s ručením omezeným, která společnosti zůstala dodnes. Nakladatelství Fraus, s. r. o. sídlící na adrese Edvarda Beneše 2438/72, Jižní Předměstí, 301 00 Plzeň, IČ 648 31 027 je v současné době tvořeno dvěma společníky – zakladatelem Ing. Jiřím Frausem a německou společností Franz Cornelsen Bildungsholding GmbH & Co. Základní kapitál je tvořen v celkové výši 2 miliony Kč, přičemž každý společník splatil 50 % (Úplný výpis z OR 2012-2015).

Hlavní milníky

Rok 1991

Československý trh v této době postrádal kvalitní jazykové učebnice a tak Ing. Jiří Fraus využil situace a v roce 1991 vydal první publikaci s názvem Němčina v konverzaci.

Rok 1996

Během pěti let NF zaujímá dominantní postavení na trhu s jazykovými učebnicemi němčiny, francouzštiny, španělštiny, ruštiny a následně i vydáváním odborných překladových slovníků.

Rok 2000

Na základě velké poptávky dochází k rozšíření produkce, která od roku 2000 zahrnuje i jiné než jazykové učebnice.

Rok 2005

NF se stává jediným zástupcem za Českou republiku v Evropské asociaci nakladatelství učebnic. V tomto roce jeho učebnice získaly první z významných evropských ocenění.

Rok 2006

V Praze vzniklo první Informační centrum FRAUS, přičemž dnes je těchto center po celé republice jedenáct.

Rok 2007

Tento rok byl pro NF velmi významný, neboť se na trhu představilo s unikátním konceptem interaktivních učebnic. Tímto krokem se stává leaderem na českém trhu elektronických vzdělávacích materiálů a posiluje si tak své postavení v konkurenčním prostředí. V roce 2007 navíc došlo k rozšíření systému učebnic o materiály pro 1. stupeň základní škol, což také představovalo velmi zásadní krok pro budoucí rozvoj NF.

Rok 2009

V tomto roce vznikl unikátní evropský projekt VZDĚLÁNÍ21, který trval až do roku 2012. Pracoval na ucelené koncepci výuky postavené na kvalitním vzdělávacím obsahu v propojení s moderními interaktivními učebnicemi.

Rok 2012

NF představuje platformu Flexibooks s interaktivními učebnicemi a elektronickými knihami pro žáky i učitele dostupnou na jakémkoli zařízení.

Rok 2015

Ve školním roce 2015/16 dochází k vzniku online vzdělávacího portálu FRED, který reflektuje nejnovější trendy ve vzdělávání pomocí moderních informačních technologií (Nakladatelství Fraus 2011; Nakladatelství Fraus 2016a).

2.3 Vlastnická struktura

Ing. Jiří Fraus je ředitelem, jednatelem a jedním ze společníků v Nakladatelství Fraus, s. r. o., které je tvořeno dvěma divizemi. První divize představuje *core business* nakladatelství – učebnice v tištěné i interaktivní podobě. Druhá divize vznikla před dvěma lety a představuje *new business* společnosti, který se zabývá online vzděláváním. Dalším vlastníkem je německé nakladatelství Franz Cornelsen Bildungsholding GmbH & Co., které má v nakladatelství 50% podíl. Akademie moderního vzdělávání, o. p. s. je jednou z dceřiných společností NF. V roce 2012 vznikla druhá dceřiná společnost Fraus Media s. r. o., která se nyní zaměřuje na vývoj vzdělávacích aplikací, interaktivních učebnic a jiných elektronických materiálů. Nadále má NF od roku 2015 podíl i ve společnosti Kalibro Projekt, s. r. o., který je ve výši 50 % (Úplný výpis z OR 2012-2015).

2.4 Produkty

NF se odlišuje od konkurence tím, že jeho portfolio produktů představuje ucelený komplex výrobků a služeb. V první řadě nabízí školám ucelenou řadu tištěných učebnic, přičemž v současné době produkce nakladatelství pokrývá téměř všechny předměty na základních školách a některé předměty na třetím stupni. Nepostradatelným doplňkem učebnic jsou pracovní sešity, příručky pro učitele, audio a videonahrávky či DVD. Řada učebnic pro 2. stupeň plynule navazuje na učebnice pro 1. stupeň a tím zabezpečuje bezproblémový přechod mezi stupni na ZŠ. Všechny učebnice a pracovní sešity NF jsou vytvářeny v souladu s Rámcovými vzdělávacími programy a získaly schvalovací doložku

MŠMT. Z většiny tištěných učebnic vycházejí učebnice interaktivní, které v současné době využívá více jak polovina škol v ČR. Interaktivní učebnice jsou obohaceny o multimediální materiály a lépe tak znázorňují probíranou látku. Tyto i-učebnice jsou dostupné v rámci platformy FlexiLearn a Flexibooks (Nakladatelství Fraus 2016c).

NF poskytuje školám profesionální servis služeb v podobě 8 odborných konzultantů, kteří jezdí do škol po celé České republice. Jejich hlavním úkolem je seznámit pedagogy s produkcí nakladatelství, představování nových titulů a vysvětlování nových i stávajících výukových metod. Po celé ČR lze také najít 11 Informačních center FRAUS, kde je možnost nahlédnout do sortimentu NF a kde se pořádají odborné semináře. Nadále NF poskytuje školám službu vzdělávání pedagogů. V České republice se nachází i jedno Knihkupectví FRAUS, a to v Plzni (Nakladatelství Fraus 2016a).

Další složku představuje online vzdělávání, jehož zástupcem je online vzdělávací portál FRED, který poskytuje pedagogům velké množství multimediálních doplňkových materiálů – videosekvence, animace, interaktivní cvičení, 3D modely atd. Velkou výhodou tohoto portálu je, že NF zajistilo autorská práva, a pedagogové tak mají volný přístup ke kvalitním a především didakticky správným výukovým materiálům (Nakladatelství Fraus 2016b).

Komplexní systém služeb a výrobků završuje evaluace. Analýza a vyhodnocení toho, co při vzdělávacím procesu na základních školách skutečně probíhá, napomáhá k zlepšení obsahu a kvality vzdělávacích materiálů (Nakladatelství Fraus 2016b).

2.5 Vize a poslání společnosti

Jak uvádí Ing. Jiří Fraus **vize** nakladatelství směřuje do čtyř oblastí. První oblast představuje koncept *učebnic*. NF od března 2016 rozšířilo portfolio vlastní produkce o exkluzivní nabídku učebnic renomovaných nakladatelství Cambridge University Press a Edelsa a do budoucna chce vlastní nabídku i nadále inovovat a rozšiřovat.

Jelikož nástup osobních počítačů a internetu radikálně ovlivnil knižní průmysl i vzdělávání jako takové, druhá oblast se týká *elektronických učebnic*. NF vidí svou budoucnost hlavně v interaktivitě a digitalizaci. Cíl nakladatelství je v této oblasti jasný – poskytnout pedagogům i žákům co nejvíce vzdělávacích materiálů v jedné technologii tak, aby mohli pracovat kdykoliv, kdekoliv a na kterémkoliv zařízení.

Oblast třetí zahrnuje *online podporu učitele*, na základě které je učitelům umožněno individuálně doplňovat výukové materiály.

Poslední oblast *evaluace* může být prospěšná pro všechny zainteresované strany – žáky, pedagogy, ředitele i zřizovatele škol. NF tak do své skupiny začlenilo společnost Kalibro Projekt, která se testováním na ZŠ zabývá (Nakladatelství Fraus 2016b).

Co se týče **poslání** společnosti: „Nakladatelství Fraus je přesvědčeno, že vzdělávání je jednou z nejvyšších hodnot lidského života. Vytváří proto nejlepší možné vzdělávací materiály a nástroje pro žáky i učitele v rámci primárního a sekundárního stupně českého vzdělávacího systému. Využívá při tom inovativní didaktické postupy spolu s kontinuálním pedagogickým výzkumem a ověřováním nových metod v praxi“ (Interní zdroj Fraus 2016).

Jelikož se NF pohybuje ve specifickém tržním odvětví – nakladatelská činnost v oblasti vzdělávacích materiálů, musí klást opravdu velký důraz na kvalitu svých produktů, protože se tak ve velké míře podílí na úrovni vzdělanosti v ČR. Práce těchto nakladatelství by měla být ve společnosti velmi ceněna a o úspěchu NF není pochyb, neboť z jeho vzdělávacích materiálů se učí většina žáků v ČR. NF klade velký důraz na didaktickou složku učebnice a spolu s ostatními aktivitami – vzdělávání pedagogů, servis odborných konzultantů, propagace digitalizace, online podpory učitele a evaluace, naplňuje své poslání tím nejlepším možným způsobem.

3 Okolí podniku

„Podnik není izolován, ale je obklopen vnějším světem, okolím“ (Synek a Kislingerová 2015, s. 15). Okolím podniku se chápe vše, co se nachází za jeho pomyslnými hranicemi jako sociálně ekonomického a technického systému a jaké vlivy mohou podnik ovlivnit, popřípadě, co sám může změnit. Vnější vlivy mají na podnik obvykle velkou sílu, zatímco možnost podniku ovlivnit své okolí je jen velmi omezená (Synek a Kislingerová 2015).

Tyto vlivy mohou být kladného i záporného charakteru a rozhodují jak o současném, tak i o budoucím vývoji podniku (Jakubíková 2013).

Výsledky a tedy i úspěšnost podniku závisí ve značné míře na vnějších faktorech okolí, které zde vystupují jako příležitosti či hrozby. Pro podnik je velmi důležitá znalost jeho okolí především proto, aby pochopil vztahy s okolními faktory, byl schopný včasné adaptace a dokázal využít možnosti pro ovlivňování svého okolí. Chce-li podnik nejen přežít, ale i prosperovat v konkurenčním prostředí, je nutné, aby rychle a včas reagoval na neustále měnící se podmínky trhu (Dvořáček a Slunčík 2012).

Organizace musí analyzovat své prostředí také proto, aby:

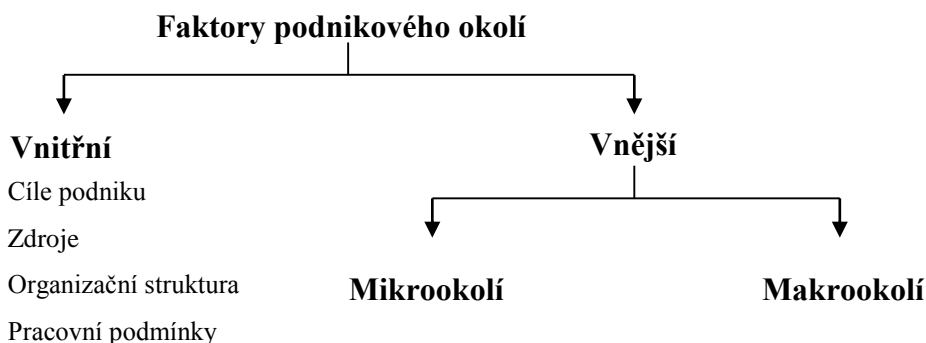
- znala svoji pozici v prostředí, ve kterém se pohybuje,
- dokázala posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje,
- dokázala předvídat chování svých zákazníků i konkurentů,
- včasně identifikovala rizikové faktory relevantní ke svému strategickému záměru (Fotr aj. 2012).

Oborná literatura uvádí více možností rozdělení okolního prostředí podniku. Dvořáček (2012) ve své publikaci člení okolí na **vnitřní** a **vnější**, které dále zahrnuje **mikrookolí** a **makrookolí** (viz Obrázek 1). Vnitřní prostředí je spojeno se samotným podnikem a jeho silami. Mikrookolí představuje faktory, které podnik může omezeným způsobem ovlivnit, a makrookolí zahrnuje pouze ty faktory, které podnik nemůže ovlivnit vůbec.

Fotr (2012) rozděluje okolí na dvě části – externí prostředí, které obsahuje jednak makroprostředí a jednak mezoprostředí, a interní prostředí, resp. mikroprostředí.

V této bakalářské práci se podnikatelské prostředí člení dle možnosti první, přičemž jednotlivým analýzám se věnují následující kapitoly.

Obrázek 1: Podnikové okolí



Zdroj: vlastní zpracování dle (Dvořáček a Slunčík 2012, s. 3), 2016

3.1 Vnější okolí

Vnější okolí podniku je tvořeno mnoha faktory, přičemž makroprostředí zahrnuje faktory působící na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s jinou intenzitou a mírou dopadu (Jakubíková 2013).

Každý podnik vykonává svou činnost v rámci určitého *odvětví*, které je tvořeno souhrnem podniků vyrábějící stejné výrobky nebo poskytující stejné služby. Síly působící na chování podniku v odvětví vymezují podnikové mikrookolí. Následuje *lokální okolí*, neboť úspěch podniku závisí i na jeho umístění v prostoru, městě či oblasti. Tomu je nadřazeno *národní okolí*, v němž začínají působit faktory makroprostředí. Patří sem právní prostředí, sociální charakter společnosti, ekonomická situace, technologické faktory atd. V poslední řadě musí podniky přihlížet na faktory *globálního okolí*, ve kterém působí faktory mezinárodního ekonomického řádu (Dvořáček a Slunčík 2012).

3.1.1 Makrookolí

Makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které podnik svou činností nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit (Jakubíková 2013).

3.1.1.1 PEST analýza

Přístup k analýze makrookolí se odborně označuje jako tzv. PEST analýza. Tato zkratka vznikla odvozením počátečních písmen všech klíčových prvků makrookolí, kdy (P) představuje politicko-legislativní, (E) ekonomické, (S) sociálně-demografické a (T) technicko-technologické faktory. Postupem času se okruh zkoumání makrookolí

rozšiřoval o další faktory a tak vznikla PESTLE či PESTEL analýza, ve kterých jsou k základu přidány legislativní a environmentální faktory (Dvořáček a Slunčík 2012).

Předlohou pro tuto bakalářskou práci je analýza PEST, která je zpracována pro vybraný podnik.

(P) Politicko-legislativní faktory

Politicko-legislativní nebo také právní faktory stanovují pravidla hry pro činnost podniků, které vymezují jednak instituce a jednak zákony (Dvořáček a Slunčík 2012).

Do těchto faktorů patří především:

- typ vlády a její stabilita,
- svoboda tisku, korupce a míra byrokracie,
- regulace a deregulace ekonomiky a jejich trendy,
- pravděpodobné změny v politickém prostředí (Dvořáček a Slunčík 2012).

Politická a následně i legislativní rozhodnutí mohou velmi výrazným způsobem ovlivnit nejen obor podnikání, ale i celý podnikatelský sektor (Srpková aj. 2011).

(E) Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí hodnotíme pomocí makroekonomických indikátorů, mezi něž patří míra ekonomického růstu, daně, úroková míra, směnný kurz, míra inflace (Srpková aj. 2011) a další ukazatele:

- trendy vývoje hrubého domácího produktu,
- míra nezaměstnanosti,
- dostupnost a ceny energií (Veber 2009),
- stav ekonomiky s ohledem na fáze hospodářského cyklu,
- charakter a konkurenceschopnost ekonomiky (Dvořáček a Slunčík 2012).

(S) Sociálně-demografické faktory

Mezi sledované oblasti v sociálním prostředí se řadí především změny ve spotřebitelském chování zákazníků zapříčiněné změnou jejich sociálního chování. Jedná se o změny životního stylu spotřebitelů, jejich preference, zájmy či požadavek na aktivní možnosti odpočinku. Demografické prostředí zahrnuje strukturu obyvatelstva, stárnutí populace, úroveň vzdělání a změny v počtu narozených dětí (Srpková aj. 2011).

(T) Technicko-technologické faktory

„V širším slova smyslu se jedná o využití vědy a techniky v aktivitách podniku, proto sem patří informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy“ (Dvořáček a Slunčík 2012, s 14). Ve většině odvětví probíhají velmi rychlé změny v technologii a technickém vývoji. Tyto změny mohou znamenat výraznou hrozbu u podniků nesledující trh, anebo zajímavou příležitost k předstížení konkurence (Srpková aj. 2011).

Pro technologické prostředí jsou charakteristické tyto trendy:

- tempo změn se neustále zrychluje,
- zkracuje se životní cyklus výrobků,
- výrobky rychle zastarávají,
- inovace výrobních možností (Srpková aj. 2011).

3.1.1.2 PEST analýza Nakladatelství Fraus, s. r. o.

Učebnicová nakladatelství se pohybují ve velmi specifickém tržním prostředí, které již předem určuje faktory mající zásadní vliv na makroprostředí podniku.

(P) Politicko-legislativní faktory

NF se pohybuje hlavně na českém trhu, a proto stejně jako každý podnik musí dodržovat veškeré právní normy související s podnikatelskou činností – Občanský zákoník, Zákoník práce, Daňové zákony a mnoho dalších. Mimo své vlastní produkce NF nabízí i rozsáhlou nabídku učebnic ze zahraničí – Španělska, Francie a Velké Británie, a proto musí dodržovat obchodní i přepravní podmínky daných zemí.

Velmi zásadní vliv na činnost každého učebnicového nakladatelství má politická situace v ČR, a to především proto, že český stát přerozděluje množství finančních prostředků školám na nákup vzdělávacích materiálů. NF se zde potýká s poměrně nestabilním a nepředvídatelným prostředím. S ohledem na to, se za 25 let působnosti NF na českém trhu v čele MŠMT vystřídal již 18 nových ministrů různých povah a kvalit, přičemž každý z nich přicházel s novými názory na problematiku školství. Jak sám uvádí Ing. Jiří Fraus: „Moje práce a práce mých kolegů bývá mnohdy velké dobrodružství. Výroba učebnice totiž trvá minimálně dva roky, a když ji začínáme tvořit, nikdy nevíme, jaký trend nebo koncepce bude v době jejího vydání aktuální“ (Nakladatelství Fraus 2011, s. [2]).

Základní právní normu upravující koncepci školství představuje školský zákon, který má dopad i na podnikatelskou činnost NF. *Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělání č. 561/2004 Sb.* definuje vzdělávací soustavu a mimo jiné upravuje podmínky školních a rámcových vzdělávacích programů. Rámcové vzdělávací programy vymezují povinný rozsah, obsah, podmínky vzdělání a jsou závazné pro tvorbu učebnic a učebních textů. V další řadě, každá nová učebnice před tím, než se dostane z NF do škol, prochází doložkovým řízením MŠMT. O schvalovací doložku žádá nakladatel a obvykle se vydává na dobu 6 let. Tento zákon definuje také položky, na které lze využít finanční prostředky z ONIV (Ostatní neinvestiční výdaje), kdy jsou ze státního rozpočtu poskytovány výdaje na učební pomůcky, školní potřeby, učebnice mající schvalovací doložku, další vzdělávání pedagogů a jiné (MŠMT 2008).

Druhou podstatnou právní normou je autorský zákon, který definuje podmínky smluvních stran – autora a nakladatele. *Zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů* striktně vymezuje předmět práva autorského – dílo literární, jiné dílo umělecké a dílo vědecké, které je v jakékoli objektivně vnímatelné podobě včetně podoby elektronické. Dále vymezuje práva a povinnosti autora i nakladatele a jejich smluvní vztah (Ministerstvo kultury 2006). Smlouva a způsob rozdělení nákladů a tržeb z prodeje může být velmi individuální.

Dalším právním předpisem ovlivňující činnost každého nakladatelství je *Zákon č. 37/1995 Sb., o neperiodických publikacích*. Tento zákon definuje neperiodickou publikaci a údaje, které musí obsahovat. Nakladatel je povinen zajistit, aby neperiodická publikace obsahovala údaje jako je název díla, jména autorů, údaje o vydavateli, rok prvního vydání, ISBN, označení nositele autorských práv apod. (Ministerstvo kultury 1995).

(E) Ekonomické faktory

Nejsledovanějším ekonomickým faktorem, konkrétněji z oblasti daňové politiky, je pro všechny nakladatele výše DPH. NF se opět v tomto ohledu nachází v relativně nestabilním prostředí, neboť DPH a jeho sazba je věčným tématem napříč politickým spektrem. Od roku 1993 se na knihy v České republice uplatňuje nižší sazba DPH. V níže uvedené Tabulce 1 je uveden vývoj změn obou sazeb.

Tabulka 1: Vývoj sazby DPH od roku 1993

Počátek platnosti	Snížená sazba	Základní sazba
1. 1. 1993	5 %	23 %
1. 1. 1995	5 %	22 %
1. 5. 2004	5 %	19 %
1. 1. 2008	9 %	19 %
1. 1. 2010	10 %	20 %
1. 1. 2012	14 %	20 %
1. 1. 2013	15 %	21 %
1. 1. 2015	15 % a 10 %	21 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (Pistorius aj. 2015), 2016

Cílem Svazu českých knihkupců a nakladatelů v roce 2014 bylo snížení výše DPH na knihy. V knihkupectví 23. 4. 2014 došlo k oslavě Světového dne knihy a autorských práv (účastnilo se i Knihkupectví FRAUS), kdy se na všechny tituly vztahovala sleva 15 %, jejímž cílem bylo upozornit na neúměrně vysokou sazbu DPH v porovnání s ostatními zeměmi Evropy, jak znázorňuje Tabulka 2. Podařilo se tak vstoupit do legislativního procesu a od 1. 1. 2015 přibyla druhá snížená sazba ve výši 10 % vztahující se mimo jiné i na knihy (Pistorius aj. 2015). Snížená sazba se však nevztahuje na elektronické knihy a audioknihy, které jsou vnímány jako software a na které je uplatňována základní sazba DPH ve výši 21 %.

Od začátku roku 2016 zůstávají sazby DPH nezměněny, nicméně vláda neustále pojednává o změně sazeb či sjednocení sazeb snížených.

Tabulka 2: Porovnání DPH s vybranými zeměmi Evropy za rok 2015

Země	Tištěná kniha	E-kniha
	DPH	DPH
Velká Británie	0 %	20 %
Francie	5,5 %	5,5 %
Německo	7 %	19 %
Španělsko	4 %	21 %
Švýcarsko	2,5 %	8 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (Pistorius aj. 2015), 2016

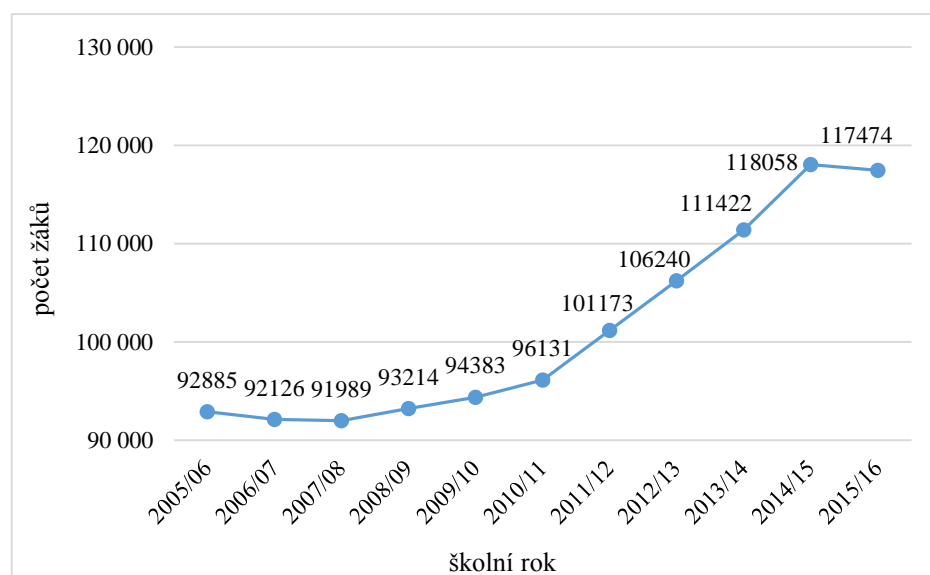
Dalším ekonomickým faktorem, který zásadním způsobem ovlivňuje činnost NF, je ekonomická situace v ČR. Ta ji ovlivňuje ale jiným způsobem než je typické u společností typu B2B nebo B2C. Jelikož MŠMT přerozděluje množství finančních

prostředků plynoucích ze státního rozpočtu do škol, je toto množství ovlivněno hospodářskými cykly ekonomiky. Počínaje rokem 2008 docházelo k razantním poklesům ONIV. To se nejvíce promítlo v roce 2012, kdy jejich výše byla extrémně nízká. Tím došlo k výraznému poklesu výdajů škol na učebnice, což ovlivnilo i velikost obratu NF. Pokles ONIV samozřejmě nemusí souviset pouze s hospodářskými cykly ekonomiky, ale také s politikou státu v oblasti školství v dané době. V roce 2013 však došlo k opětovnému navýšení ONIV, a tím i zlepšení situace na trhu učebnic. Od počátku roku 2014 se i česká ekonomika přehoupla do nového hospodářského cyklu s růstovým potenciálem, čemuž nasvědčuje i růst HDP. Ten se ve 4. čtvrtletí 2015 meziročně zvýšil o 4,0 %, čímž si česká ekonomika i nadále udržuje tempo růstu. HDP se za rok 2015 zvýšil oproti předchozímu roku o 4,3 % a jednalo se o nejvyšší nárůst za posledních 8 let (Tvorba a užití HDP 2016).

(S) Sociálně-demografické faktory

Specifika učebnicového trhu udávají velmi výrazný vliv sociálních a demografických faktorů na podnik pohybující se v tomto odvětví. Demografické faktory jsou velmi důležité především pro prognózování vývoje dalšího období, neboť velikost populace ovlivňuje počet prodaných učebnic a pracovních sešitů NF. Například počet nastupujících dětí do 1. třídy ZŠ velmi ovlivňuje velikost tržeb NF, neboť každý prvňáček dostává své zcela nové učebnice (viz Obrázek 2).

Obrázek 2: Vývoj počtu žáků v 1. třídách v letech 2005-2015

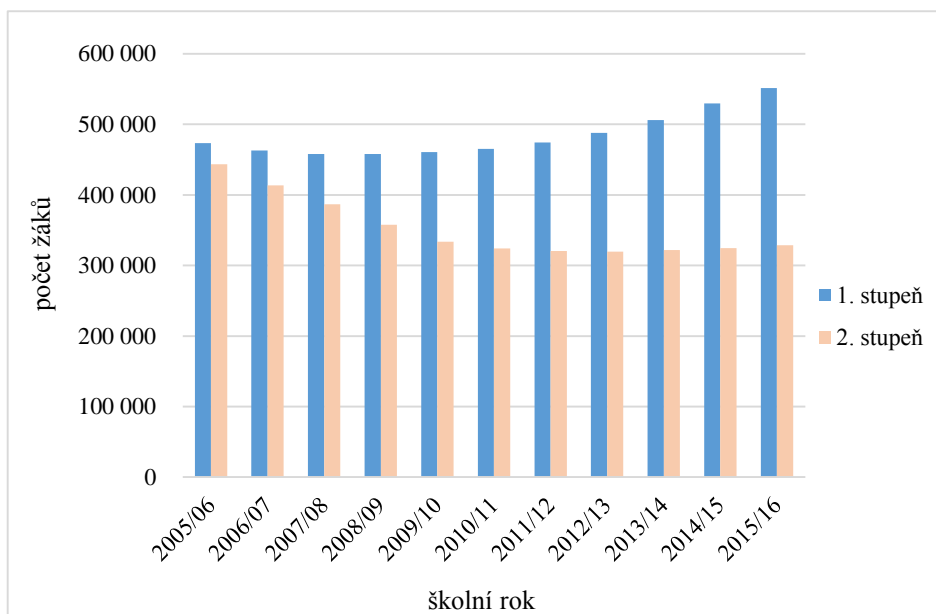


Zdroj: vlastní zpracování dle (MŠMT 2016), 2016

Statistikou dat v oblasti školství se zabývá MŠMT. Obrázek 3 ukazuje vývoj počtu žáků na 1. a 2. stupni ZŠ. V uplynulých letech proběhla silná demografická vlna na prvním

stupni ZŠ, která se nyní přelévá na druhý stupeň a za čtyři roky se dostane do segmentu středních škol, což představuje velkou příležitost pro NF. V současném školním roce 2015/16 navštěvuje základní školu 880 251 žáků, z toho 551 428 na prvním stupni a 328 823 na stupni druhém (MŠMT 2016).

Obrázek 3: Vývoj počtu žáků na 1. a 2. stupni ZŠ v letech 2005-2015



Zdroj: vlastní zpracování dle (MŠMT 2016), 2016

NF se ve své produkci zaměřuje zejména na školy, pedagogy a žáky a pečlivě sleduje jejich názory, preference a změny v chování. Při vývoji nové učebnice se musí dbát na její nadčasovost, kdy je nutné pro studenta základní či střední školy vybrat zajímavá témata a doplňující materiály, neboť se předpokládá, že se učebnice bude využívat ještě dalších několik let. Změna životního stylu vyvolána nástupem internetu a rozvojem informačních technologií ovlivnila nejen preference škol, ale i žáků. Ve školách se nyní již běžně využívají interaktivní tabule a mnohdy žáci místo tištěných učebnic využívají tablety s interaktivními učebnicemi. NF přišlo na trh první s touto verzí učebnic a v současné době se je snaží neustále přizpůsobovat novým trendům. Interaktivní učebnice, tzv. i-učebnice, vychází z její tištěné podoby, ale je navíc obohacena o multimediální materiály – audionahrávky, videa, obrázky, internetové odkazy, interaktivní cvičení ve formě kvízů, testů, křížovek apod. (Nakladatelství Fraus 2016d). NF musí velmi dbát na vhodný výběr těchto multimediálních doplňků, které mají zvýšit atraktivnost výuky. Tyto materiály musí být adekvátní věku, zájmům a preferencím daného žáka. Velmi důležitý je v této oblasti také pohled a důraz společnosti na vzdělávání a také ochota rodičů investovat do vzdělávání jejich dětí.

(T) Technicko-technologické faktory

Internet a osobní počítače zcela změnily knižní průmysl, a tedy i možnosti vzdělávání. Zejména rozvoj moderních technologií v českých školách zásadním způsobem ovlivnil vývoj vzdělávacích materiálů. Největším pokrokem bylo zavedení interaktivních tabulí do školních tříd, což představovalo velkou příležitost pro dodavatele vzdělávacích materiálů. NF využilo této příležitosti a v roce 2007 představilo jako první na českém trhu interaktivní podobu tištěných učebnic. Prvně vznikla platforma FlexiLearn, která byla primárně určena školám, které mají třídy vybavené interaktivními tabulemi. Nadále šlo i-učebnice využívat i prostřednictvím PC či notebooku s operačním systémem Windows. V dnešní době je již většina škol vybavena moderními ICT a to i za pomoci projektů od EU jako byl projekt „EU – Peníze školám“. Díky neustálému pokroku a technologickému rozvoji tak vznikl v NF nový projekt Flexibooks. Ten reagoval na trendy mobilních zařízení a tak tuto platformu s interaktivními učebnicemi a elektronickými knihami lze využívat i na tabletu či chytrém telefonu s operačním systémem Apple iOS, Google Android či Microsoft Windows (Nakladatelství Fraus 2016d). Zejména zachycení trendu tabletů a chytrých telefonů představovalo pro NF zásadní krok, neboť tablety jsou v poslední době velmi často využívány ve výuce. V roce 2014 například proběhla ze strany MŠMT „výzva 51“ v rámci Operačního programu EU Vzdělávání pro konkurenceschopnost k předkládání individuálních projektů ostatních v oblasti podpory dalšího vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení pro využívání ICT ve výuce. Díky tomuto projektu bylo v roce 2015 proškoleny velké množství pedagogů za účelem efektivního využívání digitálních technologií ve výuce. Do tohoto projektu bylo zapojeno i NF, jelikož dodalo potřebný materiál – interaktivní učebnice. Názory na digitalizaci školství se však ve velké míře liší. NF vidí svou budoucnost zejména v interaktivitě a digitalizaci a je zastáncem toho, že interaktivní učebnice mohou zcela nahradit učebnice tištěné.

Na druhou stranu, moderní technologie napomohly vzniku knižního pirátství, které v současné době představuje velkou hrozbu pro všechny nakladatele. Benevolentní přístup veřejnosti k problematice a minimální postihy za tuto nelegální činnost ovlivňují činnost všech nakladatelství nabízejících tištěnou či elektronickou produkci. V mnohých případech jsou nové tituly volně ke stažení již den po jejich vydání a v některých školách se s takovými materiály běžně pracuje ve výuce.

3.1.2 Mikrookolí

Odvětví, ve kterém podnik působí, neboli také mikrookolí, zahrnuje veškeré okolnosti, vlivy a situace, které sama firma může výrazným způsobem ovlivnit (Jakubíková 2013).

3.1.2.1 Porterův model pěti sil

„Analýza pěti sil poskytuje odpověď na klíčovou otázku: Co se děje ve vašem odvětví? Která z mnoha věcí, k nimž dochází, je důležitá z hlediska konkurenčního jednání? Čemu byste měli věnovat pozornost? Rámec pěti sil objasňuje průměrné ceny a náklady v odvětví, a tím i průměrnou ziskovost odvětví, kterou se snažíte překonat“ (Magretta 2012, s. 44).

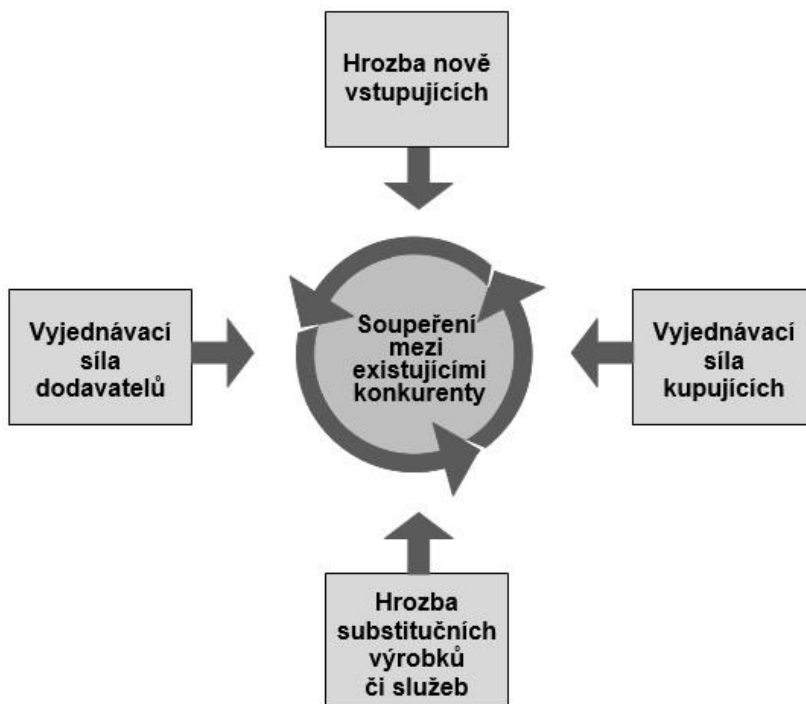
Cílem této analýzy je identifikovat základní hybné síly, které v daném odvětví působí a zásadním způsobem ho ovlivňují. Činnost podniku není ovlivněna pouze konkurencí, ale také chováním odběratelů a dodavatelů, substitučními výrobky či službami a nově vstupujícími konkurenty. Tyto faktory, které určují strukturu odvětví, analyzuje Porterův model pěti sil – viz Obrázek 4 (Jakubíková 2013).

Porozumění těmto konkurenčním silám a jejich základním příčinám umožňuje podniku odhalit kořeny současné ziskovosti odvětví a zároveň vytvářet rámec pro předvídaní a ovlivňování konkurence i ziskovosti. Obrana proti konkurenčním silám a jejich formování ve prospěch společnosti jsou rozhodující pro vytvoření podnikové strategie (Porter 2008, překlad vlastní).

Michael Porter identifikoval pět základních sil, které pro podnik mohou představovat hrozbu či příležitost a jejich intenzita působení může velmi výrazně ovlivnit jeho podnikatelskou činnost. Konkrétně se jedná o následujících pět sil:

- rivalita mezi stávajícími konkurenty,
- hrozba nově vstupujících (potenciální konkurenti),
- vyjednávací síla kupujících,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba substitučních produktů (Srpková aj. 2011).

Obrázek 4: Struktura odvětví: pět sil



Zdroj: vlastní zpracování dle (Magretta 2012, s. 43), 2016

Stávající konkurenti

Mezi stávajícími konkurenty probíhá soupeření za účelem získání výhodného postavení ve svém odvětví. Používají se metody jako je cenová konkurence, investice do reklamy, uvádění nových produktů na trh, zlepšený servis zákazníkům apod. (Porter 1994).

Jak upozorňuje Porter, cenová konkurence je nejničivější formou boje, neboť tím více se jedná o soutěžení o to „být nejlepší“. K této formě soupeření dochází převážně, když je velmi obtížné od sebe rozeznat nabídky jednotlivých podniků a když jsou náklady na změnu dodavatele nízké (Magretta 2012).

„Bude-li intenzita soupeření mezi existujícími konkurenty vysoká, promítne se to do nižší ziskovosti. Hodnotu, kterou konkurenti vytvářejí, „prosoutěží“, když ji přenesou na kupující v podobě snížených cen nebo když ji vyplývají na zvýšené náklady konkurenčního jednání“ (Magretta 2012, s. 54).

Intenzivní soupeření je pravděpodobné, když:

- odvětví tvoří mnoho konkurentů, kteří jsou vyrovnaní,
- odvětví roste pomalu, a tak podněcuje bitvy o podíl na trhu,
- existují vysoké bariéry odchodu z odvětví,
- je nedostatečná diferenciací produktů (Magretta 2012; Porter 1994).

Potenciální konkurenti

Potenciálními konkurenty se rozumí podniky, které doposud nejsou součástí konkurenčního prostředí, ale mohou do něj vstoupit. Sílu rizika vstupu těchto nových podniků ovlivňují bariéry vstupu do odvětví (Srpková aj. 2011).

Tito nově přichozí aktéři by zvýšili kapacitu odvětví a usilovali by o získání tržního podílu. Hrozba nově vstupujících také ovlivňuje ziskovost odvětví ve dvou oblastech – působí na zmrazení cen, neboť vyšší ceny způsobují vstup do odvětví pro potenciální konkurenty přitažlivější, a současně musí již stávající aktéři obvykle nést vyšší výdaje za účelem lépe uspokojit své zákazníky (Magretta 2012).

Hrozba vstupu nových konkurentů je snižována tehdy, když:

- fixní náklady vstupu do odvětví jsou vysoké,
- existující podniky mají významné nákladové výhody,
- výrobky jsou vysoce diferencované,
- náklady přestupu jsou vysoké,
- je obtížné napojit se na existující distribuční kanály (Keřkovský a Vykypěl 2006).

Vyjednávací síla kupujících

„Zákazníci, kteří mají velkou vyjednávací sílu, budou tlačit ceny dolů nebo budou vyžadovat, aby produkt měl vyšší hodnotu, a tak si budou přisvojovat více hodnoty“ (Magretta 2012, s. 47).

Vyjednávací vliv odběratelů ovlivňuje ziskovost celého odvětví, a tím i jednotlivých podniků v něm, zejména tlakem na vyšší kvalitu, lepší služby a nižší ceny. Zisk v odvětví bude tak v každém případě nižší. Kupující také mohou stavět podniky v odvětví proti sobě (Dvořáček a Slunčák 2012).

Odběratelé produkce příslušného odvětví jsou silní v následujících případech:

- jsou koncentrovaní a nakupují velké množství z dodavatelovy produkce,
- produkty jsou standardní nebo nediferencované,
- produkt není pro odběratele z hlediska jeho produkce důležitý,
- odběratel má veškeré informace o odvětví (Dvořáček a Slunčák 2012).

Vyjednávací síla dodavatelů

„Dodavatelé, kteří mají velkou vyjednávací sílu, si budou účtovat vyšší ceny nebo budou naléhat na získání výhodnějších podmínek, čímž budou snižovat ziskovost odvětví“ (Magretta 2012, s. 49).

Vlivní dodavatelé uplatní svou převahu při vyjednávání s ostatními účastníky hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků, služeb i samotných dodávek (Porter 1994). Podnik provozující činnost v daném odvětví tak ztrácí možnost ovlivňovat nákupní podmínky (Dvořáček a Slunčík 2012).

Velikost vyjednávací síly závisí na obdobných podmínkách jako u vlivu odběratelů. Jejich vyjednávání je silné hlavně, když jsou velcí a provádějí velké objemy prodeje, odvětví je potřebuje více než oni jeho, náklady na změnu dodavatele hrají v jejich prospěch a poptávané zboží je vysoce diferencované (Magretta 2012).

Hrozba substitučních produktů

„Substituty – výrobky nebo služby, které jiným způsobem uspokojují tutéž základní potřebu jako produkt odvětví, brání zvyšování ziskovosti odvětví“ (Magretta 2012, s. 51).

Tlak substitučních produktů ovlivňuje výši potenciálních výnosů v odvětví především tím, že stanoví cenové stropy pro produkci. Substitutům se lze bránit například úspěšnou reklamou a unikátností produktů (Dvořáček a Slunčík 2012).

Jelikož substituty nepředstavují přímého soupeře podniku, přicházejí často z neočekávaných míst. Je velmi obtížné jejich výskyt předvídat a kolikrát si jich i povšimnout, jakmile se objeví (Magretta 2012).

Hrozba substitutů je snižována především tehdy, neexistují-li k danému produktu blízké substituty nebo také při zohlednění následujících faktorů. Je důležité zaměřit se na ekonomické charakteristiky produktu vzhledem k produktům v odvětví – přitažlivý poměr ceny a výkonu. Zákazníky ale nemusí navnadit jen alternativa nižší ceny, může to být i vytváření vyšší hodnoty za vyšší cenu. Významnou roli také hrají náklady přechodu na spotřebu substitutu, které snižují hrozbu, jsou-li vysoké (Magretta 2012; Keřkovský a Vykypěl 2006).

3.1.2.2 Porterův model pěti sil Nakladatelství Fraus, s. r. o.

Stávající konkurenti

NF je největší učebnicové nakladatelství v České republice a udržuje si dominantní postavení ve svém odvětví – je „jedničkou“ na trhu. V současné době je učebnicový trh poměrně stabilní a působí v něm několik taktéž významných učebnicových nakladatelů, kteří by mohli produkci NF ohrozit, jedná se o tato nakladatelství:

- Alter,
- Nová škola,
- Didaktis,
- Prodos,
- Fortuna,
- SPN – pedagogické nakladatelství.

Nakladatelství Alter v současné době představuje největší hrozbu v produkci učebnic pro ZŠ – dominující především na 1. stupni. Nakladatelství působí na českém trhu již od roku 1990 a je také aktivní v elektronické produkci. Nabízí úplné řady učebnic pro oba stupně ZŠ a příslušné ročníky víceletých gymnázií, avšak jeho nabídka nepokrývá tolik předmětů jako je u nabídky NF. Nadále jeho portfolio produktů obsahuje výukové programy a interaktivní učebnice, ale pouze pro 1. stupeň ZŠ primárně využitelné na interaktivních tabulích a počítačích s OS Windows (Nakladatelství Alter 2012). Velmi výraznou hrozbu představuje i Nakladatelství Nová škola, které se zabývá produkcí tištěných a interaktivních učebnic pro 1. a 2. stupeň ZŠ dostupných mimo jiné i na tabletech s OS Android a Windows. S nabídkou pro ZŠ přichází také Nakladatelství Prodos. Nakladatelství Didaktis, Fortuna a SPN – pedagogické nakladatelství se zaměřují na produkci pro základní ale i střední školy, avšak jejich nabídka neobsahuje interaktivní verzi učebnic.

NF si již dlouhou dobu udržuje velmi dominantní postavení na 2. stupni ZŠ, neboť tzv. systémová řada učebnic pro 6. až 9. ročník představuje historicky nejprodávanější skupinu titulů NF. V nedávné době začalo NF tyto tituly aktualizovat a vytvořilo tzv. „novou generaci“. Tyto učebnice reagují na nové trendy ve výuce a jsou vylepšeny po obsahové i grafické stránce. Z tohoto segmentu nepředstavuje žádný konkurent výraznou hrozbu a NF zde zaujímá velkou část trhu. V posledních letech si NF vybuďovalo pevné postavení také v produkci vzdělávacích materiálů pro 1. stupeň ZŠ.

Jeho silnou stránku zde představuje nabídka tradičních i moderních výukových metod, jako například metoda výuky matematiky dle prof. Hejného. V tomto segmentu se však pohybuje poměrně dost silných konkurentů – zejména Nakladatelství Alter a Nová škola. V posledním segmentu středních škol má NF pouze omezenou produkci učebnic, která pokrývá jen některé předměty (matematiku, český jazyk, literaturu a cizí jazyky). Zde zaujímá NF i nejmenší tržní podíl, ale jeho velkou konkurenční výhodou jsou interaktivní verze učebnic a vzdělávací aplikace k jazykovým učebnicím. Síla konkurence je zde ale také poměrně velká (Interní zdroj Fraus 2016).

Následující Tabulka 3 ukazuje výši celkového obratu vybraných učebnicových nakladatelství v roce 2014, ze které je vidět, že NF na trhu i v této oblasti dominuje.

Tabulka 3: Celkový obrat vybraných nakladatelství za rok 2014

Nakladatelství	Celkový obrat za rok 2014 v mil. Kč
Fraus	129
SPN – pedagogické nakladatelství	59
Alter	41
Prodos	40
Didaktis	26

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společností dostupných na Justice.cz, 2016

NF považuje tuto konkurenci za velmi pozitivní a tzv. „zdravou“, která vylepšuje, zkvalitňuje a posouvá kupředu produkci vzdělávacích materiálů. NF si již několik let udržuje velmi dobré konkurenční postavení ve svém odvětví a to především proto, že si za 25 let své působnosti vytvořilo tradici na českém trhu a velmi silnou loajalitu zákazníků ke značce FRAUS. Jeho hlavní konkurenční výhoda spočívá v diferenciaci produktu – nabízí ojedinělý komplexní systém podpory vzdělávání, který zahrnuje široké portfolio produktů a služeb. Tuto konkurenční výhodu nadále podporuje řada získaných mezinárodních ocenění, vysoký odbornostní kredit v očích pedagogů a také představení interaktivních učebnic na českém trhu. Mezi konkurenty v odvětví probíhají obě formy konkurence (cenová i necenová), přičemž NF praktikuje především konkurenci necenovou, kdy klade velký důraz na kvalitu a didaktickou složku vzdělávacích materiálů. Především díky vysoké kvalitě vzdělávacích materiálů patří ceny produktů NF spíše k vyšším na trhu.

Mimo těchto tradičních nakladatelství se NF potýká na trhu i s novou odlišnou formou konkurence, která může velmi ovlivňovat podmínky na trhu učebnic. Tyto subjekty v nadneseném slova smyslu říkají školám „nekupujte si učebnice“. Jde o producenty tzv. otevřených vzdělávacích zdrojů (OER – *Open Educational Resources*). Tyto zdroje představující volně dostupné vzdělávací materiály (pracovní listy, prezentace, obrazové materiály, videa, výukové plány apod.) jsou mezi pedagogy velmi oblíbeny – „pro 89 % učitelů jsou veřejně dostupné informační zdroje inspirací pro zvýšení motivace žáků v hodině, o šest procent méně učitelů je využívá jako podklad pro práci s žáky či k diskusi a 13 % učitelů je využívá k tvorbě vlastních vzdělávacích materiálů“ (Kaderka 2016). Za konkurenta, ač je to paradoxní, lze považovat i stát. MŠMT podporuje tzv. DUMy – digitální učební materiály, které vytvářejí sami pedagogové a jsou zdarma sdíleny na specializovaných internetových portálech – soukromých i ministerských. DUMy fungují ve vazbě s projektem „EU – Peníze školám“ a jsou částečně financovány z grantu EU (O projektu 2012). Myšlenka otevřeného vzdělávání je rozšířená po celé zeměkouli, přičemž fascinuje učitele, představuje hrozbu pro nakladatele a výzvu pro vzdělávací instituce (Ehlers aj. 2011).

Posledním netypickým konkurentem mohou být technologické firmy. Tyto podniky vytvářejí software – multimediální výukové programy do škol. Jedná se například o firmy Terasoft či SILCOM Multimedia. Nadále školy využívají i vzdělávací aplikace. V této oblasti podnikání působí i dceřiná společnost NF – Fraus Media. Na trhu se můžeme setkat se vzdělávacími aplikacemi – některé jsou poskytovány i zdarma, od společností Apple, Google, Microsoft a dalších. Určitou hrozbu mohou představovat i podniky dodávající do škol hardwarové vybavení. Tyto podniky odčerpávají část peněz z ONIV, které by jinak školy mohly použít na nákup nových vzdělávacích materiálů.

Potenciální konkurence

Jak již bylo zmíněno, v současné době je učebnicový trh poměrně stabilní, nasycen vzdělávacími materiály od tradičních nakladatelů a málo atraktivní pro nově vstupující. Důvodem jsou především značné bariéry, které zásadním způsobem ovlivňují podmínky vstupu do tohoto odvětví. Pravděpodobně největší bariérou učebnicového trhu jsou schvalovací doložky MŠMT. Pokud nakladatelství totiž chce, aby jeho vzdělávací materiály byly nakupovány z prostředků ONIV, musí získat tuto schvalovací doložku. Učebnicím z ucelené řady je doložka udělena pouze v případě, že nakladatel vydá všechny učebnice této řady v časové návaznosti tak, aby bylo umožněno jejich souvislé

používání v průběhu studijního cyklu. Nakladatel se tak v případě ucelené řady učebnic pro 1. stupeň ZŠ může zavázat až na dobu 5 let. Pracovním sešitům je udělena schvalovací doložka pouze v případě, že tvoří jeden funkční celek s učebnicí (MŠMT 2009). Každé nakladatelství, které chce vydávat kvalitní učebnice, musí získat profesionální autory, jichž není na trhu mnoho. Navíc vývoj samotné učebnice trvá minimálně dva roky, přičemž učebnicová nakladatelství pracují v poměrně nestabilním prostředí, co se týče koncepce školství.

Další velmi zásadní bariéru představuje vysoká loajalita zákazníků ke značce a určitá doba, než si nakladatelství získá důvěru zákazníků a dostatečný odbornostní kredit. Jednou z překážek může být i to, že zákazníci – školy a pedagogové, jsou poměrně konzervativní ke změně vzdělávacích materiálů a výukových metod. Je to zejména proto, že školy mají omezené množství finančních prostředků na nákup učebnic a náklady na změnu dodavatele jsou poměrně vysoké. Znamená to také kompletně změnit přípravy pedagogů na vyučování, osvojit si nové výukové metody a naučit se pracovat s novými vzdělávacími materiály.

NF tak nepředpokládá, že by v nejbližší době bylo jeho postavení výrazně ohroženo nově vstupující firmou vydávající vlastní řady učebnic. Ohrožení však může nastat v případě, kdy se případný konkurent zaměří jen na určitou část produkce, kterou má NF v portfoliu. Příkladem může být dovoz zahraniční literatury (především učebnic pro výuku cizích jazyků), tvorba materiálů pro mimoškolní trh (procvičování pro děti na prázdniny) nebo nabídka doplňků (gramatiky, přehledy, výukové časopisy). V takových případech totiž konkurent nemusí překonávat některé výše zmíněné bariéry, např. žádat o doložky MŠMT. Na základě provedené analýzy je tedy možné konstatovat, že bariéry vstupu na učebnicový trh, vytvářející komplexní vzdělávací materiály, jsou vysoké. Avšak v případě útoku konkurenta zaměřeného pouze na určitou část produkce, není ochrana trhu tak silná.

Vyjednávací síla kupujících

Mezi nejdůležitější odběratele NF patří stabilní množství základních škol. V současném školním roce 2015/16 je v ČR 4 115 základních škol a jejich počet se v posledních letech výrazně nemění (MŠMT 2016). Na základě demografického vývoje však dochází ke změnám v počtu žáků, který lze prognózovat. Za odběratele NF se také považují víceletá gymnázia, část středních a jazykových škol. Tento trh odběratelů je poměrně

konzervativní a je zde vyvíjen tlak především ze strany nakladatelství na obnovu učebnic. Ve školách se totiž mnohdy vyučuje i z 15 let starých vzdělávacích materiálů. Je to dáno především tím, že za školami stojí MŠMT, které přerozděluje omezené množství finančních prostředků na nákup mimo jiné i učebnic. Některým školám, po zaplacení i jiných neinvestičních výdajů, na ně však mnohdy nezbydou téměř žádné peníze. Samozřejmě ale mohou finanční prostředky získat i z jiných než státních zdrojů (např. od zřizovatele). Jelikož je množství škol po celé ČR velké, náklady na změnu dodavatele poměrně vysoké a produkt z pozice NF diferencovaný, mohlo by se zdát, že vyjednávací pozice škol není příliš silná. Školy však realizují nákup vzdělávacích materiálů na volném trhu a rozhodují tak o úspěchu či neúspěchu jednotlivých titulů a výukových metod. Díky možnosti svobodného výběru vzniká zpětný tlak na nakladatele, aby vytvářeli moderní a vysoce kvalitní vzdělávací materiály. Vzhledem k tomu, že školy představují primárního zákazníka NF, je jejich vyjednávací pozice relativně silná. Samozřejmě jednání se školami je velmi individuální a závisí na jejich velikosti a dalších faktorech.

NF se velmi snaží pečovat o vztahy se zákazníky a umožňuje jim se stát Partnerskou školou FRAUS a „*držet tak kurz s jedničkou na trhu*“. Podmínkou toho je, že škola musí využívat učebnice FRAUS alespoň v polovině předmětů. Odměnou pro ní je pak řada výhod – slevy na produkty až do výše 50 %, zasílání vzorků nových učebnic zdarma, možnost spolupráce při tvorbě vzdělávacích materiálů a bezplatná konzultace s odbornými konzultanty NF přímo ve škole. Tyto školy využívající speciální obchodní podmínky představují klíčové zákazníky NF (Nakladatelství Fraus 2016e).

Zákazníkem NF mohou být i jednotlivci, jejichž vyjednávací pozice ale není tak silná. Jedná se o žáky, studenty, rodiče, učitele, či kohokoli jiného, kdo si kupuje doplňkové materiály k učebnicím FRAUS, procvičování na prázdniny, gramatiky, slovníky, encyklopedie či zájmovou literaturu. Zejména rodiče žáků jsou častým zákazníkem NF, neboť každoroční nákup pracovních sešitů je zejména v jejich kompetenci. Ty mohou koupit například v Knihkupectví FRAUS či jiných. Probíhá zde tak velmi zajímavé nákupní rozhodování, neboť uživatelem učebnic je žák, pedagog a ředitel se zabývá jejich výběrem a rodič či škola učebnice platí, přičemž školy získávají primární finanční prostředky na jejich nákup od MŠMT.

Vyjednávací síla dodavatelů

Jednu z nejdůležitějších složek při produkci každé knihy či učebnice představuje tisk a náklady s ním spojené. Je obvyklé, že ani větší nakladatelé nemají svou vlastní tiskárnu a tuto činnost outsourcují. NF především díky své velikosti představuje velmi silného odběratele tiskových služeb. Na převážnou část své produkce využívá již řadu let jednu tiskárnu, přičemž v menší míře spolupracuje i s jinými provozovateli. Ti by mohli v případě neočekávaných problémů hlavní tiskárnu flexibilně zastoupit. NF udržuje s tiskárnami dlouhodobé obchodní vztahy, kdy jsou podmínky spolupráce stanoveny k vzájemné spokojenosti. Tiskárna tedy představuje pro NF klíčového dodavatele.

Slabší postavení má však NF vůči exkluzivním dodavatelům ze zahraničí. Kromě své vlastní produkce nabízí i rozsáhlou nabídku učebnic od vydavatelství jako je např. Cambridge University Press či jiných. Tito dodavatelé mají velkou vyjednávací sílu a NF při spolupráci s nimi musí dodržovat jisté podmínky – například povinné obraty apod. Vždy je ale vše nastaveno ke vzájemné spokojenosti a tato nakladatelství představují pro NF silného partnera.

Za dodavatele NF lze považovat i jeho externí zaměstnance (autory, grafiky, IT odborníky apod.), jejichž vyjednávací pozice je velmi individuální.

Hrozba substitučních produktů

Substituty hrají také velmi důležitou roli ve struktuře daného odvětví, přičemž jistou hrozbu představují konkurenční produkty – učebnice s odlišnými výukovými metodami. Značnou konkurenční výhodou tohoto trhu však je určitá nedůvěra pedagogů provádět impulzivní změny týkající se vzdělávacích materiálů a výukových metod. Důvodem může být spokojenost učitelů s danou značkou, didaktická složka učebnic či již vytvořené přípravy na výuku dle používaných materiálů. Ovšem pokud jsou pedagogové dostatečně přesvědčeni o kvalitě nových produktů a výukových metod, jsou ochotni je změnit. NF se proti těmto substitutům brání především kvalitou svých produktů a unikátností výukových metod. Příkladem jsou učebnice Matematika 1-5 s metodou prof. Hejného.

Za substituty mohou také být považovány interaktivní verze učebnic, které jsou čím dál rozšířenější. Tyto učebnice vycházejí z učebnic tištěných a jsou obohaceny o multimediální materiály. Obsahují tedy didaktickou složku, kterou vzdělávací materiály vyžadují. NF je největším propagátorem interaktivní výuky u nás a zaujímá velmi dobré konkurenční postavení na trhu s interaktivními učebnicemi. Kdyby NF ve své nabídce

nemělo tuto verzi učebnic, představovaly by výraznou substituční hrozbu. Může být jen polemizováno, kdy v budoucnu interaktivní učebnice zcela nahradí učebnice tištěné.

V současném moderním světě představují velmi závažnou hrozbu i již zmíněné DUMy – digitální učební materiály a myšlenka otevřeného vzdělávání, jejichž hlavním přínosem má být vzájemné sdílení výukových materiálů mezi pedagogy. Jelikož jsou tyto otevřené zdroje volně dostupné, představují velkou substituční hrozbu. Klasické učebnice mohou být také nahrazeny výukovými programy či vzdělávacími aplikacemi. Pro drtivou většinu pedagogů je však ucelený komplex učebnice nenahraditelný.

3.2 Vnitřní okolí

„Vnitřní okolí je představováno souhrnem sil, které působí uvnitř podniku a které mají specifické dopady na řízení podniku“ (Dvořáček a Slunčík 2012, s. 3). Toto prostředí je především tvořeno zdroji firmy a schopností tyto zdroje disponibilně využívat. Vztahuje se na faktory, které mohou být manažery podniku přímo řízeny a ovlivňovány (Jakubíková 2013).

Cílem interní analýzy je odhalení silných a slabých stránek podniku a najít tak jeho výhodu oproti konkurenci. Z tohoto důvodu je nutná identifikace klíčových proměnných, na jejichž správném fungování závisí schopnost podniku čelit veškerým hrozbám a výzvám okolí (Dvořáček a Slunčík 2012).

Aby bylo možné silné a slabé stránky podniku identifikovat, je nutné jednotlivé firemní faktory analyzovat. Keřkovský (2006) ve své publikaci uvádí konkrétní oblasti zájmu při strategické analýze vnitřního prostředí firmy. Jedná se o:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a jejího řízení,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční,

kteřé jsou následně teoreticky i prakticky popsány (Keřkovský a Vykypěl 2006).

3.2.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Vědecko-technický rozvoj velmi intenzivně podporuje vytváření konkurenčních výhod podniku především proto, že vede k vytvoření nového nebo vylepšení stávající výroby

či jeho výroby. Analýza faktorů vědecko-technického rozvoje by se měla soustředit na kritéria, jako jsou schopnosti v oblasti výzkumu a vývoje výrobků, sladění vyvíjených výrobků s požadavky zákazníků a zkušenosti vědeckého a technického personálu (Keřkovský a Vykypěl 2006).

Vědecko-technický rozvoj velmi zásadním způsobem ovlivňuje vývoj vzdělávacích materiálů. Jak již bylo zmíněno, vše bylo odstartováno internetem a interaktivními tabulemi ve školách. Na základě toho přišlo NF v roce 2007 s interaktivní verzí učebnic využitelných na interaktivních tabulích a PC s operačním systémem Windows. Následovala platforma Flexibooks reagující na trend mobilních zařízení. Díky ní lze nyní i učebnice využívat na mobilních zařízeních a tabletech s operačním systémem iOS, Android a Windows. Platforma Flexibooks obsahuje jednak žákovskou licenci, která je určena žákům pro domácí přípravu i do školy, ale také licenci učitelskou. Obě formy licencí lze nainstalovat až na čtyři zařízení (Nakladatelství Fraus 2016d). NF se v oblasti výzkumu a vývoje pohybuje pouze v menší míře, a to z důvodu malého počtu interních vývojářů a omezených vývojových kapacit. V podniku se nachází IT oddělení, ve kterém pracují jen dva interní vývojáři. Tuto činnost NF z větší části outsourcuje, obzvláště u velkých projektů jako jsou Flexibooks či FRED. NF sleduje nové trendy ve vývoji vzdělávacích materiálů zejména návštěvou zahraničních veletrhů, konferencí a sběrem zpětné vazby z trhu.

Zachycení nových trendů ve vývoji a vytváření kvalitního vzdělávacího obsahu představuje jednu z hlavních konkurenčních výhod NF. Zejména inovace interaktivních učebnic do tabletů představovala pro NF zásadní krok, neboť v poslední době právě tablety zažívají ve školách největší boom. V současné době například běží projekt neziskové organizace EDULAB pod záštitou MŠMT s názvem „Škola dotykem“, do kterého je zapojeno 12 českých škol. V tomto projektu si vybrané třídy – žáci i učitelé, zkouší práci s tablety a digitálním vzdělávacím obsahem (O projektu 2016). Mimo interaktivní učebnice lze skrz tablety využívat i výukové programy či vzdělávací aplikace. Vývojem vzdělávacích aplikací se zabývá i dceřiná společnost nakladatelství. Fraus Media nabízí aplikace zaměřené pouze na výuku cizích jazyků – zejména angličtiny, které jsou primárně dostupné v App Store, některé ale i na Google Play či Windows Store. Fraus Media nabízí také jedinečnou čtečku Flexibooks Reader, která umožňuje procházení multimediálního obsahu v učebnicích a knihách Flexibooks (Fraus Media 2013-2016).

3.2.2 Marketingové a distribuční faktory

Důležitost těchto faktorů může být pro každý podnik jiná. Podniky vyrábějící spotřební zboží s vysokým podílem na trhu musejí mít marketingové funkce velmi silné. Naopak malé podniky dodávající své výrobky jen několika zákazníkům dle jejich specifických požadavků nemusejí mít marketingové funkce obzvlášť silné. V oblasti marketingu a distribuce je nutno analyzovat účinnost cenové strategie pro výrobky a služby, účinnost prodejní síly, vztah s klíčovými zákazníky, kvalitu produktů, účinnost reklamy, propagace a jiných marketingových podpůrných aktivit, servis zákazníkům a jiné (Keřkovský a Vykypěl 2006).

NF jakožto největší učebnicové nakladatelství nabízející své produkty všem školám po celé ČR má marketingové funkce velmi silné. Marketing NF má dvě pomyslné složky. V „terénu“ se pohybuje 8 odborných konzultantů, kteří mají na starosti přímý kontakt se zákazníkem. V podniku se samozřejmě nachází marketingové oddělení, které se zabývá podporou těchto odborných konzultantů a doplňuje komunikační mix NF o další aktivity. Kromě toho se věnuje i dalším částem marketingového mixu – zodpovídá za produkt, cenovou kalkulaci produktů a jejich rentabilitu, pečuje o e-shop a spolu s obchodním oddělením má na starosti spolupráci s distributory a knihkupci. Díky vhodně zvolené marketingové strategii se například NF podařilo v rámci positioningu výrazně odlišit své produkty v očích zákazníků (především jejich kvalitou). Zejména kvůli vysoké kvalitě však patří ceny produktů NF k těm vyšším na trhu.

Velmi silnou stránkou NF je komunikace směrem ke školám, neboť jim nabízí profesionální servis v podobě 8 odborných konzultantů a externích lektorů. Tito konzultanti navštěvují školy po celé ČR a jejich hlavním úkolem je seznámit pedagogy s produkcí nakladatelství a výhodami komplexního systému podpory vzdělávání, který NF vytváří. Odborní konzultanti představují vzdělávací materiály FRAUS a vysvětlují stávající i nové výukové metody. Tito konzultanti nejsou obchodníci a produkty neprodávají, ale vykonávají tu nejdůležitější marketingovou úlohu pro NF. Především díky tomu jsou mezi pedagogy velmi oblíbeni, neboť nezavazují k učinění nákupu. Takovýto servis není standardní a představuje velkou konkurenční výhodu oproti konkurenci. Dále NF nabízí zákazníkům servis v podobě 11 Informačních center a 6 Studoven FRAUS nacházejících se po celé ČR. Zde se pedagogové mohou seznámit s výukovými materiály FRAUS, moderními technologiemi využitelnými ve výuce, ale mají také možnost vyzkoušet si výukový software či diskutovat s odborníky.

Pro odbornou veřejnost jsou zde pořádány metodické semináře, odborné prezentace atd. Studovny FRAUS se nacházejí ve vybraných školách a nabízejí k prohlédnutí vzorky výukových materiálů (Nakladatelství Fraus 2016f). NF poskytuje svým zákazníkům také servis v podobě zákaznické linky a technické podpory. Pro pedagogické pracovníky nadále nabízí odborné semináře a konference. Semináře jsou akreditovány MŠMT a splňují požadavky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. Během letních prázdnin se učitelé mohou zúčastnit i Letní školy FRAUS, která se skládá z mnoha seminářů a praktických dílen (Nakladatelství Fraus 2016g). Pro klíčové zákazníky nabízí NF speciální program výhod v podobě Partnerské školy FRAUS. Během roku se nakladatelství účastní různých veletrhů a výstav po celé ČR – pravidelná účast na Světu knihy. Každoročně se účastní i Knižního veletrhu ve Frankfurtu nad Mohanem, ze kterého si přivezlo již řadu ocenění.

Slabší komunikace však probíhá s uživateli učebnic – žáky a studenty, popřípadě jejich rodiči, neboť většina marketingových aktivit a hlavní komunikace probíhá s pedagogy a školami. NF se snaží tuto komunikaci posílit a atraktivním způsobem oslovovat i žáky.

V současné době NF využívá i další nástroje marketingové komunikace, např.:

- webové stránky s aktuálními informacemi,
- ediční plány na aktuální školní rok pro všechny stupně škol,
- účast na mezinárodních soutěžích (BELMA Awards),
- inzerce v odborných časopisech (Učitelské noviny, Bridge, ...),
- aktivity na sociálních sítích Facebook, YouTube a Twitter,
- bulletin, newsletter a direct mailing (Interní zdroj Fraus 2016).

NF distribuuje své produkty formou přímého i nepřímého prodeje. Silnou stránkou nakladatelství je zejména přehledný a uživatelsky přívětivý e-shop pro tištěnou produkci. NF při nákupu online poskytuje nárok na slevu ve výši 10 %. Interaktivní učebnice FRAUS jsou nabízeny přes e-shop dceřiné společnosti Fraus Media, kde je mimo jiné umožněna i výpůjčka produktů za zvýhodněnou cenu. Velká část obratu tištěné produkce je však realizována za pomoci nepřímého prodeje, kdy NF spolupracuje s obrovskou sítí distributorů a knihkupců po celé ČR. Jedná se například o knihkupectví Knihy Dobrovský, Kanzelsberger a distributora GEOM. NF má také jedno vlastní Knihkupectví FRAUS, které se nachází v Plzni a ve kterém zákazníkům poskytuje 10% slevu při předložení Plzeňské karty (Interní zdroj Fraus 2016).

3.2.3 Faktory výroby a řízení výroby

V oblasti výroby a jejího řízení by měly být zkoumány především následující faktory:

- úroveň výrobních nákladů ve srovnání s konkurencí,
- dostatečnost výrobních kapacit,
- spolehlivost a stabilita výrobních systémů,
- hospodárnost a účinnost procesů řízení výroby včetně řízení kvality.

Velice důležitá se stává především flexibilita výrobců měřená časem, v němž je výrobce schopen uspokojit poptávku po daném produktu (Keřkovský a Vykypěl 2006).

Jak již bylo zmíněno, ani ta největší nakladatelství nemají svou vlastní výrobu a tiskové služby outsourcují. Je tomu tak i v případě NF, které má dostatečnou síť dodavatelů tisku. V NF se nachází tzv. výrobní oddělení – Správa ICT, interních a výrobních procesů, které zajišťuje spolupráci a komunikaci s dodavatelem tisku, grafiky apod. Všechny tiskárny, se kterými NF spolupracuje, mají dostatečné výrobní kapacity odpovídající velikosti produkce nakladatelství. Učebnice a pracovní sešity FRAUS jsou prvonákladově tisknuty ve velkém množství a to i na dva roky dopředu, jelikož NF využívá úspory z rozsahu. Ty jsou v případě tisku velkého množství opravdu markantní. S ohledem na to, má NF i dostatek skladových prostor, přičemž jeden z hlavních expedičních skladů se nachází v Plzni – Křimice. Kritickým měsícem pro většinu učebnicových nakladatelství je srpen, kdy nastává tříměsíční období, ve kterém NF generuje většinu svého ročního obratu. V tomto období musí být vše vytisknuto, naskladněno, připraveno k distribuci a prodeji.

3.2.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Faktory podnikových a pracovních zdrojů mohou velmi výrazně ovlivnit konkurenční výhody podniku. Při jejich analýze se podnik zaměřuje především na jeho lidské zdroje, které zahrnují zkušenosti a motivace řídicích pracovníků, kvalitu zaměstnanců a jejich odměňování, hodnocení a vzdělávání. Nadále se také analyzuje image podniku, účinnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku, velikost podniku v rámci oboru, hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky, účinnost systému strategického řízení a informačního systému (Keřkovský a Vykypěl 2006).

NF je největší učebnicové nakladatelství ve svém odvětví, které si vybuodovalo velmi dobrou image po celé České republice. NF má velmi dlouhou tradici na českém trhu a velmi silnou důvěru zákazníků ke značce FRAUS. V současné době zaměstnává

82 kmenových zaměstnanců, z čehož je 60 žen. Čtvrtina jeho zaměstnanců má střední vzdělání s maturitní zkouškou a více než polovina zaměstnanců vzdělání vysokoškolské. NF se tak může pyšnit opravdu kvalifikovanými zaměstnanci, přičemž většina z nich má pedagogické nebo ekonomické zaměření. Věková struktura zaměstnanců je také velmi rozmanitá, jelikož jsou zde zastoupeny téměř všechny věkové kategorie od 20 do 61 let. Samozřejmě kromě hojného počtu svých pracovníků zaměstnává i řadu externistů. NF klade velký důraz na odbornou redakci a spolupracuje s mnoha profesionálními redaktory a autory. Velkým přínosem pro NF je zejména prof. Milan Hejný – autor učebnic Matematik pro 1. stupeň ZŠ, který získal v projektu „Českých 100 nejlepších“ ocenění „MathProf ONE“ neboli jednička mezi matikáři. NF dlouhodobě spolupracuje i s řadou dalších odborníků, jako jsou sazeči, grafici, IT odborníci, vývojáři SW atd. Všichni zaměstnanci – ať už externí či interní, jsou specialisti v oboru a díky nim NF vytváří velmi kvalitní vzdělávací materiály po obsahové, didaktické, grafické i technické stránce (Interní zdroj Fraus 2016).

V nedávné době došlo v NF ke změně organizační struktury, a to díky nově vzniklému projektu FRED. V současné době je nakladatelství tvořeno dvěma divizemi – a to divizí původní, která se věnuje učebnicím v tištěné i interaktivní podobě, a divizí novou zabývající se online vzděláváním. V rámci divize učebnic se nachází oddělení Marketingu, Redakce, Obchodu a Odborných konzultantů. Divize online vzdělávání má vyčleněný svůj vlastní tým specialistů. S NF je velmi úzce spjata jeho dceřiná společnost Fraus Media, která se nachází v sídle NF a tvoří zde v podstatě svou divizi – Digital Publishing, jejíž součástí jsou také interní vývojáři SW. V NF se nachází i servisní střediska, která pracují pro všechny divize – Správa ICT, interních a výrobních procesů, Ekonomické a personální oddělení, controlling a oddělení Logistiky a expedice. Bohužel, v současné době NF nemá organizační strukturu oficiálně nakreslenou, a tak by autorka práce doporučovala tento nedostatek napravit.

3.2.5 Faktory finanční

Analyzují se zde především celkové finanční zdroje a finanční výsledky činnosti podniku (Keřkovský a Vykypěl 2006). Finanční analýze se věnuje následující samostatná kapitola.

4 Finanční analýza podniku

Finanční analýza představuje soubor činností, jejichž cílem je komplexně zhodnotit finanční situaci podniku. Umožňuje identifikovat finanční výkonnost a zdraví podniku, odhalit jeho slabé stránky, které by se v budoucnu mohly stát pro podnik hrozbou, a rozpoznat jeho silné stránky, které by mohl využít jako příležitost (Finanční analýza 2011-2013).

Knápková ve své publikaci uvádí účel finanční analýzy: „Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností“ (Knápková aj. 2013, s. 17).

Technik pro zpracování finanční analýzy je nepřehledné množství a různých ukazatelů stovky. Jejím cílem však není vypočítat maximální počet hodnot, ale získat co nejlepší a nejjasnější přehled o finančním zdraví a podklad pro další rozhodování o řízení podniku. Základním informačním zdrojem pro finanční analýzu podniku je účetní závěrka obsahující rozvahu, výkaz zisků a ztrát a cash flow (Scholleová 2012).

V následujících podkapitolách je stručně zhodnocena ekonomická situace NF za pomoci poměrových ukazatelů finanční analýzy, přičemž každou podkapitolu tvoří teoretická a následně i praktická část.

4.1 Poměrová analýza

Poměrová analýza je jednou z nejoblíbenějších metod finanční analýzy zejména proto, že poskytuje rychlou představu o finanční situaci podniku. Podstata poměrového ukazatele spočívá v tom, že dává do poměru různé položky rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Díky tomu lze zkonstruovat velké množství ukazatelů, ale v praxi se osvědčilo používat pouze několik z nich – ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity (Knápková aj. 2013).

4.1.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability neboli výnosnosti patří k nejsledovanějším ukazatelům převážně proto, že informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem (Kislingerová a Hnilica 2005). Rentabilita je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice představuje základní kritérium pro alokaci kapitálu (Knápková aj. 2013).

Za klíčové měřítko rentability je považován ukazatel **Rentabilita aktiv** (ROA – *Return on Assets*), který poměruje zisk podniku s celkovými vloženými prostředky bez ohledu na jejich zdroj financování (Scholleová 2012).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \quad (1)$$

kde: EBIT ... *Earnings Before Interest and Taxes* – zisk před zdaněním a úroky.

Srovnání jednotlivých ukazatelů rentability za roky 2011-2014 je provedeno mezi NF a vybranými konkurenty – Nakladatelstvím Alter, které se zaměřuje na produkci vzdělávacích materiálů pro základní školy, a SPN – pedagogickým nakladatelstvím, jehož produkce se zaměřuje i na vzdělávací materiály pro střední školy. Hodnoty potřebné pro výpočet všech poměrových ukazatelů jsou uvedeny v přílohách (viz Příloha B, C, D).

Tabulka 4: Ukazatel rentability aktiv

Rentabilita aktiv (ROA)	Rok			
	2011	2012	2013	2014
Nakladatelství Fraus	14,32 %	10,58 %	16,01 %	8,40 %
Nakladatelství Alter	9,00 %	10,57 %	13,65 %	13,90 %
SPN – pedagogické nakladatelství	4,63 %	5,54 %	6,84 %	6,40 %

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společností, 2016

Dalším používaným ukazatelem je **Rentabilita vlastního kapitálu** (ROE – *Return on Equity*), který vypovídá o efektivnosti reprodukce vlastního kapitálu vloženého vlastníky společnosti (Scholleová 2012).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2)$$

kde: EAT ... *Earnings After Taxes* – čistý zisk.

Tabulka 5: Ukazatel rentability vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	Rok			
	2011	2012	2013	2014
Nakladatelství Fraus	13,18 %	9,48 %	14,60 %	7,59 %
Nakladatelství Alter	7,91 %	9,32 %	12,06 %	12,23 %
SPN – pedagogické nakladatelství	-4,93 %	0,80 %	0,57 %	-0,12 %

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společností, 2016

Rentabilita tržeb (ROS – *Return on Sales*) vyjadřuje ziskovou marži. Ukazuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb. Zisk v čitateli zlomku může mít podobu EBIT nebo EAT. Ve jmenovateli je vhodné použít tržby za prodej zboží nebo tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, či je zkombinovat (Knápková aj. 2013; Scholleová 2012).

$$ROS = \frac{EAT}{tržby} \quad (3)$$

Tabulka 6: Ukazatel rentability tržeb

Rentabilita tržeb (ROS)	Rok			
	2011	2012	2013	2014
Nakladatelství Fraus	10,46 %	9,43 %	14,69 %	7,98 %
Nakladatelství Alter	14,96 %	18,33 %	21,84 %	22,52 %
SPN – pedagogické nakladatelství	-1,73 %	0,28 %	0,21 %	-0,05 %

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společností, 2016

Z tabulek jsou vidět pozitivní hodnoty všech ukazatelů rentability NF, což vypovídá o schopnosti podniku zhodnocovat svůj kapitál a generovat zisk. NF od roku 1996, kdy má povinnost zveřejňovat účetní závěrky, vykazovalo každý rok zisk, který má však kolísavou tendenci. Nižší hodnoty rentabilit NF byly zaznamenány v roce 2012 z důvodu výrazného poklesu tržeb, ke kterému však postupně docházelo již od roku 2010. Bylo to způsobeno poklesem ONIV, které se v roce 2012 oproti roku 2007 snížily zhruba o 80 %. V roce 2013 však došlo k opětovnému navýšení ONIV, a tedy i k zlepšení situace na trhu učebnic. Na základě toho došlo k výraznému zvýšení tržeb i čistého zisku NF, což velmi pozitivně ovlivnilo ukazatele rentability. Největší pokles rentabilit byl však zaznamenán v roce 2014, kdy se všechny ukazatele NF snížily oproti předchozímu roku až o polovinu. Bylo to zapříčiněno zejména poklesem tržeb (cca o 5 mil. Kč) a zvýšením provozních nákladů společnosti – především služeb a osobních nákladů. Jedním z důvodů navýšení nákladů bylo například to, že NF kvůli novému projektu (FRED) přijalo nové zaměstnance, a tím se zvýšily mzdové náklady společnosti. V předchozím roce díky tomuto projektu NF hodně investovalo i do dlouhodobého majetku – zejména nehmotného (software a ocenitelná práva), čímž se v roce 2014 navýšily také odpisy.

Při porovnání s vybranými konkurenty lze vidět, že Nakladatelství Alter má srovnatelné hodnoty vybraných ukazatelů rentability s NF. Pouze v případě rentability tržeb si vede Nakladatelství Alter lépe. I když NF dosahuje výrazně vyšších tržeb (téměř o 90 mil. Kč

vyšších) než Nakladatelství Alter, jejich čistý zisk se v roce 2014 pohybuje na srovnatelné úrovni. Je to dáno zejména velikostí NF, díky čemuž vykazuje mnohem vyšší náklady (provozní i osobní). SPN – pedagogické nakladatelství má velmi nízké ukazatele rentabilit – především ROE a ROS, které jsou v některých letech i záporné. Ve srovnání se všemi konkurenčními nakladateli se NF nachází ve velmi dobré finanční situaci, neboť většina učebnicových nakladatelství (SPN, Didaktis, Prodos) není schopna vyprodukovat žádný nebo jen velmi nízký zisk. Nakladatelství Alter a Nová škola se pohybují na srovnatelné finanční úrovni jako NF.

4.1.2 Ukazatele likvidity

„Likvidita je vyjádřením schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky“ (Scholleová 2012, s. 177).

Likviditu lze vypočítat třemi základními způsoby, přičemž tyto ukazatele pracují s položkami oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů (Knápková aj. 2013).

Běžná likvidita udává, kolikrát jsou oběžná aktiva vyšší než krátkodobé závazky podniku. Jinak řečeno, kolikrát by podnik uspokojil své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva na peníze (Scholleová 2012).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

Doporučené hodnoty pro běžnou likviditu jsou 1,8–2,5 v závislosti na typu podniku (Scholleová 2012).

Dalším ukazatelem je **Pohotová likvidita**, která představuje zpřísnění likvidity běžné, neboť se od oběžných aktiv pouze odečte jejich nejméně likvidní část, a to zásoby (Scholleová 2012).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

Tato likvidita by měla v ideálním případě být v rozmezí 1-1,5 (Scholleová 2012).

Poslední ukazatel nazývaný **Okamžitá likvidita** se vypočte jako poměr krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků podniku, přičemž v krátkodobém finančním

majetku jsou zahrnuty nejen peněžní prostředky v pokladnách a na bankovních účtech, ale i obchodovatelné cenné papíry (Scholleová 2012).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

Ukazatel by měl nabývat hodnot na úrovni 0,2-0,5 (Knápková aj. 2013).

Následující tabulka ukazuje vývoj všech stupňů likvidity NF v letech 2011-2014.

Tabulka 7: Ukazatele likvidity

Likvidita	Rok			
	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	7,79	8,05	7,65	7,81
Pohotová likvidita	3,17	3,89	4,12	3,92
Okamžitá likvidita	2,44	3,18	3,62	3,34

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2016

Během dlouhodobého vývoje NF docházelo k postupnému nárůstu všech třech typů likvidity, které se v roce 2011 ustálily a od té doby nabývají velmi vysokých hodnot – o dost vyšších než je doporučováno. Je to způsobeno zejména držbou velkého objemu finančních prostředků na bankovních účtech, jakožto důsledek konzervativní finanční politiky společnosti. Vliv na výši ukazatelů má také velikost zásob – především zboží, které je v řádech desítek milionu korun. NF si totiž některé tituly tiskne i na dva roky dopředu, aby mohlo využívat úspor z rozsahu, které jsou dosti znatelné. Takto vysoké hodnoty likvidity jsou spojovány i s vysokým vlastním kapitálem, čemuž také nasvědčují ukazatele zadluženosti v následující podkapitole. Příliš nízké hodnoty likvidity reflektují platební neschopnost podniku, avšak ani hodnoty vysoké nemají na podnik pozitivní vliv, protože vážou finanční prostředky a ovlivňují rentabilitu podniku.

4.1.3 Ukazatele zadluženosti

„Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, jež podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Je zřejmé, že čím vyšší zadluženost podnik má, tím vyšší riziko na sebe bere, protože musí být schopen své závazky splácet bez ohledu na to, jak se mu právě daří“ (Knápková aj. 2013, s. 85).

Zadluženost, byť i vysoká, ale ještě nemusí představovat negativní charakteristiku firmy. Naopak vysoká finanční páka může v dobře fungujícím podniku pozitivně přispět k rentabilitě vlastního kapitálu (Kislingerová a Hnilica 2005).

Základním ukazatelem zadluženosti je **Celková zadluženost**, která ukazuje, jak moc je podnik zadlužen (Scholleová 2012).

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

Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí mezi 30-60 % (Knápková aj. 2013).

Dalším velmi často používaným ukazatelem je **Míra zadluženosti** poměřující cizí a vlastní kapitál společnosti, který signalizuje, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů (Knápková aj. 2013).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (8)$$

Z mnoha ukazatelů zadluženosti byly vybrány pouze tyto dva, které jsou následně vypočítány i pro NF, a to za roky 2011-2014.

Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti

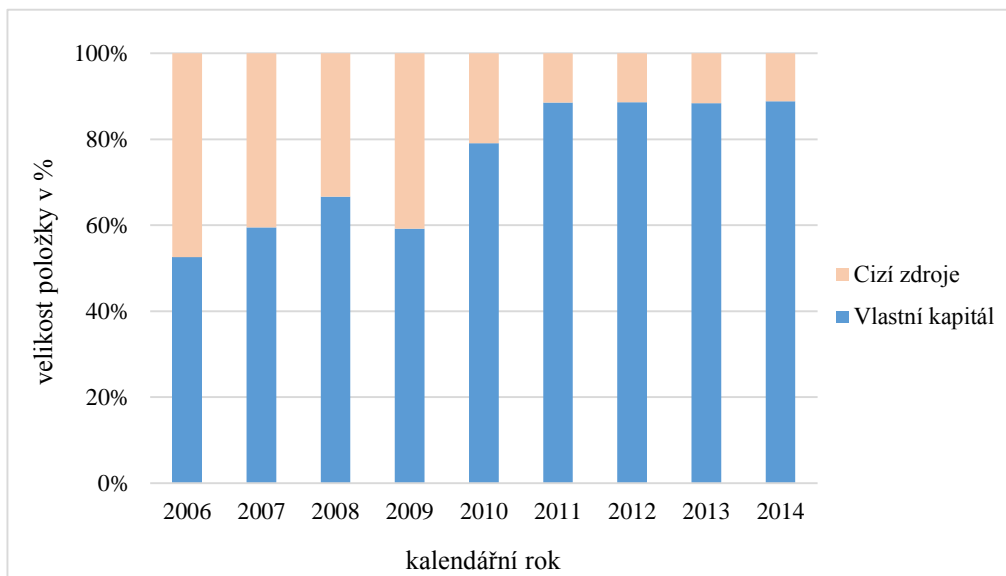
Zadluženost	Rok			
	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	11,43 %	11,34 %	11,55 %	11,07 %
Míra zadluženosti	12,96 %	12,84 %	13,10 %	12,58 %

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2016

V dlouhém časovém horizontu se celková zadluženost NF postupně snižovala, což znázorňuje i vývoj kapitálové struktury na Obrázku 5. V současné době má NF velmi nízkou celkovou zadluženost, která se od roku 2011 ustálila cca na 11 %. To pro podnik znamená, že většinu aktiv financuje z vlastních zdrojů. Ukazatel míry zadluženosti je velice důležitý například pro banku při žádosti podniku o nový úvěr, přičemž se sleduje časový vývoj tohoto ukazatele – zda se podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu snižuje či zvyšuje (Knápková aj. 2013). Míra zadluženosti NF se postupem času snižovala, až se ustálila na hodnotě cca 13 %. Rok 2011 byl z hlediska výše cizího kapitálu pro NF zlomový, neboť nakladatelství k 31. 12. 2011 splatilo dlouhodobou půjčku od firmy Cornelsen Verlagsholding GmbH & Co. V současné době NF nevyužívá krátkodobých

ani dlouhodobých finančních úvěrů. Zadluženost NF je tak nyní opravdu velmi nízká, což znamená velmi malé riziko pro věřitele.

Obrázek 5: Vývoj kapitálové struktury NF v letech 2006-2014



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2016

4.1.4 Ukazatele aktivity

„Tato skupina ukazatelů se snaží změřit, jak úspěšně využívá management podniku aktiva“ (Kislingerová a Hnilica 2005, s. 33).

Jelikož tento ukazatel nejčastěji poměruje veličinu tokovou (tržby) k veličině stavové (aktiva), lze ho vyjádřit dvěma způsoby:

- počtem obrátů (obratovostí), který informuje o počtu obrátek za určité období,
- dobou obratu odrážející průměrnou dobu trvání jedné obrátky majetku (Kislingerová a Hnilica 2005; Scholleová 2012).

Komplexním ukazatelem aktivity je **Obrat aktiv**, který vypovídá o tom, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok (Scholleová 2012). Všeobecně platí – čím vyšší hodnota, tím pro podnik lépe. Minimální doporučená hodnota je 1 (Knápková aj. 2013).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (9)$$

Dalším ukazatelem je **Doba obratu zásob**, která vyjadřuje průměrný počet dnů, během nichž jsou zásoby podniku vázány až do jejich spotřeby nebo prodeje (Scholleová 2012).

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{(tržby/360)} \quad (10)$$

Doba splatnosti pohledávek představuje dobu existence kapitálu ve formě pohledávek, tj. počet dnů, ve kterých podnik musí čekat, než dostane zapláceno za již prodané výrobky či služby (Knápková aj. 2013; Scholleová 2012).

$$Doba\ splatnosti\ pohledávek = \frac{pohledávky}{(tržby/360)} \quad (11)$$

Posledním ukazatelem je **Doba splatnosti krátkodobých závazků**, který vyjadřuje počet dnů od vzniku závazku do dne jeho úhrady. Hodnota tohoto ukazatele by měla dosáhnout alespoň doby obratu pohledávek (Knápková aj. 2013; Scholleová 2012).

$$Doba\ splatnosti\ krátkodobých\ závazků = \frac{krátkodobé\ závazky}{(tržby/360)} \quad (12)$$

Následující tabulka přehledně ukazuje vývoj ukazatelů aktivity NF v letech 2011-2014.

Tabulka 9: Ukazatele aktivity

Aktivita	Rok			
	2011	2012	2013	2014
Obrat aktiv	1,11	0,89	0,88	0,84
Doba obratu zásob (ve dnech)	159	177	154	168
Doba splatnosti pohledávek (ve dnech)	26	30	23	26
Doba splatnosti krát. závazků (ve dnech)	35	43	44	44

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2016

Ukazatel obratu aktiv překročil doporučovanou hodnotu pouze v roce 2011 a od té doby se nachází lehce pod hranicí 1. V předchozích letech tento ukazatel nabýval ještě vyšších hodnot, což bylo především způsobeno splácením cizího kapitálu a tedy výrazně nižší držbou finančních prostředků na účtech. V současnosti velkou část aktiv tvoří oběžná aktiva – zejména peníze na bankovních účtech a zásoby, přičemž dlouhodobý majetek je zastoupen ve výrazně nižší míře. Doba obratu zásob ukazuje, jak dlouho jsou peníze vázány v zásobách. V NF se pohybuje nad 150 dní a samozřejmě platí, že čím je kratší, tím pro podnik lépe. Takto dlouhá doba je způsobena zejména povahou zboží – učebnice a pracovní sešity. Doba splatnosti pohledávek by měla být nižší než doba splatnosti závazků, což NF splňuje.

5 SWOT analýza

Završení strategické analýzy představuje SWOT analýza, která vyhodnocuje klíčové silné (*Strengths*) a slabé (*Weaknesses*) stránky, budoucí příležitosti (*Opportunities*) a hrozby (*Threats*) podniku (Kotler aj. 2007). Na základě ní lze poté určit hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu podniku (Keřkovský a Vykypěl 2006).

SWOT analýzu je vhodné zařadit na úplný závěr analýz jakožto shrnutí nejdůležitějších závěrů uskutečněných dílčích analýz vnitřního i vnějšího prostředí. Vnitřní analýza většinou poskytuje podklady pro slabiny a silné stránky podniku, naopak analýza vnějšího prostředí odhaluje možné hrozby a příležitosti. Tyto čtyři klíčové faktory jsou následně charakterizovány, ohodnoceny a zařazeny do příslušných kvadrantů tabulky SWOT viz Obrázek 6 (Keřkovský a Vykypěl 2006).

Obrázek 6: SWOT analýza

<p>Silné stránky (<i>Strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>Weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>Opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>Threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: vlastní zpracování dle (Jakubíková 2013, s. 129), 2016

Manažeři společnosti tak musí rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby, kterým jejich podnik čelí, a předvídat důležité trendy mající možný dopad na jeho existenci. Silné a slabé stránky by měly zahrnovat jen charakteristické znaky společnosti mající vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Tyto stránky podniku mají relativní charakter neboť: „Je hezké být v něčem dobrý, ale pokud je konkurence lepší, je to i nadále vaše slabá stránka“ (Kotler aj. 2007, s. 98).

Fakta pro SWOT analýzu lze také shromáždit pomocí dalších technik, jako je porovnání s konkurenty (*benchmarking*), metodou interview nebo pomocí řízené diskuse expertů (*brainstorming*). SWOT je velmi cenným informačním zdrojem pro formulaci podnikové strategie, jejíž návrh by měl být zaměřen na eliminaci slabín a hrozeb podniku a to

využitím jeho silných stránek a strategických příležitostí. Každá slabá stránka či hrozba by tak měla mít určité opatření, které ji eliminuje (Keřkovský a Vykypěl 2006).

5.1 SWOT analýza Nakladatelství Fraus, s. r. o.

Následující Tabulka 10 obsahuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby Nakladatelství Fraus, s. r. o. zjištěné na základě výsledků analýz vnitřního a vnějšího okolí.

Tabulka 10: SWOT analýza Nakladatelství Fraus

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> celkové dominantní postavení na trhu silné postavení na 2. stupni ZŠ dlouhá tradice, dobrá image vypracovaný komplexní systém podpory vzdělávání interaktivní verze učebnic schopnost inovace a přizpůsobení se novým trendům vysoká kvalita produktů dostupnost produktů (e-shop, distributoři, knihkupectví) 8 odborných konzultantů poskytující poradenství školám sít' 11 Informačních center FRAUS mezinárodní ocenění kvalifikovaní zaměstnanci program Partnerská škola FRAUS vzdělávání učitelů formou seminářů online podpora pedagogů (FRED) 	<ul style="list-style-type: none"> vyšší cena produktů oproti konkurenci slabší marketingová komunikace s žáky, studenty, rodiči omezené kapacity pro vývoj a menší personální obsazení oddělení vývoje vysoké hodnoty likvidity oproti doporučovaným mezím nevyužívání žádných cizích zdrojů (dlouhodobé ani krátkodobé úvěry) a upřednostňování vlastního kapitálu, který je dražší
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> příznivý demografický vývoj (nyní na 2. stupni ZŠ a za 4 roky na SŠ) rozšíření nabídky pro střední školy digitalizace školství možnost rozvoje v oblasti vzdělávacích aplikací a výukových programů možnost rozvoje spolupráce s nadnárodními společnostmi (Apple, Google, Microsoft apod.) využívání programů a projektů od EU 	<ul style="list-style-type: none"> regulace MŠMT, velikost ONIV výše DPH na knihy knižní pirátství velká vyjednávací síla škol možnosti otevřeného vzdělávání (DUMy atd.) vzdělávací aplikace a výukové programy (substituční hrozba)

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z tabulky SWOT analýzy lze vidět, že NF disponuje především silnými stránkami a má několik konkurenčních výhod. NF si udržuje dominantní postavení ve svém odvětví a to zejména na 2. stupni ZŠ. Jelikož působí na trhu již 25 let, vybudovalo si tradici na českém trhu a velmi silnou důvěru zákazníků ke značce FRAUS. Jeho hlavní konkurenční výhoda spočívá v diferenciaci produktu – nabízí ojedinělý komplexní systém podpory vzdělávání, který obsahuje široké portfolio produktů a služeb. Tuto konkurenční výhodu posiluje řada mezinárodních ocenění a odbornostní kredit v očích pedagogů. Další konkurenční výhodu představuje včasné zachycení nových trendů ve vývoji a vytváření kvalitního vzdělávacího obsahu. NF je leaderem na trhu interaktivních učebnic a svou budoucnost vidí především v interaktivitě a digitalizaci. Jeho i-učebnice jsou v současné době využitelné v podstatě na jakémkoli zařízení. Třetí konkurenční výhodou je velmi silná marketingová komunikace se školami. NF nabízí školám profesionální servis v podobě 8 odborných konzultantů a 11 Informačních center FRAUS rozložených po celé ČR, čímž se výrazně odlišuje od konkurence.

NF samozřejmě disponuje i slabými stránkami, kterých je ale o poznání méně. Za největší slabinu lze považovat cenu jeho produktů, neboť je jedna z vyšších na trhu. NF nabízí tištěnou, ale i elektronickou produkci, přičemž obě verze učebnice jsou prodávány za jednotnou cenu. Cena jeho produktů je sice oproti konkurenci vyšší, ale za to jsou vysoce kvalitní – po didaktické, obsahové, grafické i technické stránce. Jelikož se NF svými vzdělávacími materiály podílí na úrovni vzdělanosti v ČR, většina zákazníků upřednostní vyšší kvalitu za vyšší cenu. Další slabinu má NF v komunikaci s jednotlivci – žáky, studenty a rodiči, která by měla být posílena. Z určitého úhlu pohledu lze za slabou stránku nakladatelství považovat i omezené kapacity pro vývoj a menší množství interních IT pracovníků. NF v tomto případě však využívá služeb externistů, kteří jsou specialisti v oboru, a díky nim může nabízet vysoce kvalitní produkty (Flexibooks atd.)

Jelikož se NF pohybuje v opravdu specifickém tržním prostředí, některé hrozby mohou zároveň představovat i příležitost. Jedná se zejména o využití výukových programů a vzdělávacích aplikací ve výuce. Ty by relativně mohly klasické učebnice zcela nahradit (představují tedy hrozbu) či výuku s nimi jen doplňovat (příležitost pro nakladatele). NF je samozřejmě zastáncem toho, že koncept učebnice je nenahraditelný a vzdělávací aplikace či výukové programy mohou výuku pouze doplňovat. V oblasti vzdělávacích aplikací se pokouší uspět i dceřiná společnost Fraus Media. Velkou hrozbou pro všechny nakladatele jsou však možnosti otevřeného vzdělávání. NF se toto ohrožení snažilo

eliminovat a ve školním roce 2015/16 uvedlo na trh online vzdělávací portál FRED obsahující širokou databázi kvalitních multimediálních materiálů. Bohužel, i přes to otevřené zdroje nadále představují velkou hrozbu nejen pro NF.

Toto tržní prostředí přináší řadu i dalších velmi výrazných hrozeb – zejména velkou závislost nakladatelství na rozhodnutí MŠMT, které stanovuje koncepci školství a velikost ONIV. Politická situace v ČR, výše sazeb DPH, úroveň ekonomiky a nepříznivý demografický vývoj mohou výrazným způsobem ovlivnit činnost každého učebnicové nakladatelství. Moderní doba přináší hrozbu i v podobě knižního pirátství, se kterým se také snaží většina nakladatelů bojovat.

Na základě provedené analýzy lze NF doporučit strategii využití svých silných stránek k zužitkování příležitostí.

6 Návrhy opatření pro posílení konkurenceschopnosti

Kapitola se nejprve věnuje zhodnocení konkurenčního postavení podniku Nakladatelství Fraus, s. r. o. a následně také návrhům opatření pro posílení jeho konkurenceschopnosti.

Zhodnocení konkurenčního postavení podniku

V posledních letech se NF podařilo posílit své postavení v produkci vzdělávacích materiálů pro 1. stupeň ZŠ. V tomto segmentu se sice pohybuje dost silných konkurentů, ale NF zde využívá svých silných stránek a nabízí školám ojedinělý komplexní systém podpory vzdělávání. Silnou stránkou nakladatelství v produkci učebnic pro 1. stupeň je mimo jiné to, že pedagogům nabízí tradiční i moderní výukové metody. Příkladem může být velmi populární metoda výuky matematiky dle prof. Hejného, metody pro výuku českého jazyka genetickou či analyticko-syntetickou metodou apod. V uplynulých letech zde proběhla silná demografická vlna, kterou se NF podařilo dostatečně využít a tím i posílit své postavení.

Velmi silné konkurenční postavení má NF v segmentu vzdělávacích materiálů pro 2. stupeň ZŠ. Velmi populární se zde stala tzv. systémová řada učebnic pro 6. až 9. ročník, která představuje historicky nejprodávanější skupinu titulů NF. V nedávné době začalo NF tyto učebnice a pracovní sešity aktualizovat a vznikla tzv. „nová generace“. Tyto inovované učebnice reagují na nové trendy ve výuce a jsou vylepšeny po obsahové i grafické stránce. I přes vůdčí postavení na druhém stupni ZŠ, by NF však mělo pravidelně provádět monitoring konkurence a snažit se o udržení stávající pozice. Posílení pozice v určitém segmentu je totiž pro většinu konkurenčních nakladatelů výzvou stejně tak, jako pro NF posílit své postavení na prvním a třetím stupni. V současné době se přelévá demografická vlna z prvního stupně do tohoto segmentu a NF by se mělo snažit ji plně využít.

V oblasti vzdělávacích materiálů pro střední školy má NF nejslabší postavení (v porovnání s ostatními segmenty), protože zde nabízí pouze omezenou nabídku učebnic – český jazyk, literaturu, matematiku a cizí jazyky. V současné době se však NF zde podařilo posílit své postavení, neboť od března 2016 rozšířilo nabídku své produkce o exkluzivní jazykové učebnice a stalo se tak výhradním distributorem titulů Cambridge University Press na českém trhu. Za čtyři roky se do tohoto segmentu přesune demografická vlna, což představuje pro NF velkou příležitost.

NF je leader na českém trhu elektronických vzdělávacích materiálů, neboť jako první představilo interaktivní verzi učebnic a stále je v této oblasti krok před konkurencí. Tato pozice je však velmi náročná a neustále plná výzev. Nicméně hlavní konkurenční výhodou NF je včasné zachycení trendů ve vývoji a inovace produktů.

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že NF má velmi dominantní postavení ve svém odvětví a toto postavení se snaží neustále vylepšovat. Jelikož většina hrozeb nelze eliminovat vůbec či jen velmi těžce, autorka práce by NF doporučovala zejména využít svých silných stránek k zužitkování příležitostí a eliminovat určité slabé stránky, a tímto způsobem posílit konkurenceschopnost podniku.

Využití příležitostí

Velkou příležitostí pro NF je zejména příznivý demografický vývoj. Demografický vlna se v současné době přelévá z prvního stupně na stupeň druhý a za čtyři roky se dostane do segmentu středních škol. Autorka práce by proto NF doporučovala využít této příležitosti zejména pro posílení svého postavení v oblasti vzdělávacích materiálů pro střední školy. Jelikož zde NF nabízí pouze omezenou nabídku učebnic, mohlo by se zaměřit na její rozšíření, např. o učebnice společenských věd, dějepisu, ekonomiky, informatiky či edice učebnic připravující studenty středních škol na státní maturitu (např. na maturitu z anglického či německého jazyka). Jelikož je trh v současné době poměrně nasycen učebnicemi, které připravují studenty na státní maturitu, přínosnější by byla varianta rozšíření portfolia středních škol o další předměty. Zejména interaktivní verze učebnic mohou být v tomto segmentu velmi populární, neboť na trhu vzdělávacích materiálů pro střední školy nejsou tak rozšířené.

Velkou výzvou pro NF jsou také vzdělávací aplikace. Vzdělávacími aplikacemi se zabývá dceřiná společnost Fraus Media, která čerpá z dlouholetých zkušeností a renomé NF. Fraus Media momentálně nabízí pouze jazykové aplikace, zejména k procvičování anglického jazyka, ale nabízí i aplikaci WordTrainer FRAUS. Ta umožňuje procvičování slovní zásoby z vybraných jazykových učebnic FRAUS. Autorka práce by proto NF do budoucna doporučila, aby pro ně Fraus Media vytvářela i jiné než jazykové aplikace. S ohledem na příležitost digitalizace školství, by se mohlo NF zaměřit i na vzdělávací aplikace pro první stupeň ZŠ – např. na procvičování abecedy, matematiky, prvouky, angličtiny či hudební výchovy. Tyto vzdělávací aplikace vytvořené jako doplněk k učebnicím FRAUS, by mohly představovat velkou konkurenční výhodu oproti

konkurenci. S digitálními materiály souvisí i rozvoj spolupráce s nadnárodními společnostmi – Apple, Microsoft či Google, které nabízejí aplikace ve svých online obchodech. Jelikož většina škol má pouze omezené množství finančních prostředků, velkou příležitostí pro ně i nakladatele jsou projekty od EU, které podporují moderní trendy ve vzdělávání. Z grantů EU mohou vybrané školy provést nákup hardwarového vybavení (např. tabletů), což umožňuje širší využití interaktivních učebnic, vzdělávacích aplikací či jiných digitálních materiálů.

Eliminace slabých stránek

NF má sice velmi silnou marketingovou komunikaci se školami, avšak komunikace s jednotlivci – žáky, studenty a rodiči není dostačující. NF nabízí v rámci platformy Flexibooks i žákovskou licenci, čímž vstoupilo na trh domácností. Rodiče jsou častým zákazníkem také v případě nákupu doplňkových materiálů FRAUS – zejména procvičovací sešitů, gramatik apod. K těmto zákazníkům se však informace o produktech NF dostávají především přes školy a pedagogy. Tato nepřímá forma komunikace však není efektivní, neboť ve velkém množství případů se informace k cílovým zákazníkům nedostanou vůbec. NF by se mělo snažit žáky a studenty více oslovovat zejména přes sociální sítě – Facebook a Twitter, popřípadě i Instagram (formou reklamy), pořádat pro ně soutěže apod. K rodičům se informace o produktech FRAUS dostávají ve většině případů pouze přes žáky. Autorka práce by proto NF doporučovala rozšířit tým odborných konzultantů o jednoho, který by komunikoval s rodiči. Ten by například navštěvoval školy v rámci aktivů pro rodiče či dnů otevřených dveří, kde by v krátkosti představil určité produkty NF (zejména interaktivní učebnice v rámci žákovské licence). Nadále by mohlo NF provozovat reklamu na stránkách základních škol, rozdávat ve školách reklamní letáky, vyvěsit před školami reklamní plakáty apod.

Autorka práce by NF také doporučila některá opatření pro zlepšení ekonomické situace podniku. NF drží velké množství finančních prostředků na účtech, díky nimž je sice vysoce likvidní, ale tyto peníze jsou zbytečně vázány. Finanční prostředky by mohly být využity efektivněji – např. investicí do krátkodobých cenných papírů apod. V další řadě, NF již od roku 2013 nevyužívá žádnou formu cizího kapitálu, díky čemuž jsou ukazatele zadluženosti velice nízké. To sice způsobuje velmi nízké riziko pro věřitele, ale využívání cizího kapitálu je levnější a zvyšuje i rentabilitu podniku. Autorka práce by proto NF doporučovala využívat cizí kapitál v případě velkých projektů a investic – například při rozšíření řady učebnic pro střední školy.

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení konkurenceschopnosti podniku Nakladatelství Fraus, s. r. o. a na základě zjištěných poznatků navrhnout opatření pro posílení jeho postavení v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost podniku byla analyzována za pomoci analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

K analýze vnějšího prostředí podniku byla využita PEST analýza a Porterův model pěti sil, jelikož představují nejvhodnější nástroje k prozkoumání makro a mikroprostředí podniku. Na základě výsledků PEST analýzy lze konstatovat, že všechna učebnicová nakladatelství ohrožuje několik velmi výrazných faktorů. Jedná se zejména o politicko-legislativní a ekonomické faktory. Velkou roli zde hraje také demografický vývoj, který příznivým či nepříznivým způsobem ovlivňuje velikost produkce a tržeb NF. Porterův model pěti konkurenčních sil podrobně popisuje sílu všech subjektů, které tvoří strukturu odvětví. Výsledky analýzy odvětví ukazují, že NF má velmi silné konkurenční postavení ve svém odvětví, přičemž určitou hrozbu představují substituty (např. otevřené zdroje) a velká vyjednávací síla škol. K analýze vnitřního prostředí bylo využito pět firemních faktorů, které odhalily silné a slabé stránky podniku. Současná ekonomická situace NF byla zhodnocena za pomoci poměrových ukazatelů finanční analýzy.

Na konci analýz podnikového prostředí byla vytvořena SWOT analýza, jejíž tabulka přehledně shrnuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku NF. Z tabulky je možno vidět, že nakladatelství disponuje zejména silnými stránkami, díky nimž má několik konkurenčních výhod.

V závěru práce se nachází stručné zhodnocení konkurenčního postavení podniku v daném tržním prostředí. Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že NF má velmi dominantní postavení ve svém odvětví, a to zejména na druhém stupni ZŠ. Konkurenceschopnost nakladatelství je opravdu velká a spočívá zejména v diferenciaci jeho produktu, neboť nabízí školám ojedinělý komplexní systém podpory vzdělávání.

Závěrečná kapitola se také věnuje návrhům opatření pro posílení konkurenceschopnosti podniku v daném tržním prostředí. Jelikož má NF převahu silných stránek, mělo by je využít zejména k zužitkování příležitostí, což spolu s odstraněním určitých slabých stránek může ještě více posílit jeho konkurenceschopnost.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj sazby DPH od roku 1993	24
Tabulka 2: Porovnání DPH s vybranými zeměmi Evropy za rok 2015	24
Tabulka 3: Celkový obrat vybraných nakladatelství za rok 2014	33
Tabulka 4: Ukazatel rentability aktiv	45
Tabulka 5: Ukazatel rentability vlastního kapitálu	45
Tabulka 6: Ukazatel rentability tržeb	46
Tabulka 7: Ukazatele likvidity	48
Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti.....	49
Tabulka 9: Ukazatele aktivity	51
Tabulka 10: SWOT analýza Nakladatelství Fraus	53

Seznam obrázků

Obrázek 1: Podnikové okolí.....	20
Obrázek 2: Vývoj počtu žáků v 1. třídách v letech 2005-2015.....	25
Obrázek 3: Vývoj počtu žáků na 1. a 2. stupni ZŠ v letech 2005-2015.....	26
Obrázek 4: Struktura odvětví: pět sil.....	29
Obrázek 5: Vývoj kapitálové struktury NF v letech 2006-2014.....	50
Obrázek 6: SWOT analýza.....	52

Seznam použitých zkratk

3D	trojdimenzionální (3-Dimension)
a kol.	a kolektiv
aj.	a jiní
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
B2B	obchodník k obchodníkovi (Business-To-Business)
B2C	obchodník k zákazníkovi (Business-To-Customer)
BELMA	Best European Learning Material
cca	cirka
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
DUM	Digitální Učební Materiály
DVD	digitální víceúčelový disk (Digital Versatile Disc)
EAT	čistý zisk (Earnings After Taxes)
EBIT	zisk před zdaněním a úroky (Earnings Before Interest and Taxes)
EDULAB	EDUkační LABoratoř
EU	Evropská unie
GmbH	společnost s ručením omezeným (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)
HDP	Hrubý domácí produkt
ICT	informační a komunikační technologie (Information and Communication Technologies)
IČ	identifikační číslo
Ing.	Inženýr
ISBN	identifikační číslo typu knihy (International Standard Book Numbering)
IT	informační technologie (Information Technologies)

Kč	Koruna česká
mil.	milion
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
např.	například
NF	Nakladatelství Fraus
o. p. s.	obecně prospěšná společnost
OER	Otevřené vzdělávací zdroje (Open Educational Resources)
ONIV	Ostatní neinvestiční výdaje
OR	obchodní rejstřík
OS	operační systém (Operating System)
PC	osobní počítač (Personal Computer)
PEST	politické, ekonomické, sociální, technologické prostředí (Political, Economic, Social, Technological environment)
prof.	profesor
ROA	Rentabilita aktiv (Return on Assets)
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)
ROS	Rentabilita tržeb (Return on Sales)
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
s.	strana
Sb.	Sbírka zákonů
SŠ	střední škola
SW	software
SWOT	silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats)
tj.	to jest
tzv.	tak zvaný
ZŠ	základní škola

Seznam použité literatury

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. vyd. Praha: RADIX, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.

DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan aj. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John aj. *Moderní marketing*. 4 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

MACÁKOVÁ, Libuše a kol. *Mikroekonomie: základní kurs*. 8. aktualiz. vyd. Slaný: Melandrium, 2003. 275 s. ISBN 80-86175-38-3.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

PORTER, Michael E. *On Competition* [online]. Harvard Business Press, 2008 [cit. 11. 2. 2016]. 544 s. ISBN 978-1-4221-2696-7. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=zNmiOfV1XugC&pg=PA301&lpg=PA301&dq=on+competition+porter+v+%C4%8Dj&source=bl&ots=hIVxJHwSxJ&sig=AVg9I94Kik5ywuVJbOxPAqC1bX8&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiU_uqvj_LKAhXGGQ8KHcx_BDUQ6AEIODAD#v=onepage&q&f=false

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.

SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel aj. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-274-4103-1.

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. 560 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Další zdroje

EHLERS, Ulf-Daniel aj. *Otevřené vzdělávání: proměny vzdělávacích postupů* [online]. eLearning Papers, 2011 [cit. 24. 2. 2016]. Dostupné z: http://www.openeducationeuropa.eu/sites/default/files/6_1299765064.pdf

Finanční analýza. *ManagementMania* [online]. Wilmington: ManagementMania.com LLC, ©2011-2013. Aktualizace 4. 5. 2013 [cit. 24. 1. 2016]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>

Fraus Media. *Frausmedia* [online]. Praha: Fraus Media ©2013-2016 [cit. 2. 3. 2016]. Dostupné z: <http://frausmedia.com/cs/>

Interní zdroj Fraus. Informace poskytnuté zaměstnanci společnosti Nakladatelství Fraus, s. r. o. v období leden-duben 2016.

Justice.cz: *Oficiální server českého soudnictví* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, [b. r.]. [cit. 2. 3. 2016]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

KADERKA, Michal. Tiskové sdělení: Každý sedmý učitel vytváří vzdělávací materiály, jejich šíření může ale být na hraně zákona. *Otevřené vzdělávání* [online]. Otevřené vzdělávání, 17. 2. 2016 [cit. 24. 2. 2016]. Dostupné z: <http://otevrenevzdelavani.cz/tiskove-sdeleni-kazdy-sedmy-ucitel-vytvari-vzdelavaci-materialy-jejich-sireni-muze-ale-byt-na-hrane-zakona/>

Ministerstvo kultury. Úplné znění zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2006. Dostupné také z: <http://www.mkcr.cz/assets/autorske-pravo/01-3982006.pdf>

Ministerstvo kultury. Zákon č. 37/1995 o neperiodických publikacích. In: *Sbírka zákonů, Česká republika*. 1995. Dostupné také z: <https://www.nkp.cz/sluzby/sluzby-pro/povinne-vytisky/zakonpv-neper>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Statistické ročenky školství: výkonové ukazatele* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ©2016 [cit. 19. 3. 2016]. Dostupné z: <http://toiler.uiv.cz/rocenka/rocenka.asp>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Úplné znění zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělání. In: *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2008. Dostupné také z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Věstník MŠMT ČR – sešit 9/2009* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2009 [cit. 19. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/2009-9-1>

Nakladatelství Alter. *Alter* [online]. Praha: Nakladatelství Alter, ©2012 [cit. 20. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.alter.cz/>

Nakladatelství Fraus 2016a. Nakladatelství Fraus. *Fraus* [online]. Plzeň: Nakladatelství Fraus, ©2016 [cit. 2. 2. 2016]. Dostupné z: <https://www.fraus.cz/cs/o-nas/nakladatelstvi-fraus>

Nakladatelství Fraus 2016b. *Ediční plán: 1. stupeň základní školy 2016*. Plzeň: Nakladatelství Fraus, 2016, 41 s. Dostupné také z: <https://ucebnice.fraus.cz/file/edee/2016/01/ep2016-1st.pdf>

Nakladatelství Fraus 2016c. O učebnicích. *Fraus* [online]. Plzeň: Nakladatelství Fraus, ©2016 [cit. 3. 2. 2016]. Dostupné z: <https://ucebnice.fraus.cz/cs/o-nas/o-ucebnicich>

Nakladatelství Fraus 2016d. i-učebnice. *Fraus* [online]. Plzeň: Nakladatelství Fraus, ©2016 [cit. 4. 2. 2016]. Dostupné z: <https://www.fraus.cz/cs/nezavisle-stranky/i-ucebnice>

Nakladatelství Fraus 2016e. Výhody pro Partnerské školy FRAUS. *Fraus* [online]. Plzeň: Nakladatelství Fraus, ©2016 [cit. 12. 3. 2016]. Dostupné z: <https://www.fraus.cz/cs/sluzby/vyhody-pro-partnerske-skoly>

Nakladatelství Fraus 2016f. Informační centra a studovny FRAUS. *Fraus* [online]. Plzeň: Nakladatelství Fraus, ©2016 [cit. 19. 3. 2016]. Dostupné z: <https://www.fraus.cz/cs/kontakty/informacni-centra-fraus>

Nakladatelství Fraus 2016g. Semináře a konference. *Fraus* [online]. Plzeň: Nakladatelství Fraus, ©2016 [cit. 19. 3. 2016]. Dostupné z: <https://seminare.fraus.cz/>

Nakladatelství Fraus. *Tisková zpráva 20 let Nakladatelství Fraus*. Plzeň: Nakladatelství Fraus, 2011, [4] s. Dostupné také z: <http://www.ceskaskola.cz/2011/05/20-let-nakladatelstvi-fraus.html>

O projektu. *DUMy.cz* [online]. DUMY.cz, ©2012 [cit. 24. 2. 2016]. Dostupné z: <http://dumy.cz/o-projektu>

O projektu. *Škola dotykem* [online]. Praha: EDUKační LABORatoř, ©2016 [cit. 2. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.skoladotykem.cz/o-projektu.html>

PISTORIUS, Vladimír aj. *Zpráva o českém knižním trhu 2014/2015* [online]. Praha: Svaz českých knihkupců a nakladatelů, ©2015 [cit. 5. 2. 2016]. ISBN 978-80-905680-4-4. Dostupné z: http://sckn.cz/content/zpravy/zprava_ckt_2015.pdf

Sbírka listin Nakladatelství ALTER, s. r. o. In: *eJustice: Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015 [cit. 1. 4. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=95265>

Sbírka listin Nakladatelství Fraus, s. r. o. In: *eJustice: Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015 [cit. 9. 3. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=179060>

Sbírka listin Nakladatelství SPN – pedagogické nakladatelství, a. s. In: *eJustice: Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015 [cit. 1. 4. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=449244>

Tvorba a užití HDP – 4. čtvrtletí 2015. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016. Aktualizace 4. 3. 2016 [cit. 19. 3. 2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2015>

Úplný výpis z obchodního rejstříku Nakladatelství Fraus, s. r. o. In: *eJustice: Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015 [cit. 2. 2. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=179060&typ=UPLNY>

Seznam příloh

Příloha A: Logo Nakladatelství Fraus

Příloha B: Přehled hodnot z účetních výkazů Nakladatelství Fraus za roky 2011-2014

Příloha C: Přehled hodnot z účetních výkazů Nakladatelství Alter za roky 2011-2014

Příloha D: Přehled hodnot z účetních výkazů SPN – pedagogické nakladatelství za roky 2011-2014

Příloha A: Logo Nakladatelství Fraus



Zdroj: (Interní zdroj Fraus 2016)

Příloha B: Přehled hodnot z účetních výkazů Nakladatelství Fraus za roky 2011-2014

Položka (v tisících Kč)	Rok			
	2011	2012	2013	2014
Aktiva celkem	112 324	124 297	142 647	143 361
Dlouhodobý majetek	18 857	18 716	26 124	29 918
Dlouhodobý nehmotný majetek	7 628	8 177	11 246	14 112
Dlouhodobý hmotný majetek	10 607	9 527	9 406	9 724
Dlouhodobý finanční majetek	622	1 012	5 472	6 082
Oběžná aktiva	92 760	104 603	115 642	112 447
Zásoby	55 085	54 080	53 346	55 961
Zboží	52 029	51 698	52 946	54 961
Dlouhodobé pohledávky	555	482	154	154
Krátkodobé pohledávky	8 115	8 665	7 508	8 263
Krátkodobý finanční majetek	29 005	41 376	54 634	48 069
Účty v bankách	28 911	41 231	54 461	47 933
Pasiva celkem	112 324	124 297	142 647	143 361
Vlastní kapitál	99 004	109 804	125 741	126 145
Cizí zdroje	12 833	14 100	16 473	15 866
Dlouhodobé závazky	0	0	317	426
Krátkodobé závazky	11 903	13 000	15 108	14 400
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0
Tržby za prodej zboží	120 139	105 921	121 093	116 327
Tržby za prodej výrobků a služeb	4 588	4 441	3 853	3 638
Výkonová spotřeba	33 859	27 335	30 511	33 826
Osobní náklady	35 072	32 281	30 734	32 917
Odpisy	2 161	2 929	3 962	6 598
Čistý zisk (EAT)	13 046	10 410	18 359	9 574
EBIT	16 088	13 150	22 839	12 038

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti dostupných z (Sbírka listin Nakladatelství Fraus, s. r. o. 2012-2015), 2016

Příloha C: Přehled hodnot z účetních výkazů Nakladatelství Alter za roky 2011-2014

Položka (v tisících Kč)	Rok			
	2011	2012	2013	2014
Aktiva celkem	71 000	72 620	76 404	75 982
Vlastní kapitál	61 611	63 532	67 694	68 009
Čistý zisk (EAT)	4 873	5 922	8 162	8 315
EBIT	6 393	7 681	10 430	10 563
Tržby za prodej zboží	45	28	27	49
Tržby za prodej výrobků a služeb	32 520	32 286	37 344	36 868

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti dostupných z (Sbírka listin Nakladatelství Alter, s. r. o. 2012-2015), 2016

Příloha D: Přehled hodnot z účetních výkazů SPN – pedagogické nakladatelství za roky 2011-2014

Položka (v tisících Kč)	Rok			
	2011	2012	2013	2014
Aktiva celkem	109 432	115 151	113 037	116 672
Vlastní kapitál	21 768	21 943	22 068	22 041
Čistý zisk (EAT)	-1072	175	125	-27
EBIT	5 063	6 383	7 729	7 472
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
Tržby za prodej výrobků a služeb	62 153	61 433	60 129	59 386

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti dostupných z (Sbírka listin SPN – pedagogické nakladatelství, a. s. 2012-2015), 2016

Abstrakt

WÉBROVÁ, Diana. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Plzeň, 2016. 69 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, PEST analýza, Porterův model pěti sil, vnitřní prostředí podniku, finanční analýza, SWOT analýza

Předložená bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti podniku Nakladatelství Fraus, s. r. o. Konkurenceschopnost podniku je zhodnocena za pomoci analýz vnějšího a vnitřního okolí. V práci je využita PEST analýza, Porterův model pěti sil a faktory vnitřního prostředí podniku. Pro zhodnocení ekonomické situace podniku jsou využity poměrové ukazatele finanční analýzy. Výsledky těchto analýz jsou poté shrnuty do tabulky SWOT analýzy. V závěru práce jsou navržena opatření ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku v daném tržním prostředí.

Abstract

WÉBROVÁ, Diana. *Analysis of the Competitiveness of the Selected Company*. Plzeň, 2016. 69 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: competitiveness, PEST analysis, Porter's five forces model, internal business environment, financial analysis, SWOT analysis

The presented bachelor thesis is focused on the competitiveness analysis of the company Nakladatelství Fraus, s. r. o. Company competitiveness is evaluated through analysis of external and internal environment. PEST analysis, Porter's five forces model and factors of internal business environment are used in the thesis. The ratios of the financial analysis are used for the evaluation of the current economic situation of the company. Then the results of these analysis are summarized in the table of SWOT analysis. The measures are suggested to improve competitiveness of the company in the market environment.