



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU PROSTŘEDNICTVÍM BENCHMARKINGU

EVALUATION OF THE COMPANY'S FINANCIAL PERFORMANCE USING BENCHMARKING APPROACH

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jakub Kaiser

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Jakub Kaiser**
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**
Akademický rok: 2022/23
Studijní program: Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení finanční výkonnosti podniku prostřednictvím benchmarkingu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student provede hodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti a její porovnání s výsledky konkurence. Celkové zhodnocení bude provedeno prostřednictvím Benchmarkingu. Na základě získaných výsledků bude formulovat návrhy, které by měly pomoci ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti společnosti.

Základní literární prameny:

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením obchodní a finanční výkonnosti podniku pomocí metody benchmarkingu. Vybraným podnikem je společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o., která se zaměřuje na výrobu papírových obalů. Zkoumaná společnost bude srovnána s vhodnými konkurenčními společnostmi. Cílem diplomové práce je odhalit slabé stránky a navrhnout řešení, která povedou ke zlepšení výkonnosti podniku.

Abstract

The diploma thesis deals with the evaluation of business and financial performance of a company using the benchmarking method. The selected company is Smurfit Kappa Olomouc s.r.o., which focuses on the production of paper packaging. The company under study will be compared with suitable competitors. The aim of the thesis is to reveal the weaknesses and propose solutions that will lead to an improvement of the company's performance.

Klíčová slova

Benchmarking, výkonnost podniku, konkurence, strategická analýza, finanční analýza

Key words

Benchmarking, performance of the company, competition, strategic analysis, financial analysis

Bibliografická citace práce

KAISER, Jakub. Hodnocení finanční výkonnosti podniku prostřednictvím benchmarkingu [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/152216>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. května 2023

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat mému vedoucímu diplomové práce, panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi Ph.D., za jeho odborné konzultace a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval mé rodině za podporu po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD	10
1. CÍL A METODIKA PRÁCE.....	11
1.2. Metodika práce.....	11
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	13
2.1. Výkonnost	13
2.1.1. Měření výkonnosti	13
2.2. Balanced Scorecard.....	14
2.3. Model Six Sigma.....	16
2.4. Model EFQM Excellence.....	17
2.5. Benchmarking	18
2.5.1. Typy benchmarkingu	18
2.5.2. Fáze benchmarkingu	20
2.5.3. Etický kodex benchmarkingu	21
2.6. Konkurence	22
2.7. Finanční analýza.....	23
2.7.1. Ukazatele zisku	23
2.7.2. Ukazatele rentability	24
2.7.3. Ukazatele likvidity	25
2.7.4. Ukazatele aktivity	26
2.7.5. Ukazatele zadluženosti	28
2.7.6. Provozní ukazatele	29
2.8. Strategická analýza.....	30
2.8.1. Pest analýza.....	30
2.8.2. Porterův model pěti sil.....	30
2.8.3. SWOT analýza.....	31
3. ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE.....	33
3.1. Představení a historie společnosti	33
3.2. Strategická analýza.....	35
3.2.1. Porterův model pěti sil.....	35
3.2.2. PEST analýza.....	36
4. BENCHMARKING SPOLEČNOSTI SMURFIT KAPPA OLOMOUC S.R.O. A JEJÍCH KONKURENTŮ	40

4.1.	Zvolené konkurenční společnosti pro benchmarking	40
4.1.1.	Model Obaly a.s.	40
4.1.2.	Pokart s.r.o.	40
4.1.3.	MM Packaging Polska	41
4.1.4.	DS Smith Deutschland.....	41
4.1.5.	Grafobal Skalica a.s.	42
4.2.	Srovnání obchodní výkonnosti společností.....	42
4.3.	Poměrové ukazatele výkonnosti společností.....	48
4.3.1.	Provozní ukazatele	48
4.3.2.	Ukazatele rentability	52
4.3.3.	Ukazatele likvidity	57
4.3.4.	Ukazatele aktivity	61
4.3.5.	Ukazatele zadluženosti	69
4.4.	Závěrečné shrnutí analýz.....	73
4.4.1.	SWOT analýza.....	77
5.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	81
5.1.	Zvýšení peněžních prostředků.....	81
5.2.	Zvýšení obratu celkových aktiv	81
5.3.	Rozšíření výrobní kapacity	82
5.4.	Navýšení rentability	83
5.5.	Navýšení povědomí o společnosti.....	84
	ZÁVĚR	85
	ZDROJE.....	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	92
	SEZNAM GRAFŮ	93
	SEZNAM TABULEK	94

ÚVOD

Snahou každé společnosti je patřit ke špičkám ve svém oboru, zaujmout co nejvyšší tržní podíl a vytvářet tržní hodnotu pro vlastníky. Pro zjištění své pozice na trhu, svých silných stránek a odlišností musí společnost provádět porovnání výkonnosti a pravidelně mapovat konkurenci. Výkonnost společnosti lze měřit pomocí různých metod, mezi nejznámější patří finanční analýza. Komplexnější metody jsou Balanced Scorecard, EFQM model, metoda benchmarkingu nebo model Six Sigma. Zmíněné metody jsou založeny na finančních tak i nefinančních ukazatelích.

Jedním ze zmíněných modelů je metoda benchmarkingu, která srovnává vybranou společnost s nejlepšími společnostmi na daném trhu. Výhodou je možnost srovnání se společnostmi napříč celým světem. Díky srovnání může společnost přemýšlet nad příčinami rozdílných výsledků. Na zmíněné metodě bude založena má diplomová práce. Ke zkoumání byla vybrána společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o., ve které jsem dříve pracoval na brigádnické pozici. Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. je dceřinou společností Smurfit Kappa. Mateřská společnost sídlí v Dublinu a v současné době má více než 350 závodů po celém světě. Specializuje se na výrobu papírových obalů. Pro srovnání bylo vybráno pět největších konkurentů. K výběru konkurenčních společností byla použita databáze ORBIS EUROPE a také doporučení z managementu Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.

Práce je rozdělena do pěti hlavních částí. První část se zabývá stanovením cílů a metodik, následuje teoretická část, kde dojde k představení zmíněných metod. Na teoretickou část navazuje analýza a představení podniku. Následuje část, která obsahuje představení konkurence a samotný benchmarking. Poslední část se věnuje zhodnocení získaných výsledků a navrhuje opatření ke zmírnění nepříznivých faktorů.

1. CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem diplomové práce je zhodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. metodou benchmarkingu. Srovnání bude provedeno s konkurenčními firmami, které působí na trhu v rámci Střední Evropy. Měření výkonnosti bude provedeno s daty z let 2017 až 2021. Informace ke komparaci budou použity z databáze ORBIS EUROPE, webových stránek společností a jejich účetních výkazů.

Dílní cíle diplomové práce jsou:

- charakteristika společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.,
- identifikace konkurenčních společností působící ve společném odvětví,
- analýza současného stavu vybrané společnosti,
- provedení benchmarkingu společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. s konkurenty,
- návrh doporučení na optimalizaci výkonnosti podniku.

Teoretická část diplomové práce čerpá z odborné literatury a vědeckých článků. Analytická část vychází z účetních výkazů a veřejně dostupných zdrojů.

1.2. Metodika práce

V diplomové práci bude použito několik metod, které ulehčí dosažení cíle práce. Jedná se o metody analýzy, syntézy, komparace, dedukce, indukce a pozorování.

Analýza

Analýzu popisujeme jako myšlenkové rozložení předmětu nebo situace na jednotlivé části, které dále zkoumáme (1, str. 20).

Syntéza

Syntézu chápeme jako skládání. Je to myšlenkové sjednocení částí do celku, díky tomu lépe poznáváme souvislosti mezi jevy. Syntéza je opakem analýzy (1, str. 21).

Srovnávání

Srovnávání je zjišťování shodných či rozdílných stránek u dvou nebo více předmětů nebo jevů (1, str. 21).

Dedukce

Dedukce je způsob myšlení, kdy postupujeme od obecného ke zvláštnímu (1, str. 22).

Indukce

Indukce znamená postup od zvláštního k obecnému závěru. Díky indukci můžeme vyvozovat závěry o analyzovaných jevech a podstatě jejich fungování (1, str. 22).

Pozorování

Pozorování je základem výzkumné metody. Je to plánované, cílevědomé a systematické sledování skutečností. Výsledkem pozorování je popis skutečnosti i s jejím vysvětlením (1, str. 19).

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této části diplomové práce budou vysvětleny pojmy, které budou následně použity v další části a jsou nezbytné k pochopení problematiky. Primární bude objasnění pojmu hodnocení výkonnosti a metody k jejímu měření. Následovat budou ukazatele strategické analýzy a finanční ukazatele.

2.1. Výkonnost

Výkonnost v současné době představuje pojem, který používáme běžně v různých oborech. Proto se může stát, že nám správná podstata pojmu uniká. Pojem výkonnost lze dle (2, str. 17) chápat jako: „*Charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti.*“

Výkonnost podniku závisí, jak velkou měrou je použita konkurenční výhoda daného podniku. Úspěšné mohou být pouze ty podniky, které rychle reagují na měnící se podmínky, sledují a průběžně vyhodnocují úroveň výkonnosti a snaží se o její trvalý růst. Předpokladem pro růst výkonnosti je řízení, které se opírá o opakované měření klíčových faktorů (3, str. 13).

Dle (6, str. 122) lze výkonnost definovat jako „míru dosahovaných výsledků“.

2.1.1. Měření výkonnosti

Obecný pojem měření definuje Wagner jako „*činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristiky zkoumaného objektu. Výsledkem této činnosti je tedy hodnota vztahující se k této charakteristice*“ (2, str. 35).

Důvodů, proč člověk provádí měření, je velká řada. Mezi nejvýznamnější patří následující:

- **měření má funkci podpory srovnávání**, která umožňuje porovnávat různé charakteristiky objektů
- **měření má funkci podpory paměti**, kdy umožňuje uchování získaných údajů a dat o objektu a jejich charakteristik
- **měření má funkci podpory objektivizace a širě smyslového vnímání**, což umožňuje objektivizovat subjektivní smyslové vnímání

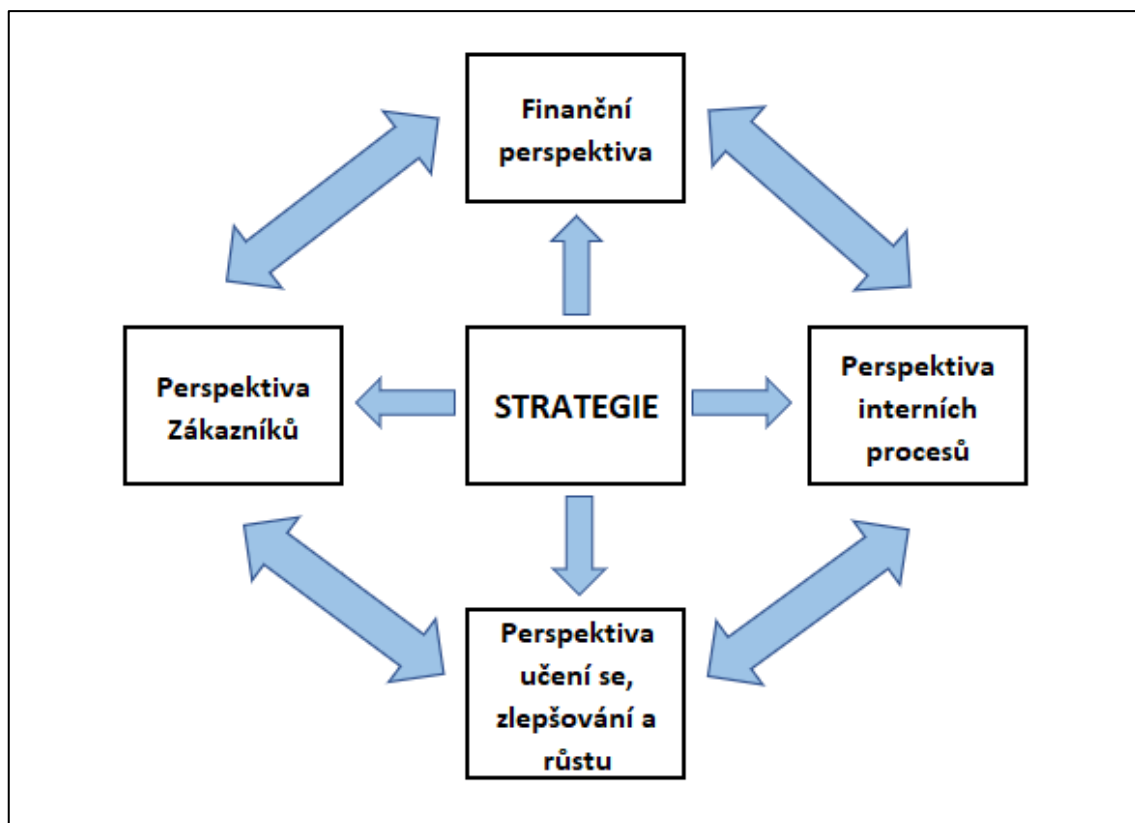
- **měření má funkci podpory hloubky poznání**, díky tomu můžeme popisovat charakteristiky, které byly přisouzeny člověkem
- **měření má funkci zprostředkování poznání**, což umožňuje komunikovat údaje o charakteristikách s osobami, které se nepodílely na měření
- **měření má funkci důkazní**, jelikož může sloužit jako důkaz ve sporu (2, str. 35 a 36).

Mezi moderní metody měření výkonnosti podniku patří metoda Balanced Scorecard, model Six Sigma, model EFQM excelence nebo model benchmarkingu.

2.2. Balanced Scorecard

První metoda, která bude blíže objasněna, je Balanced Scorecard (používaná zkratka BSC). Když autoři Robert S. Kaplan a David P. Norton tuto metodu v roce 1992 představili světu, vyvolali změnu v nahlížení na měření výkonnosti podniku. Důvodem je, že BSC používá jak finanční měřítka, ta prezentují výkonnost v minulosti, tak zároveň obsahuje měřítka hybných sil budoucí výkonnosti (3, str. 194).

BSC nepopírá finanční měřítka při měření výkonnosti, ale považuje je samotné za nepostačující a nekomplexní. Měření výkonnosti by mělo také zohledňovat činnosti, které jsou prováděny v zájmu budoucího rozvoje podniku. Proto je základním principem metody BSC nahlížení na výkonnost podniku minimálně ze čtyř různých úhlů pohledu (6, str. 196).



Obrázek č. 1: Základní princip Balanced Scorecard

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 6, str. 197)

Finanční perspektiva

Ve finanční perspektivě jde především o spokojenost vlastníků podniku a uspokojování jejich zájmů v podobě zhodnocení vloženého kapitálu. V této fázi se nachází všechny standartně sledované finanční ukazatele výkonnosti, jako jsou provozní zisk, cash-flow, hodnota akcií, ROE, EVA a další (3, str. 195 a 196).

Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva se zaměřuje na sledování výkonnosti ve vztahu k externím zákazníkům (6, str. 196). Měřítko mohou být spokojenost a loajalita zákazníků, podíl na trhu, udržení zákazníků nebo získávání nových zákazníků (3, str. 196).

Perspektiva interních procesů

Dle (7, str. 68) se perspektiva interních procesů zaměřuje na klíčové procesy, které slouží k dosažení zákaznických a finančních cílů. To znamená zaměřit se na interní hodnotový řetězec, který se skládá z inovačního, provozního a poprodejního procesu. V této fázi lze

nalézt zdroje konkurenčních výhod, jenž přinášejí ekonomický zisk. Může se jednat např. o kvalitu výrobků, specifické vlastnosti, přidané službě k výrobku apod. (3, str. 196).

Perspektiva učení se, zlepšování a růstu

Perspektiva učení se, zlepšování a růstu má největší dopad na budoucnost podniku. Věnuje se celkovému rozvoji zaměstnanců (7, str. 68). Mezi klíčové oblasti této fáze patří znalosti a schopnosti zaměstnanců, motivace, kvalita informačních systémů, delegování pravomocí a angažovanost (3, str. 197).

Metoda BSC nemusí být ale omezena pouze těmito čtyřmi perspektivami, je možnost přidání dalších dle potřeb dané společnosti. Podmínkou při používání metody BSC je její neustálé vyvažování v rámci koloběhu (7, str. 69).

2.3. Model Six Sigma

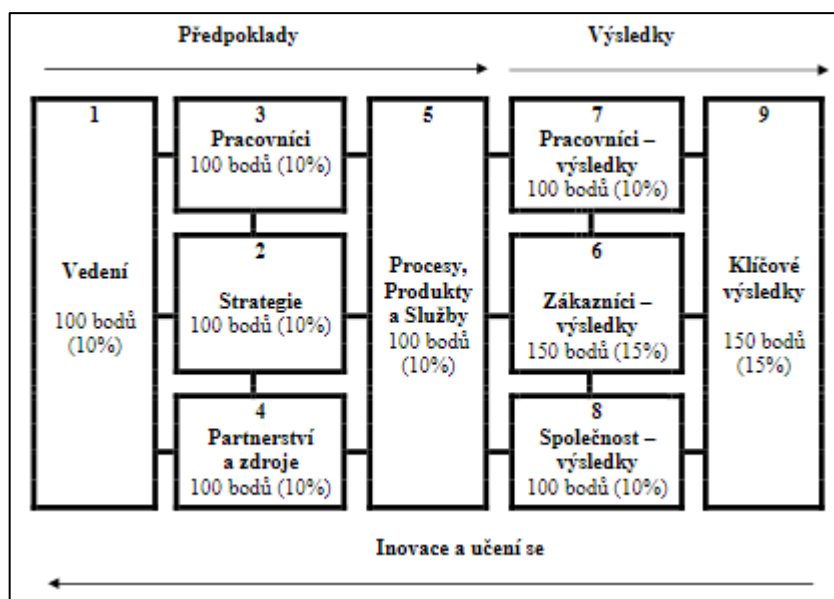
Six Sigma je strategie řízení, mezi jejíž hlavní nástroje jsou měření a statistika. Model byl vyvinut společností Motorola a jeho cílem je identifikace a odstranění příčin chyb v procesech výroby a obchodu. Model Six Sigma je zaměřen na zákazníky, kdy cílem je maximální uspokojení jejich požadavků. Six Sigma poskytuje návod, jak se vyvarovat chyb ve všech činnostech. Klade také velký důraz na zdokumentování činností práce a toku práce mezi zaměstnanci (7, str. 71).

Díky modelu Six Sigma může podnik docílit efektivního využití zdrojů a podpory jednotlivých týmů. Aby mohl být model zaveden do vybrané společnosti, musí splňovat následujících osm předpokladů:

- průběžné zlepšování procesů,
- všechny aktivity se skládají z procesů,
- podpora vrcholového vedení,
- stanovení priorit, rozšiřování kompetence zaměstnanců, podpora zainteresovanosti a týmové práce zaměstnanců,
- neustálé posuzování výkonu procesů,
- snaha o přiblížení statistických ukazatelů i osobám mající vůči statistice ne příliš kladný vztah
- důležité je určení předmětu měření a způsob měření,
- pracovní týmy v rámci Six Sigma oblasti jsou zpravidla menší skupiny lidí v konkrétním problému zainteresovaných s podporou svého vedení (7, str. 72).

2.4. Model EFQM Excellence

Model Excellence je považován za jeden z nejpropracovanějších a nejkompexnějších nástrojů pro zlepšení výkonnosti společnosti (7, str. 69). Nejedná se o měření kvality, ale je zaměřen zejména na kvalitu managementu a výkony společnosti. Model umožňuje odhalit oblasti, kde se může organizace zlepšit a také ukazuje její silné stránky. Základem modelu je devět hlavních a dvaatřicet vedlejších kritérií, která se zaměřují na hlavní činnosti firmy a udávají různou váhu (viz obrázek č. 2) (3, str. 202).



Obrázek č. 2: Model EFQM

(Zdroj: 28, str. 515)

První předpoklad se zaměřuje na vůdčí roli managementu společnosti (Kritérium 1), protože ten vytváří strategii a plány (Kritérium 2). Management společnosti také zajišťuje finanční, materiální a informační zdroje (Kritérium 4). Současně se zdroji řídí management také lidské zdroje (Kritérium 3). Posledním předpokladem, který řídí management společnosti, jsou procesy, produkty a služby (Kritérium 5). Výsledky organizace se hodnotí z pohledu zákazníků (Kritérium 6), proto mají v modelu nejvyšší váhu. Model Excellence hodnotí také spokojenost zaměstnanců (Kritérium 7) a vztah organizace k okolí, kde působí (Kritérium 8). Poslední kritérium se zaměřuje na měření dosažených výsledků v klíčových procesech a činnostech (Kritérium 9) (3, str. 202).

Dle (5, str. 56) dobře řízená firma dosahuje v této metodě hodnocení 400 až 500 bodů. Nejlépe hodnocené evropské společnosti dosahují hodnocení až 800 bodů. Výsledky ale

neslouží k soutěži. Jedná se o nástroj řízení, jenž má vést společnost ke zvýšení výkonnosti (5, str. 56).

2.5. Benchmarking

Heslem benchmarkingu je „UČTE SE OD OSTATNÍCH“ (3, str. 206).

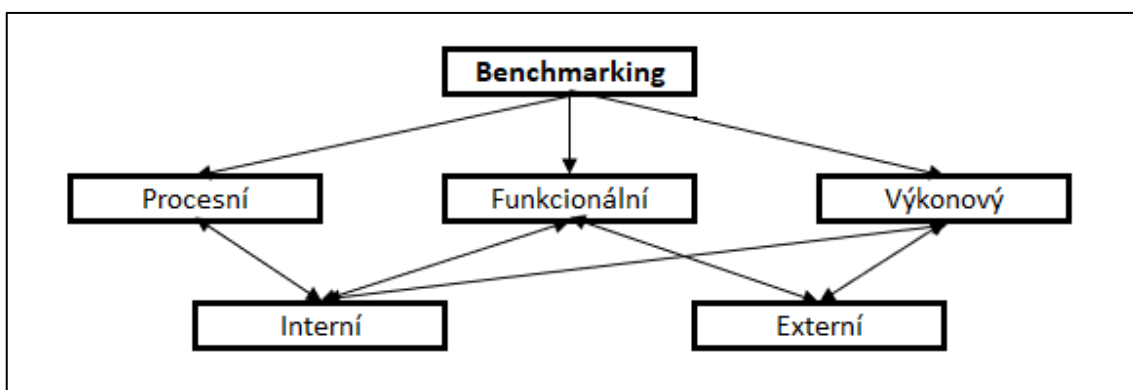
Nejčastěji uváděnou definicí benchmarkingu prezentuje Americká společnost pro kvalitu (ASQ): „*benchmarking je technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti*“ (9).

Naopak Robert C. Camp, který bývá někdy označován za otce benchmarkingu, definuje benchmarking jako „*hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům*“ (3, str. 206).

Výhoda benchmarkingu spočívá v jeho jednoduchosti a široké využitelnosti na celé řadě podnikových činností. Další výhodou je pomoc manažerům při stanovení konkrétních cílů a dílčích úkolů. Hlavním úkolem benchmarkingu není porovnání s nejlepším. Konečný cíl je stát se v dané oblasti nejlepší (3, str. 206).

2.5.1. Typy benchmarkingu

Existuje několik typů benchmarkingu. Následující schéma nám blíže přibližuje jejich rozdělení.



Obrázek č. 3: Typy benchmarkingu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 10, str. 20)

První členění benchmarkingu je podle charakteru zvoleného objektu. Toto členění obsahuje:

Výkonový benchmarking

Výkonový benchmarking se zaměřuje na přímé porovnání a měření různých výkonových parametrů, může se jednat například o výkon pracovníka, tržní pozice, celkovou výkonnost podniku, ekonomického růstu apod. Výsledkem výkonového benchmarkingu bývá srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti. Pomocí tohoto typu mají organizace možnost poznat svou relativní výkonnost. Pokud je benchmarkingovým partnerem přímá konkurence, jedná se patrně o nejnáročnější typ, jelikož je vyžadována i velká důvěra (10, str. 21).

Procesní benchmarking

Procesní benchmarking měří individuální výkonnost a funkčnost procesu. Příkladem může být trvání výrobního cyklu, využití zdrojů nebo kapacita výroby. Procesní benchmarking se snaží nalézt „nejlepší praktiky“ (3, str. 207).

Funkcionální benchmarking

Tento typ benchmarkingu je rozšířen zejména v oblasti služeb a v neziskovém sektoru. Porovnává jednu nebo více funkcí určitých organizací. Příkladem může být rozsah prodejních služeb obchodních řetězců, spektrum doprovodných služeb nabízených pacientům, přístupy k rozvoji vztahů s dodavateli apod. (10, str. 22).

V závislosti na tom, kde je benchmarking vykonáván, rozlišujeme dva základní typy:

Interní benchmarking

Interní benchmarking je prováděn v rámci jedné organizace. K porovnání dochází mezi zvolenými organizačními jednotkami (např. divize, fakulty, obchodní řetězce apod.). Cílem interního benchmarkingu je nalezení nejlepšího vnitřního standartu výkonnosti. V porovnání s externím benchmarkingem je interní výrazně kratší a jednodušeji získává potřebné informace. Nevýhodou interního benchmarkingu je jeho nemožnost provádění v malých nebo středně velkých organizacích (10, str. 24 a 25).

Externí benchmarking

Externí benchmarking je soubor aktivit, kdy je za partnera pro měření a srovnávání vybrána jiná organizace. Na rozdíl od interního benchmarkingu mohou metodu benchmarkingu používat i menší a střední podniky. Díky externímu benchmarkingu si může organizace výt vzor a inspiraci od nejlepších společností v oboru (11, str. 140).

2.5.2. Fáze benchmarkingu

Dle (10, str. 47) můžeme proces benchmarkingu rozdělit do pěti fází.

Fáze iniciační

Iniciační fáze benchmarkingu je pravomocí vrcholového vedení společnosti, která o něm teprve uvažuje. Vrcholové vedení organizace musí uvážit, zda by změny ve vlastní organizaci byly užitečné a zda je daná organizace „zralá“ k provedení benchmarkingu.

Tato fáze obsahuje následující procesy:

- definování potřeb organizace a důvod vnitřních změn
- stanovení politiky benchmarkingu
- iniciační výcvik
- posouzení připravenosti organizace k benchmarkingu
- volba vhodného návrhu modelu
- tvorba dokumentovaného postupu k benchmarkingu (10, str. 47).

Fáze plánovací

Tato fáze je zcela určitě časově a zdrojově nejnáročnější, protože zahrnuje následující procesy:

- výběr objektu benchmarkingu
- výběr a výcvik týmu
- zjišťování vlastní výkonnosti objektu
- výběr partnerů pro benchmarking
- výběr vhodných metod a postupů sběru dat od partnerů
- uzavření smlouvy s partnerem o benchmarkingu
- sběr dat o výkonnosti partnerů (10, str. 68).

Fáze analytická

Analytická fáze je typická zpracováním a vyhodnocením dat vlastních i od partnerů.

Obsahuje procesy:

- vyhodnocování dat o výkonnosti partnera a analýza rozdílů ve výkonnosti pomocí statistických metod
- analýza příčin existence rozdílů ve výkonnosti

- návrh cílových hodnot vlastního zlepšování s ohledem na časový faktor (10, str. 47).

Fáze integrační

Tato fáze nastupuje v případě, že jsou všechna data vyhodnocena a zpracována. Tyto informace jsou předávána vrcholnému vedení. V integrační fázi jsou tři následující procesy:

- projednání zjištění a výsledků benchmarkingu
- zaznamenávání a šíření dobré praxe ve vlastní organizaci
- definování cílů vlastního zlepšování (10, str. 164).

Fáze realizační

Poslední fází je fáze realizační, která plánuje a účinně zavede do praxe opatření. Také zaceluje identifikovatelné rozdíly ve výkonnosti, aby nedocházelo k dalšímu zaostávání za jinými organizacemi. Poslední fáze obsahuje následující procesy:

- plánování projektu vlastního zlepšení
- realizace projektu vlastního zlepšení
- posouzení účinnosti a efektivnosti vlastního zlepšení
- rekalibrace benchmarkingu (10, str. 191).

2.5.3. Etický kodex benchmarkingu

Metoda benchmarkingu byla založena na principu „výhra – výhra“ a podléhá světově uznávanému Kodexu vedení benchmarkingu. Hlavní části Kodexu obsahují následující zásady:

- Zachovávejte legálnost
- Buďte ochotni dát to, co jste dostali
- Respektujte důvěrnost
- Informace udržujte jako interní
- Využívejte kontaktních osob pro benchmarking
- Neodkazujte se bez předchozího svolení
- Buďte připraveni již od začátku
- Snažte se porozumět očekáváním
- Jednejte v souladu s očekáváním

- Buďte čestní
- Dodržujte závazky (4, str. 27).

2.6. Konkurence

Konkurenci lze chápat jako soupeření, soutěžení nebo hospodářskou soutěž. Pojem konkurence má nejen ekonomický záběr, ale také sociální, kulturní, etický, politický apod. Je důležité rozlišovat rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem (produktem) aktivity firmy a konkurenceschopností jako potenciál firmy (51, str. 65).

Zich (49, str. 8) říká: „*Chce-li firma uspět v současném podnikatelském prostředí, musí být konkurenceschopná.*“

Typologie konkurence

Pro rozdělení přímé a nepřímé konkurence můžeme použít následující matici.

		Hodně		
Společný trh	Málo	Potenciální konkurenti	Přímí konkurenti	Hodně
		Konkurenti v zárodku	Nepřímí konkurenti	
		Málo		

Podobnost schopností

Obrázek 1: Matice identifikace konkurentů

(Zdroj: 50, str. 62)

Tato matice je založena na faktoru společného trhu a podobnosti schopností.

Společný trh – tento faktor udává, do jaké míry si konkurenti konkurují na společných trzích. Tento faktor říká, kdo je náš přímý a nepřímý konkurent (50, str. 62).

Podobnost schopností – tento faktor udává, jaká je podobnost v silných stránkách posuzovaných firem. Ukazuje, jak daný konkurent uspokojuje potřeby daného trhu, a to v současnosti i budoucnosti (50, str. 62).

Přímí konkurenti jsou takové společnosti, které dosahují vysokých hodnot na obou osách. Zatímco potenciální konkurenti disponují podobnými schopnosti, ale působí na odlišném trhu. Společnosti, které dosahují nízkých hodnot na obou osách, nejsou v současné době našimi konkurenty. Je ale zapotřebí jejich monitorování, kdyby došlo ke změně aktivity a schopností v budoucnu. Poslední typ, nepřímí konkurenti, si zaslouží velkou pozornost, jelikož se vyskytují na stejném trhu, ale skóre podobnosti schopností

mají malé. V současné době pro nás představují nepřímou konkurenci, ale díky významné změně se mohou stát přímými konkurenty (50, str. 62).

2.7. Finanční analýza

Finanční analýza je základním nástrojem k hodnocení výkonnosti podniku. Existuje mnoho způsobů, jak můžeme finanční analýzu definovat. Kubíčková definuje finanční analýzu jako „*komplexní posouzení finančního zdraví a jeho vývoje v delším časovém období*“ (13, str. 7).

Užší definicí bez specifikování účelu je: „*Finanční analýza je rozbor údajů o podniku, jejichž hlavním zdrojem je účetnictví*“ (13, str. 3).

Finanční analýzu lze využít k celkovému zhodnocení finanční situace podniku. Má za cíl odhalit, zda podnik generuje zisk, zda má vhodně rozložený kapitál nebo zda je schopen splácet své závazky. Znalost finanční analýzy pomáhá manažerům v rozhodování např. při získávání finančních zdrojů, při poskytování obchodních úvěrů, při rozdělení zisku apod. (14, str. 17).

Při porovnávání s konkurenčními společnostmi budou využiti následující ukazatele:

2.7.1. Ukazatele zisku

Ukazatele zisku (obecněji výsledku hospodaření) patří mezi nejpoužívanější měřítka výkonnosti podniku. Výsledek hospodaření vypočítáme jako rozdíl celkových výnosů a nákladů. Zisk můžeme vyjádřit různými způsoby.

- Čistý zisk – EAT (Earnings After Taxes)
- Zisk před zdaněním – EBT (Earnings Before Taxes)
- Zisk před úroky a zdaněním – EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)
- Zisk před úroky, zdaněním a odpisy – EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)

Platí že:

Čistý zisk (EAT)

+ daň z příjmu za běžnou činnost

+ daň z příjmu za mimořádnou činnost

= **Zisk před zdaněním (EBT)**

+ nákladové úroky

= **Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)**

+ odpisy

= **Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA)**

Vzorec 1: Ukazatele zisku

(Zdroj: 3, str. 21)

2.7.2. Ukazatele rentability

Rentabilita je hlavním ukazatelem finančního zdraví podniku. Určuje schopnost podniku zhodnocovat vložené prostředky v podobě zisku. Řadí se mezi základní charakteristiky finančního zdraví a finanční kondice podniku (13, str. 120). Pro výpočet rentability používáme následující vzorce:

Rentabilita aktiv – ROA

Rentabilita aktiv zastupuje pohled managementu podniku, kdy poměruje zisk a celková aktiva (13, str. 124). Pokud je v čitateli dosazen EBIT, poté výsledkem bude hrubá produkční síla aktiv podniku (15, str. 57).

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec č. 2: Rentabilita aktiv

(Zdroj: 15, str. 57)

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

Ukazatel ROE reprezentuje zájem vlastníků, kdy je se ziskem porovnáván pouze kapitál (13, str. 122). Výsledek rentability vlastního kapitálu by se měl pohybovat nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů. Rozdíl mezi úročením vkladů a rentabilitou je prémie za riziko (14, str. 100).

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec č. 3: Rentabilita vlastního kapitálu

(Zdroj: 15, str. 57)

Rentabilita tržeb – ROS

Rentabilita tržeb poměřuje zisk a tržby, kdy tržby představují tržní ocenění výkonů podniku za dané období (15, str. 59). Výsledek nám určuje ziskovou marži, která je důležitá při hodnocení úspěšnosti podnikání (14, str. 98).

$$\text{ROS} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}}$$

Vzorec č. 3: Rentabilita tržeb

(Zdroj: 14, str. 98)

Rentabilita investovaného kapitálu – ROI

Dle (14, str. 101) ukazatel ROI měří výnosnost dlouhodobého kapitálu (tzn. součet dlouhodobého cizího kapitálu a vlastního kapitálu), jenž je vložen do majetku podniku.

$$\text{ROI} = \frac{\text{EAT}}{\text{dlouhodobý kapitál}}$$

Vzorec č. 4: Rentabilita investovaného kapitálu

(Zdroj: 14, str. 101)

2.7.3. Ukazatele likvidity

Poměrové ukazatele likvidity jsou jedny z rozhodujících indikátorů platební schopnosti podniku. Vypočítávají solventnost (likviditu) podniku od poměru nejlikvidnějších podnikových aktiv (16, str. 75). Rozlišujeme tři základní ukazatele likvidity:

Běžná likvidita

Běžná likvidita neboli likvidita třetího stupně udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Vyjadřuje schopnost podniku uhradit do jednoho roku splatné závazky. Doporučená hodnota běžné likvidity je uváděna hodnota ve výši 1,5 až 2,5, kdy se konkrétní úroveň může lišit dle oboru podnikání, hospodářského cyklu nebo finanční strategii managementu. Hodnota vyšší než 4 ukazuje možné neefektivní řízení pracovního kapitálu (13, str. 132 a 133).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 5: Běžná likvidita

(Zdroj: 13, str. 132)

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita bývá označována jako likvidita druhého stupně. Oproti běžné likviditě pohotová likvidita vylučuje nejméně likvidní zásoby z oběžných aktiv (15, str. 67). Hodnota pohotové likvidity by měla být v rozmezí 1 až 1,5. Odborná literatura doporučuje, aby hodnota neklesla pod 1,0. V tom případě by podnik musel spoléhat na případný prodej zásob (14, str. 92).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 6: Pohotová likvidita

(Zdroj: 15, str. 67)

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita se označuje jako likvidita prvního stupně a měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy (15, str. 67). Ukazatel by měl mít hodnoty v rozmezí 0,2 až 0,5, kdy vysoké hodnoty udávají neefektivní využití finančních prostředků (14, str. 92).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 7: Okamžitá likvidita

(Zdroj: 13, str. 134)

2.7.4. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak podnik hospodaří se svými aktivy. Sedláček říká, že „*má-li podnik více aktiv, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potencionálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy*“ (15, str. 60).

Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel měří celkové využití aktiv, kdy udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Obrat aktiv by měl dosahovat co nejvyšších hodnot. Minimálně by měl být ukazatel roven 1 (11, str. 43).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec č. 1: Obrat celkových aktiv

(Zdroj: 11, str. 43)

Obrat stálých aktiv

Udává, kolikrát se stálá aktiva obrátí za jeden rok. Využívá se k rozhodování, zda pořídit další produkční dlouhodobý majetek (15, str. 61).

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

Vzorec č. 2: Obrat celkových aktiv

(Zdroj: 15, str. 61)

Obrat zásob

Obrat zásob měří kolikrát je každá položka zásob v průběhu běžného období prodána a znovu naskladněna. Pokud je ukazatel vyšší než průměr, nemá podnik zbytečně nelikvidní zásoby, které vyžadují nadbytečné financování (11, str. 43).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Vzorec č. 3: Obrat zásob

(Zdroj: 11, str. 44)

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo jejich prodeje (11, str. 43).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$$

Vzorec č. 11: Doba obratu zásob

(Zdroj: 11, str. 44)

Doba obratu závazků

Ukazatel udává, jak dlouho podnik odkládá platbu svým dodavatelům. Obecné pravidlo říká, že by doba obratu závazků měla být vyšší než doba obratu pohledávek, aby byla dodržena rovnováha v podniku (15, str. 63).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/360}$$

Vzorec č. 12: Doba obratu závazků

(Zdroj: 3, str. 34)

Doba obratu pohledávek

Výsledkem doby obratu pohledávek je počet dnů, během nichž je inkaso peněz za tržby zadrženo v pohledávkách. Po tuto průměrnou dobu musí podnik čekat na inkaso plateb za provedené tržby (15, str. 63).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}/360}$$

Vzorec č. 12: Doba obratu pohledávek

(Zdroj: 3, str. 33)

2.7.5. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, které podnik podstupuje při rozdělení cizího a vlastního kapitálu. Ukazatele zadluženosti ukazují, v jakém rozsahu a pomocí jakých zdrojů je podnik financován. K základním ukazatelům patří (3, str. 28):

Celková zadluženost

Celková zadluženost porovnává cizí zdroje a celková aktiva. Doporučená hodnota by se měla pohybovat mezi 30 a 60 %, kdy závisí na odvětví, ve kterém společnost podniká (3, str. 28).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

Vzorec č. 13: Celková zadluženost

(Zdroj: 3, str. 28)

Koeficient samofinancování

Tento ukazatel vyjadřuje, z jaké míry jsou aktiva podniku financována penězi akcionářů. Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k výpočtu celkové zadluženosti. Jejich společný součet by měl dát výsledek přibližně 1 (8, str. 59).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$$

Vzorec č. 14: Koeficient samofinancování

(Zdroj: 8, str. 59)

Úrokové krytí

Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát může klesnout zisk, aby byl podnik schopen udržet cizí zdroje na stávající úrovni. Pokud bude výsledek roven 1, pak celý zisk bude muset podnik využít na úhradu úroků (11, str. 44).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Vzorec č. 15: Úrokové krytí

(Zdroj: 11, str. 44)

2.7.6. Provozní ukazatele

Provozní ukazatele se zaměřují na vnitřní prostředí podniku a uplatňují se ve vnitřním řízení. Pomáhají managementu sledovat a analyzovat vývoj základní aktivity podniku (15, str. 71).

Osobní náklady k přidané hodnotě

Tento ukazatel udává, jakou část z toho, co bylo vytvořeno v provozu, odeberou náklady na zaměstnance (23, str. 186).

$$\text{Osobní náklady k přidané hodnotě} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{přidaná hodnota}}$$

Vzorec č. 17: Osobní náklady k přidané hodnotě

(Zdroj: 23, str. 186)

Materiálová náročnost výnosů

Dle (15, str. 71) materiálová náročnost výnosů vyjadřuje „*zatížení výnosů spotřebovaným materiálem a energiemi.*“

$$\text{Materiálová náročnost výnosů} = \frac{\text{spotřeba materiálu a energie}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$$

Vzorec č. 18: Materiálová náročnost výnosů

(Zdroj: 15, str. 71)

Přidaná hodnota k tržbám

Tento ukazatel porovnává přidanou hodnotu v porovnání s tržbami (22, str. 115).

$$\text{Přidaná hodnota k tržbám} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{tržby}}$$

Vzorec č. 19: Přidaná hodnota k tržbám

(Zdroj: 22, str. 115)

Produktivita práce z přidané hodnoty

Produktivita práce z přidané hodnoty ukazuje, jak velká část přidané hodnoty spadá na jednoho pracovníka. Čím větší je produktivita práce a čím menší je průměrná mzda, tím je efekt ze zaměstnanců větší (23, str. 186).

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}}$$

Vzorec č. 19: Produktivita práce z přidané hodnoty

(Zdroj: 23, str. 186)

2.8. Strategická analýza

Nejvýznamnějším úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které mohou v budoucnu nastat. Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky, které se využívají také pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, makrookolím, odvětví, konkurenční síly, trh a konkurenty (21, str. 8).

Cílem strategické analýzy je identifikování, analyzování a ohodnocení všech relevantních faktorů, jenž by mohly mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Strategickou analýzu můžeme rozdělit na dva okruhy dle její orientace. A to analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností (21, str. 9 a 10).

2.8.1. Pest analýza

Dle (20, str. 178) tato metoda slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, jenž by mohly v budoucnu znamenat příležitosti nebo hrozby pro daný podnik.

Pest analýza dělí vlivy do čtyř základních skupin. Každá skupina obsahuje řadu faktorů, které různou měrou ovlivňují danou společnost:

- **Politicko-právní faktory** tvoří systém, v němž společnost uskutečňuje svoji činnost. Systém je dán mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace.
- **Ekonomické faktory** vycházejí z ekonomické situace a hospodářské politiky státu. Patří sem následující makroekonomické faktory: tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, inflace, vývoj HDP, výše úrokových sazeb apod.
- **Sociální a kulturní faktory** jsou určeny společností, její strukturou, kulturními zvyky nebo sociální skladbou obyvatelstva.
- **Technické a technologické faktory** představují inovační potenciál země a tempo technologických změn (19, str. 131).

2.8.2. Porterův model pěti sil

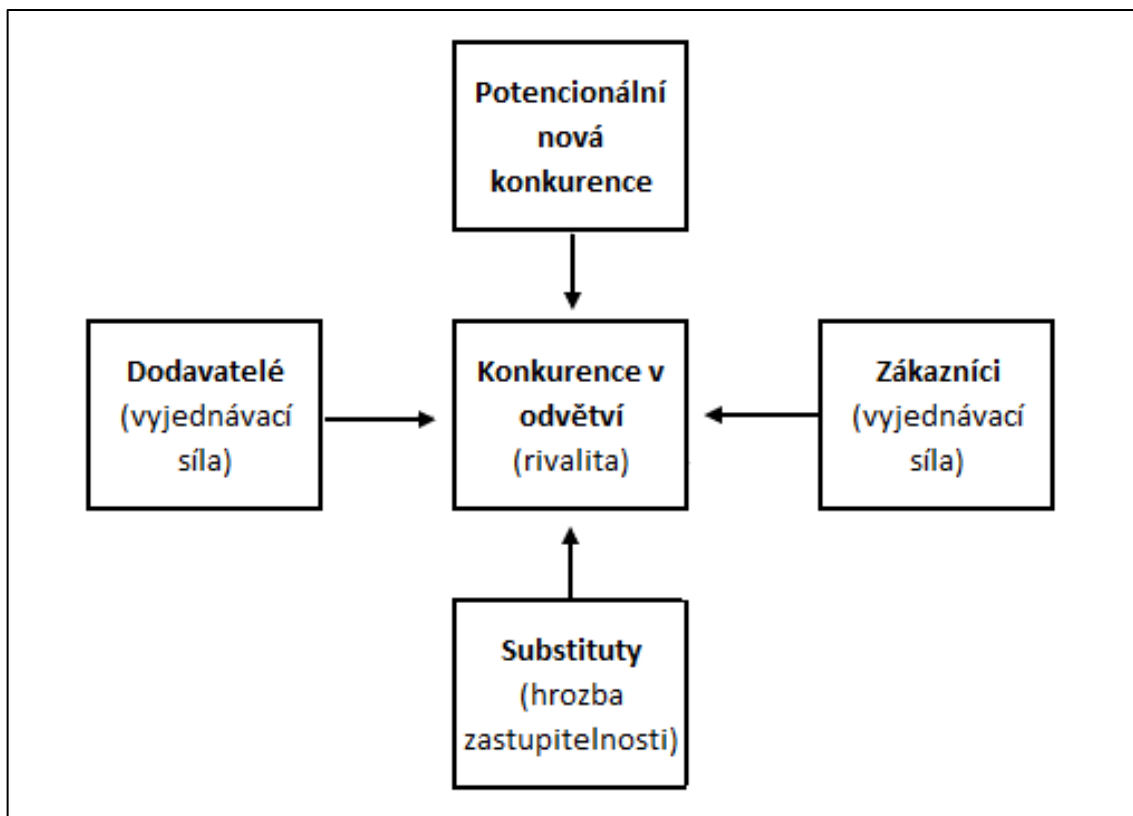
Porterův model pěti sil je v podstatě nástrojem na zkoumání konkurenčního prostředí daného podniku. Cílem modelu je pochopit síly, které v prostředí působí a identifikovat,

kteřé mají z budoucího hlediska pro firmu větší význam. Pokud chce firma být úspěšná, musí dané síly rozpoznat, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně a pokud je to možné ovlivňovat je v její prospěch (19, str. 131).

Porter uvádí, že podnik musí analyzovat „pět sil“, které vypovídají o přitažlivosti odvětví, i když chce vstoupit na trh daného odvětví (20, str. 191).

Organizace musí analyzovat vliv pěti činitelů, kterými jsou:

- Hrozba silné rivality
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků
- Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků
- Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů (20, str. 192).



Obrázek č. 4: Porterův model pěti sil

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 20, str. 191)

2.8.3. SWOT analýza

SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je jednou z nejnámější a nejpoužívanějších analýz prostředí (18, str. 123).

Grasseová definuje SWOT analýzu jako: „jednu z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její části, kdy na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) jsou generovány alternativy strategií.“ (20, str. 296). Tato analýza se skládá ze dvou analýz, a to z analýzy SW a OT. Doporučuje se začít analýzou OT, tedy příležitosti a hrozby, jelikož ta je zaměřena na vnější prostředí firmy. Po provedení analýzy OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy. Nevýhodou SWOT analýzy je její staticnost a subjektivita (18, str. 123).

<p style="text-align: center;">Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek č. 5: SWOT analýza

(Zdroj: 18, str. 123)

3. ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE

V této části práci dojde k představení vybrané společnosti, následně bude popsán její současný stav. Poté dojde k představení pěti konkurentů společnosti a porovnání metodou benchmarkingu.

3.1. Představení a historie společnosti

Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. je jeden ze závodů koncernu Smurfit Kappa Group a.s., který je evropským výrobcem vlnité lepenky, hladké lepenky a obalů Bag-In-Box. Celosvětově vlastní 242 závodů na zpracování obalů, 34 papíren a 46 recyklačních či dřevařských závodů (24).



Obrázek č. 6: Činnosti Smurfit Kappa Group a.s.

(Zdroj: 26)

Svým zákazníkům nabízí portfolio řešení v oblasti papírových obalů, jež neustále inovuje. Mezi zásady poskytovaných služeb patří udržitelnost a nákladově efektivní logistika se

zaměřením na daného zákazníka. Vizí podniku je být globálně uznávanou společností, která zajišťuje bezpečné a nadprůměrné výnosy pro všechny zúčastněné strany (24). Společnost byla založena v roce 1934, kdy začala vyrábět kartonové a obalové krabice pro irský trh. Postupným růstem se roku 1964 ukotvila na pozici předního irského výrobce. Její následný růst směřoval do Spojených států, kde se sfúzovala s tamní chicagskou firmou Stone Container Corporation. První značnou konkurenční výhodou společnosti byl integrovaný výrobní systém, který umožňoval využívat pro výrobu papírových obalů suroviny z vlastních lesů a papíren. Druhou výhodou bylo včasné investování do recyklačních závodů, jež umožňovaly znovupoužívání recyklovaného vlákna pro opětovnou výrobu papíru. Společnost Jefferson Smurfit se roku 2005 spojila s nizozemskou společností Kappa Packaging, která byla největším evropským výrobcem obalů z vlnité lepenky a kartonu. Společně vytvořili podnik Smurfit Kappa, který neustále roste. Sídlí v Dublinu a má nyní více než 45 000 zaměstnanců ve 33 zemích světa. V současné době je součástí akciového výběrového indexu FTSE 100, který zahrnuje 100 největších společností podle tržní kapitalizace sídlící ve Velké Británii (25). V České republice se nachází sedm poboček Smurfit Kappa s různým zaměřením. Tato práce se pojednává o pobočce Smurfit Kappa Olomouc s.r.o., jež sídlí v Olomouci a zabývá se výrobou obalů z vlnité lepenky (24).



Obrázek č. 7: Výrobní hala společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.

(Zdroj: 27)

3.2. Strategická analýza

Následující část obsahuje zhodnocení prostředí společnosti, kdy je zpracována nejprve Porterův pětifaktorový model a následně PEST analýza.

3.2.1. Porterův model pěti sil

Hrozba silné rivality

Rivalita na trhu papírových obalů je velká. Existuje mnoho firem, které vyrábí podobné výrobky jako společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. Koncer Smurfit Kappa Group působí na světovém trhu už od roku 1934 a díky tomu si vybuodovala dobré jméno na trhu. Konkurenční výhodou jsou také zkušenosti, odbornost a moderní zázemí, kterým společnost disponuje. I když je společnost součástí koncernu, který je největším výrobcem papírových obalů na světě, musí stále sledovat aktuální trendy na trhu a neustále se porovnávat se svými konkurenty, aby si udržela svoji konkurenceschopnost. Mezi největší konkurenty na českém patří společnosti Pokart s.r.o., Model Obaly a.s. a DS Smith Packaging Czech Republic s.r.o.

Riziko vstupu konkurence

Riziko vstupu nového konkurenta existuje téměř vždy. Největší bariérou vstupu na trh papírových obalů jsou vysoké pořizovací náklady. Ty musí být použity na pořízení nových strojů a výrobních prostor. Aby společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. udržela svou pozici na trhu, musí své postavení udržovat investicemi do technologií a inovací. Důležitou roli hraje také dobré jméno společnosti, protože pro velké zakázky si zákazníci raději vyberou společnost, která je na trhu prověřená dobou.

Hrozba substitutů

Papírové obaly se velmi těžko nahrazují. V současné době jsou nepostradatelné, jelikož chrání výrobky zákazníků. A navíc v současnosti neznáme lepší materiál, který by byl lehký, levný a recyklovatelný. To ale neznamená, že v budoucnosti nemůže na trh přijít výrobek s lepšími vlastnostmi, který papírové obaly nahradí.

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů není příliš velká, jelikož existuje velké množství odběratelů. Vyjednávací síla ve velké míře ale také závisí na velikosti zakázky a vztahu s daným odběratelem. Společnost se však snaží, aby zákazníci odcházeli spokojeni a vraceli se.

Nevýhodou společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. je, že se zaměřuje pouze na jeden druh výrobku. Pokud by nastal pokles poptávky po obalovém materiálu, poklesnou tržby společnosti. Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. se neorientuje pouze na český trh, ale pravidelně vyváží své výrobky do zahraničí.

Vyjednávací síla dodavatelů

Část materiálů do společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. domlouvá koncern Smurfit Kappa Group, jenž má větší vyjednávací sílu než jednotlivé závody zvlášť. Zbývající část materiálů si Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. zajišťuje sama. V tomto případě se vyjednávací síla vybrané společnosti snižuje. Nejčastěji se ve výrobě pracuje s lepenkou. Pokud je její cena na trhu nízko, může společnost nakoupit větší množství. Naopak pokud je cena vyšší, společnost bude nakupovat menší množství a častěji.

3.2.2. PEST analýza

Politicko-právní faktory

Politická situace v České republice byla od roku 2020 ovlivňována pandemií koronaviru, kdy docházelo ke snaze vlády pomoci firmám a podnikatelům, které byly pandemií nejvíce zasaženy. Po skončení pandemie ovlivnil Českou republiku také konflikt na Ukrajině, který začal v únoru 2022. Tyto souvislosti zapříčinily nárůst některých surovin. V současné době je vláda řízena premiérem Petrem Fialou. Jeho vláda si dala za úkol posunout Českou republiku mezi nejvyspělejší státy světa. K tomu by mělo pomoci vytyčení jedenácti hlavních priorit. Mezi nejvýznamnější patří stabilizace veřejných financí, penzijní reforma, vzdělání nebo ochrana životního prostředí (36).

Pro společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. může být hrozbou prohlášení o stabilizaci veřejných financí, jelikož může dojít k navýšení daní.

Ekonomické faktory

V rámci ekonomických faktorů je důležité sledovat vývoj jednotlivých makroekonomických ukazatelů, které působí na společnost. Patří zde míra inflace, průměrná mzda, růst hrubého domácího produktu, nezaměstnanost nebo míra úrokové míry.

Míra inflace definuje nárůst cenové hladiny zboží a služeb v daném časovém období. V tabulce č. 1 můžeme vidět skokový nárůst míry inflace v posledním sledovaném roce, kdy inflace dosahovala 15,1 %.

Tabulka 1: Míra inflace v procentech

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	3,8	15,1

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 29)

Další ukazatel, který řadíme mezi ekonomické faktory je průměrná mzda. Ta dle tabulky č. 2 každoročně roste. Nejnižší mzda v roce 2013 činila 25 035 Kč. Naopak nejvyšší mzda je v roce 2022, kdy dosahovala 39 858 Kč. Důležitý je také fakt, že většina obyvatel na tuto částku nedosáhne.

Tabulka 2: Průměrná měsíční mzda v Kč

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
25 035	25 768	26 591	27 764	29 638	32 051	34 578	36 176	37 903	39 858

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 30)

Míra nezaměstnanosti vyjadřuje podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle. Podle tabulky č. 3 lze vidět, že nejvyšší míra je dosažena v roce 2013, naopak nejnižší míra je dosažena v roce 2019.

Tabulka 3: Míra nezaměstnanosti v procentech

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
7,0	6,1	5,0	4,0	2,9	2,2	2,0	2,6	3,7	3,5

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 31)

Poslední ukazatel ekonomických faktorů je meziroční růst HDP, ten od roku 2013 až do roku 2019 každoročně rostl. Jediný rok, který vyšel záporně je rok 2020, kde hodnota byla -5,5.

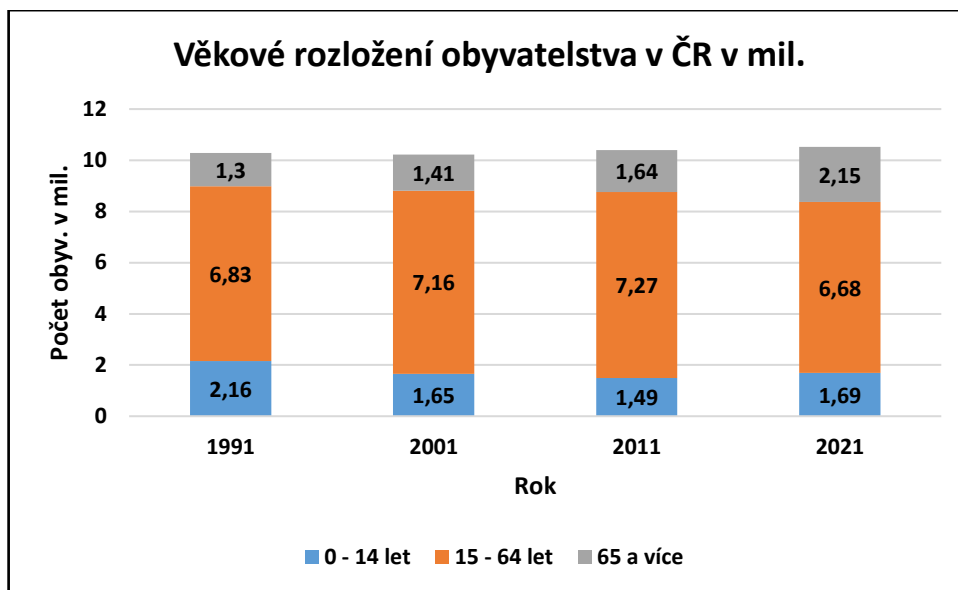
Tabulka 4: Meziroční růst HDP

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
0,0	2,3	5,4	2,5	5,2	3,2	3,0	-5,5	3,5	2,5

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)

Sociální a kulturní faktory

V České republice dochází ke snižování počtu produktivního obyvatelstva. Naopak dochází k navyšování obyvatel v důchodovém věku. Dle grafu č. 1 lze vidět, že v roce 2021 došlo ke snížení počtu lidí ve věkovém rozmezí 15 – 64 let na 6,68 mil. Ve stejném roce došlo také k navýšení počtu lidí v nejstarší věkové skupině. Tento vývoj populace v současné době společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. nijak neovlivňuje, společnost v současné době nepocítuje úbytek zaměstnanců.



Graf č. 1: Věkové rozložení obyvatelstva v ČR

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 33)

Snižování produktivního počtu lidí v produktivním věku může vyřešit nárůst cizinců. Dle (34) jen v roce 2022 došlo k nárůstu cizinců v České republice s trvalým pobytem o 334 tisíc. Jen o Olomouckém kraji vzrost počet cizinců s trvalým pobytem o 7 530 lidí. Lidé do České republiky přicházejí nejčastěji z Ukrajiny, Slovenska a Ruska (34).

V České republice dochází také k navyšování počtu lidí s ukončeným vysokoškolským vzděláním a zároveň klesá počet lidí se základním vzděláním. Společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. primárně zaměstnává pracovníky se středním odborným vzděláním, které je v České republice mezi občany zastoupeno nejvíce (35).

Technické a technologické faktory

Technologie se neustále vyvíjí a jsou nezbytné pro zvyšování efektivity, výkonnosti, množství výstupů a zlepšení kvality. K rozvoji a technologické vyspělosti přispívá také vláda svými výdaji na vývoj a výzkum.

Společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. jako jeden ze závodů koncernu Smurfit Kappa Group může čerpat ze sdílených informací v rámci koncernu. Proto se společnost nemusí obávat zastarávání technologií, jelikož koncern patří mezi špičku v obalovém průmyslu. Vybraná společnost disponuje certifikáty ISO14000, FSSC 22000 a ISO 9001 (37). Certifikát ISO 14000 je zaměřen na management životního prostředí v organizacích, certifikát FSSC 22000 představuje komplexní přístup řízení rizik pro bezpečnost potravin

napříč dodavatelským řetězcem v potravinářství (38). Poslední zmíněný certifikát ISO 9001 udává systém řízení kvality.

4. BENCHMARKING SPOLEČNOSTI SMURFIT KAPPA OLOMOUC S.R.O. A JEJÍCH KONKURENTŮ

V této kapitole bude provedeno srovnání finanční a obchodní výkonnosti společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. s konkurenčními společnostmi pomocí metody benchmarking.

4.1. Zvolené konkurenční společnosti pro benchmarking

K posouzení výkonnosti byly vybrány společnosti, které působí ve stejném oborovém odvětví a operují na trhu Střední Evropy. Výběr přímých konkurentů byl konzultován s managementem společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. Managementem společnosti bylo vytipováno pět společností, které jsou považovány za největší přímou konkurenci. Jsou to společnosti Model Obaly a.s., Pokart s.r.o., MM Packaging Polska, DS Smith Deutschland a Grafobal Skalica a.s.

4.1.1. Model Obaly a.s.

Společnost Model Obaly a.s. patří do skupiny Model Holding sídlící ve Švýcarsku. V České republice vlastní 5 závodů, které se nacházejí v Opavě, Praze, Nymburce, Hostinném a Moravských Budějovicích. V České republice zaměstnává dohromady 1370 zaměstnanců. Společnost byla založena v roce 1882 ve Švýcarsku, kdy ji Louis Model založil. Nyní je společnost vedena Danielem a Elisabeth Modelovými, kteří tvoří již čtvrtou generaci (39).



Obrázek č. 8: Logo společnosti Model Obaly a.s.

(Zdroj: 44)

4.1.2. Pokart s.r.o.

Společnost Pokart s.r.o. sídlí v Holešově a v současné době zaměstnává 180 zaměstnanců. Vznikla v září roku 1999. společnost vyrábí a prodává křížovou a speciální lepenku, kaširované obaly, přebaly a klipy a potravinářské obaly. Dále se zabývá tvarovým

plošným výsekem a zakázkovou výrobou na plotru. Všechny zakázky jsou prováděny od specifikace zadání, návrh, grafiku, vzorky až po hotový výrobek (40).



Obrázek č. 9: Logo Společnosti Pokart s.r.o.

(Zdroj: 45)

4.1.3. MM Packaging Polska

MM Packaging Polska je jeden ze závodů MM Packaging Group. Koncern sídlí ve Vídni a v současné době má 65 závodů v Evropě, Americe a Asii. Ročně zpracuje 850 000 tun lepenky a papíru. Celý koncern zaměstnává 7 700 zaměstnanců. Pro metodu benchmarking jsem si vybral společnost MM Packaging Polska, která zaměstnává 210 zaměstnanců (41).



Obrázek č. 10: Logo společnosti MM Packaging Polska

(Zdroj: 46)

4.1.4. DS Smith Deutschland

Společnost DS Smith založila rodina Smithových ve 40. letech 20. století ve východním Londýně. V současné době společnost působí na trhu v Evropě a Americe ve více než 30 zemích a současně zaměstnává více než 30 000 zaměstnanců. Díky rychlému růstu se společnost stala jednou z největších na londýnské burze. Pro porovnání metody benchmarkingu byla vybrána společnost DS Smith Deutschland, která byla založena v roce 1978. V současné době zaměstnává 385 lidí (42).



Obrázek č. 11: Logo společnosti DS Smith Deutschland

(Zdroj: 47)

4.1.5. Grafobal Skalica a.s.

Grafobal Skalica a.s. je akciová společnost založená roku 1992 se sídlem ve slovenské Skalici. Ve společnosti pracuje přes 700 lidí. Společnost je součástí koncernu Grafobal Group. Grafobal Group se zaměřuje na více oblastí podnikání. Největší jsou papírové obaly, tabákové výrobky, kongresové a eventové služby, pramenitá voda nebo sport. Obalovou divizi tvoří pět výrobních společností: Grafobal Skalica (SK), Grafobal Bohemia (CZ), Grafobal Don (RU), Grafobal Bulgaria (BG), Grafobal Vilnius (LT) (43).



Obrázek č. 12: Logo společnosti Grafobal Skalica a.s.

(Zdroj: 48)

4.2. Srovnání obchodní výkonnosti společností

Tato kapitola obsahuje srovnání vývoje tržeb, vývoje zisku, vývoje počtu zaměstnanců a vývoje přidané hodnoty. Společnosti byly srovnávány v období od roku 2017 až 2021. Účetní údaje byly čerpány z databáze Orbis Europe.

Vývoj tržeb

Vývoj tržeb udává, jak se za sledované období měnilo množství tržeb u jednotlivých společností. U vybraných společností pozorujeme velké rozdíly v objemu tržeb, což bylo

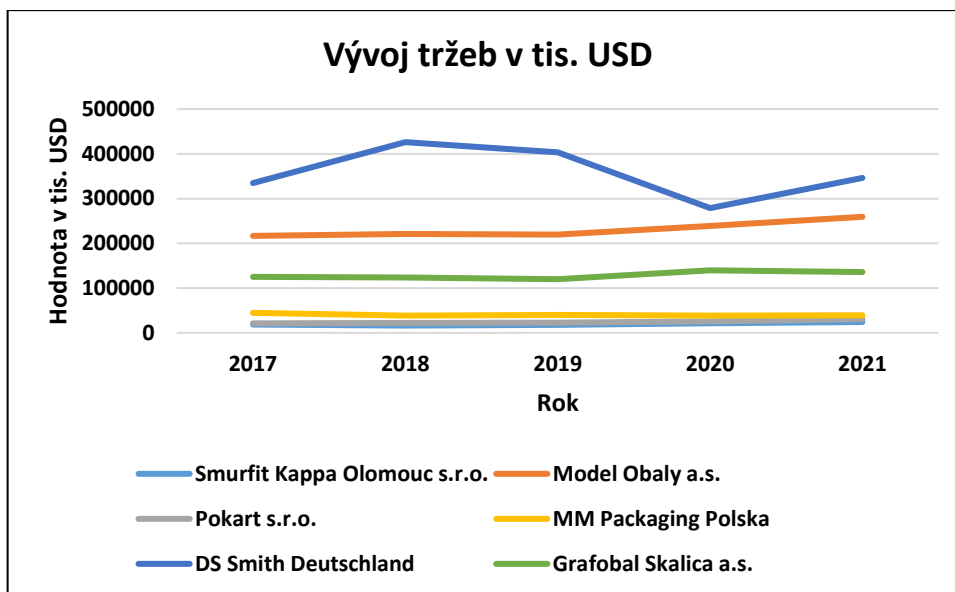
způsobeno rozdílnou velikostí společností. Z grafu č. 2 lze pozorovat, že nejvyšší objem tržeb dosahovala společnost DS Smith Deutschland. Snahou společností by mělo být dosahování rostoucích výsledků ukazatelů tržeb. Jediná společnost, která od roku 2017 do roku 2021 nenařadila objem svých tržeb je společnost MM Packaging Polska. Vysokých hodnot bylo dosaženo také od společnosti Model obaly a.s., která dosáhla v roce 2021 tržeb 259 310 tisíc dolarů. Procentuálně největšího nárůstu tržeb za sledované období dosahovaly společnosti Pokart s.r.o. a Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.

Společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. dosáhla nejnižších hodnot v roce 2018, kdy tržby dosahovaly 16 290 tisíc dolarů. Naopak nejvyšší hodnota byla v roce 2021, nárůst této hodnoty byl způsoben navýšením o víkendové směny, kdy společnost začala vyrábět na třísměnný provoz sedm dní v týdnu. V tabulce č. 5 lze pozorovat, že společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. i přes pandemii Covid – 19 dosahovala v roce 2020 a 2021 rostoucích tržeb.

Tabulka 5: Vývoj tržeb

Vývoj tržeb v tis. USD	2017	2018	2019	2020	2021
Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.	18609	16290	18166	21145	24210
Model Obaly a.s.	216675	220963	219267	238914	259310
Pokart s.r.o.	21220	21941	23010	25548	30780
MM Packaging Polska	44740	38486	39652	38686	39309
DS Smith Deutschland	334991	426102	403292	278768	346003
Grafobal Skalica a.s.	124916	123579	119869	139750	135759

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)



Graf č. 2: Vývoj tržeb

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)

Vývoj počtu zaměstnanců

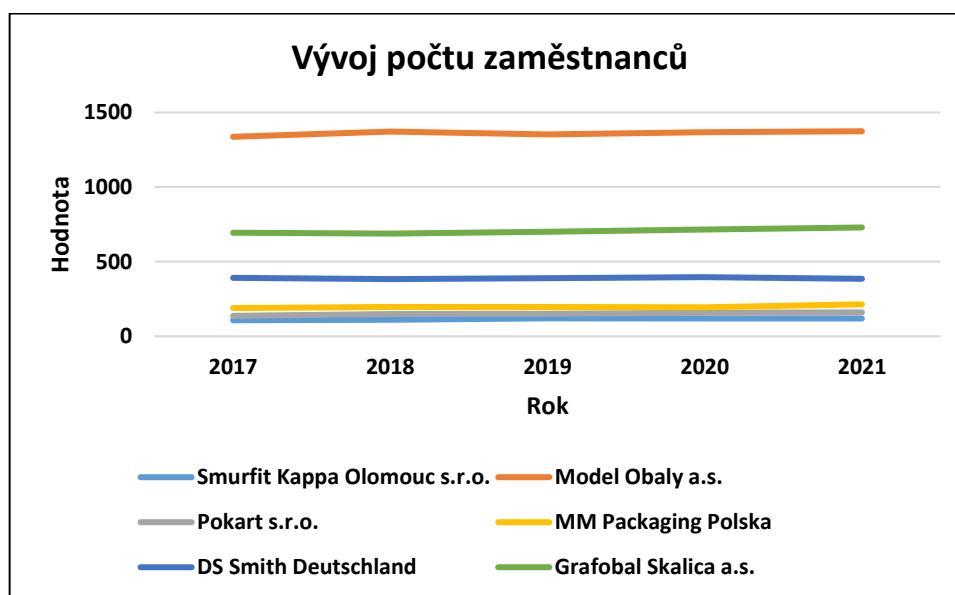
Dalším ukazatelem je vývoj počtu zaměstnanců, který udává, kolik společnost zaměstnává lidí. Nejvíce lidí ve sledovaném období pracovalo ve společnosti Model Obaly a.s., kde v roce 2021 bylo zaměstnáno 1 374 osob. Naopak nejméně zaměstnanců měla společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. Srovnatelně velikou společností jako je vybraná společnost je společnost Pokart s.r.o., která v roce 2021 zaměstnávala 160 zaměstnanců. Ve sledovaném období se vývoj zaměstnanců nijak výrazně nemění a kromě společnosti DS Smith Deutschland ve všech ostatních společnostech došlo od roku 2017 do roku 2021 k nárůstu počtu zaměstnanců.

Jak již bylo řečeno, společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. dosáhla nejmenšího počtu zaměstnanců ze všech sledovaných společností. Počet jejich zaměstnanců se pohyboval mezi 107 až 120. Nejvyšší počet zaměstnanců u vybrané společnosti byl dosažen v roce 2019. Naopak nejmenší počet lze pozorovat v roce 2017.

Tabulka 6: Vývoj počtu zaměstnanců

Vývoj počtu zaměstnanců	2017	2018	2019	2020	2021
Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.	107	111	120	119	119
Model Obaly a.s.	1337	1371	1353	1368	1374
Pokart s.r.o.	137	149	152	158	160
MM Packaging Polska	189	196	197	193	214
DS Smith Deutschland	392	383	390	396	385
Grafobal Skalica a.s.	694	688	701	715	729

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)



Graf č. 3: Vývoj počtu zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)

Vývoj zisku

Nejvyšších hodnot zisku dosáhla společnost DS Smith Deutschland v roce 2019, kdy byla hodnota EBIT 98 160 tisíc dolarů. U společnosti DS Smith Deutschland byly naměřeny velké rozdíly v ukazateli vývoje zisku, kdy hodnoty první sledovaný rok byly 36 245 tisíc dolarů. Následně došlo k velkému nárůstu zisku, kdy byly hodnoty v roce 2018 a 2021 84 348 a 98 160 tisíc dolarů. Následně u této společnosti došlo k výraznému poklesu hodnoty zisku na 5 751 tisíc dolarů. Díky těmto výkyvům docházelo také k rozdílným hodnotám u následných poměrových ukazatelů. Nejnižších hodnot dosahuje společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o., která v roce 2018 dosáhla hodnoty 723 tisíc dolarů.

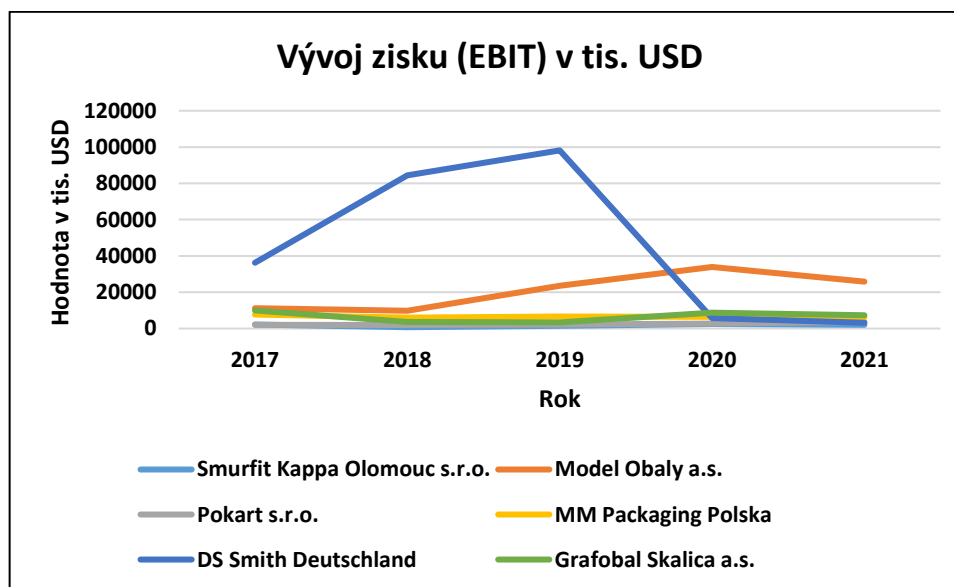
Konstantních výsledků dosahuje společnost MM Packaging Polska, její hodnoty se pohybovaly v rozmezí od 6 011 do 7 723 tisíc dolarů.

Společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. dosahovala nejnižších hodnot. Od roku 2017 do 2018 lze dle tabulky č. 7 pozorovat klesající trend. Od roku 2018 do roku 2020 došlo k rostoucímu trendu výsledků. Poslední rok došlo k poklesu hodnoty na 2 023 tisíc dolarů.

Tabulka 7: Vývoj zisku

Vývoj zisku (EBIT) v tis. USD	2017	2018	2019	2020	2021
Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.	2177	723	1457	2499	2023
Model Obaly a.s.	11272	9803	23559	33918	25868
Pokart s.r.o.	1993	1963	2265	2746	3651
MM Packaging Polska	7723	6011	6596	6507	6185
DS Smith Deutschland	36245	84348	98160	5751	3191
Grafobal Skalica a.s.	9972	3626	3396	8815	7413

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)



Graf č. 4: Vývoj zisku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)

Vývoj přidané hodnoty

Poslední ukazatel obchodní výkonnosti byla přidaná hodnota. Dle grafu číslo 5 lze pozorovat, že nejvyšší hodnoty přidané hodnoty byly naměřeny u společnosti Model Obaly a.s. Největší procentní nárůst za sledované období u ukazatele přidané hodnoty

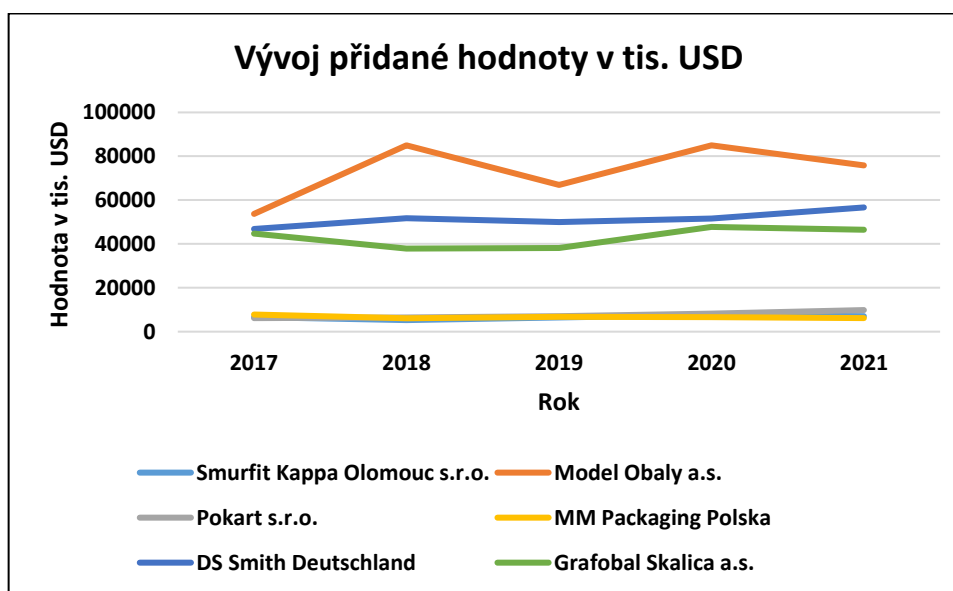
dosáhla společnost Pokart s.r.o., která navýšila svoji přidanou hodnotu za sledované období o 3 668 tisíc dolarů. Velký nárůst lze dle tabulky č. 8 pozorovat u společnosti Model Obaly a.s. Společnosti MM Packaging Polska, jako jediné ze sledovaných společností, klesla přidaná hodnota od roku 2017 do roku 2021 o 1 609 tisíc dolarů.

U společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. klesla přidaná hodnota od roku 2017 do 2018, následně dva roky došlo k nárůstu tohoto ukazatele. Poslední sledované rok došlo k poklesu přidané hodnoty na 7 015 tisíc dolarů. Maximum přidané hodnoty u společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. bylo pozorováno v roce 2020, tehdy byla hodnota přidané hodnoty 7 650 tisíc dolarů.

Tabulka 8: Vývoj přidané hodnoty

Přidaná hodnota v tis. USD	2017	2018	2019	2020	2021
Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.	6599	5275	6455	7650	7015
Model Obaly a.s.	53717	84984	66917	84984	75778
Pokart s.r.o.	6172	6472	7047	8210	9840
MM Packaging Polska	7817	6109	6741	6563	6208
DS Smith Deutschland	46835	51727	50024	51625	56662
Grafobal Skalica a.s.	44783	37889	38157	47770	46448

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)



Graf č. 5: Vývoj přidané hodnoty

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)

4.3. Poměrové ukazatele výkonnosti společností

Finanční analýza obsahuje poměrové provozní ukazatele, dále ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

4.3.1. Provozní ukazatele

Osobní náklady k přidané hodnotě

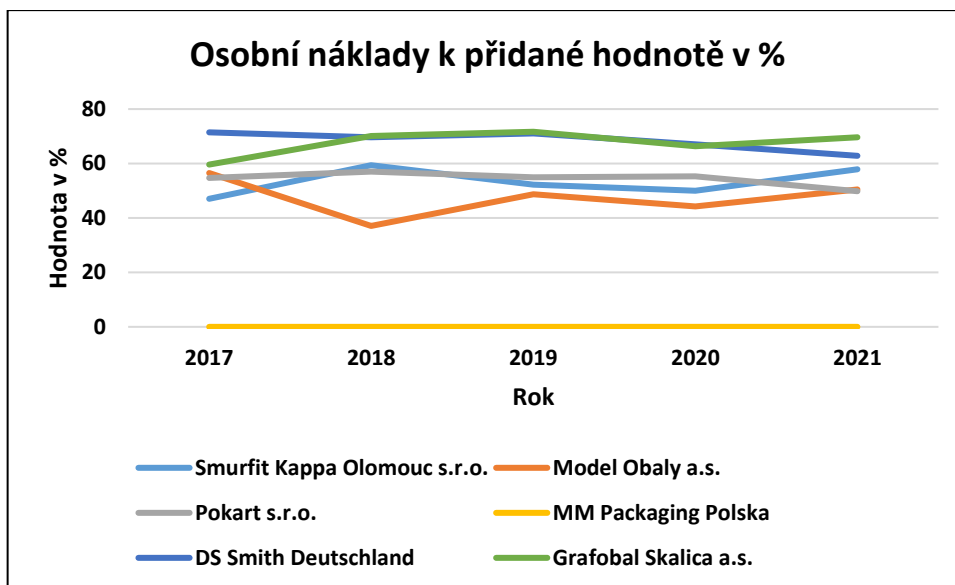
Tento ukazatel porovnává osobní náklady a přidanou hodnotu a udává, jak velkou část zabírají náklady na zaměstnance. Snahou každé společnosti je tento ukazatel mít co možná nejnižší. U společnosti MM Packaging Polska nejsou spočítány hodnoty, jelikož společnost nezveřejňuje velikost osobních nákladů. Nejvyšších hodnot dosahovala společnost Grafobal Skalica a.s., kdy se její hodnoty pohybovaly v rozmezí 0,6 až 0,72. Podobně vysokých hodnot dosahovala také společnost DS Smith Deutschland, která dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2017, tehdy byl ukazatel osobních nákladů k přidané hodnotě 71,46 procent. Naopak nízké hodnoty vidíme dle grafu č. 6 u společností Model Obaly a.s. a Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.

U společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. docházelo k výkyvům u daného ukazatele. Od prvního do druhého sledovaného roku narostla hodnota osobních nákladů k přidané hodnotě o 12,34 procent.

Tabulka 9: Osobní náklady k přidané hodnotě

Os. náklady k přidané hodnotě v %	2017	2018	2019	2020	2021
Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.	47,04	59,38	52,27	49,98	57,92
Model Obaly a.s.	56,51	37,08	48,67	44,29	50,48
Pokart s.r.o.	54,68	57,03	54,93	55,30	49,83
MM Packaging Polska	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
DS Smith Deutschland	71,46	69,65	71,00	67,11	62,83
Grafobal Skalica a.s.	59,61	70,10	71,67	66,34	69,64

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)



Graf č. 6: Osobní náklady k přidané hodnotě

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)

Přidaná hodnota k tržbám

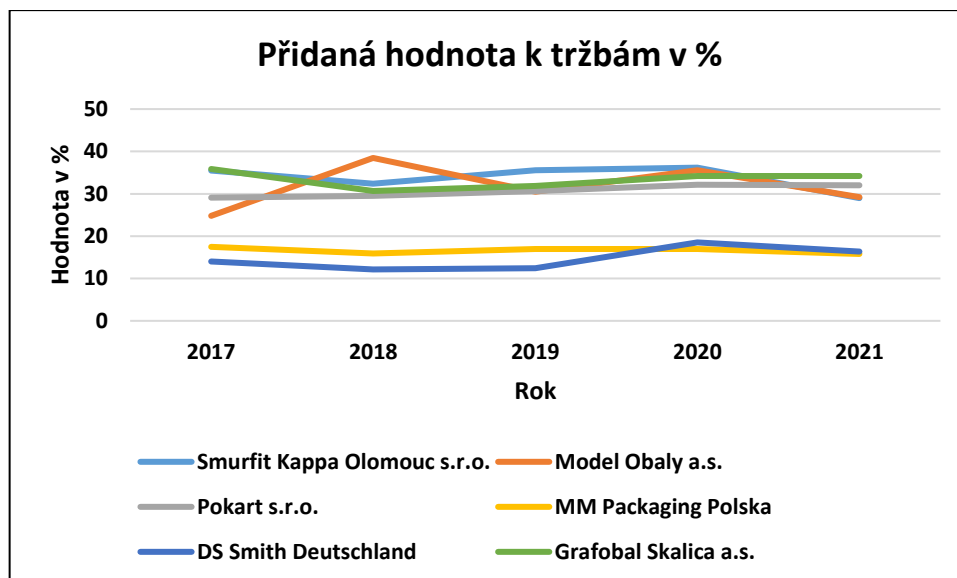
Tento ukazatel porovnává přidanou hodnotu a tržby. Oproti minulému ukazateli se společnosti snaží hodnoty tohoto ukazatele maximalizovat. Velmi nízké výsledky byly dosaženy společností MM Packaging Polska a DS Smith Deutschland, kdy se jejich hodnoty pohybovaly v rozmezí od 12 do 19 procent. Zbylé společnosti dosahovaly hodnot od 25 do 38 procent.

Co se společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. týče, ta dosahovala nejvyšších výsledků v roce 2019 a 2020, kdy hodnota přidané hodnoty k tržbám byla 36 procent. Negativní je pokles hodnoty v posledním sledovaném roce, kdy hodnota klesla o více než 7 procent.

Tabulka 10: Přidaná hodnota k tržbám

Přidaná hodnota k tržbám v %	2017	2018	2019	2020	2021
Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.	35,46	32,38	35,53	36,18	28,98
Model Obaly a.s.	24,79	38,46	30,52	35,57	29,22
Pokart s.r.o.	29,09	29,50	30,63	32,14	31,97
MM Packaging Polska	17,47	15,87	17,00	16,97	15,79
DS Smith Deutschland	13,98	12,14	12,40	18,52	16,38
Grafobal Skalica a.s.	35,85	30,66	31,83	34,18	34,21

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)



Graf č. 7: Přidaná hodnota k tržbám

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)

Produktivita práce z přidané hodnoty

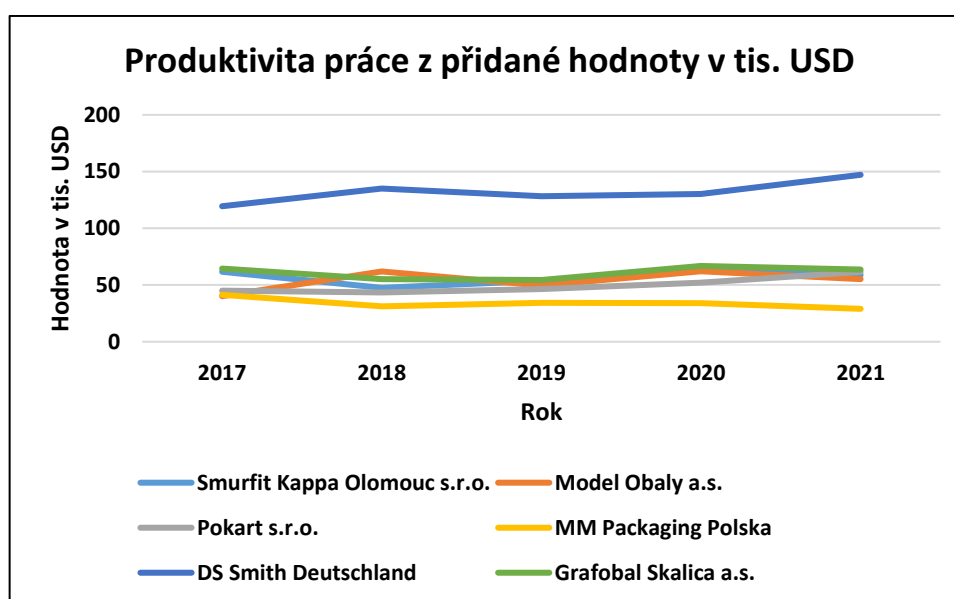
Produktivita práce z přidané hodnoty rozpočítává přidanou hodnotu na počet zaměstnanců. Tento ukazatel vyšel nejlépe pro společnost DS Smith Deutschland, která dosahovala hodnot od 119,48 tisíc dolarů do 147,17 tisíc dolarů na jednoho zaměstnance. Dle grafu č. 8 lze pozorovat, že zbylé společnosti dosahovaly hodnot mezi 40 a 67 tisíci dolary na jednoho zaměstnance. Nejnížší hodnoty produktivity práce z přidané hodnoty dosahovala společnost MM Packaging Polska, která má své minimum v roce 2021, kdy její hodnota ukazatele byla 29,01 tisíc dolarů na jednoho zaměstnance.

Společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. dosáhla nejnižší hodnoty v roce 2018, kdy její produktivita práce z přidané hodnoty činila 47,52 tisíc dolarů. Naopak nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2020, tehdy byla hodnota ukazatele 64,28 tisíc dolarů na jednoho zaměstnance. V rozmezí od roku 2017 do 2018 došlo u vybrané společnosti k nejvyššímu výkyvu, jednalo se o pokles ve výši 14,15 tisíc dolarů.

Tabulka 11: Produktivita práce z přidané hodnoty

Produktivita práce z přidané hodnoty v tis. USD	2017	2018	2019	2020	2021
Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.	61,67	47,52	53,79	64,28	58,95
Model Obaly a.s.	40,18	61,99	49,46	62,12	55,15
Pokart s.r.o.	45,05	43,44	46,36	51,96	61,50
MM Packaging Polska	41,36	31,17	34,22	34,01	29,01
DS Smith Deutschland	119,48	135,06	128,27	130,37	147,17
Grafobal Skalica a.s.	64,53	55,07	54,43	66,81	63,71

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)



Graf č. 8: Produktivita práce z přidané hodnoty

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)

Materiálová náročnost výnosů

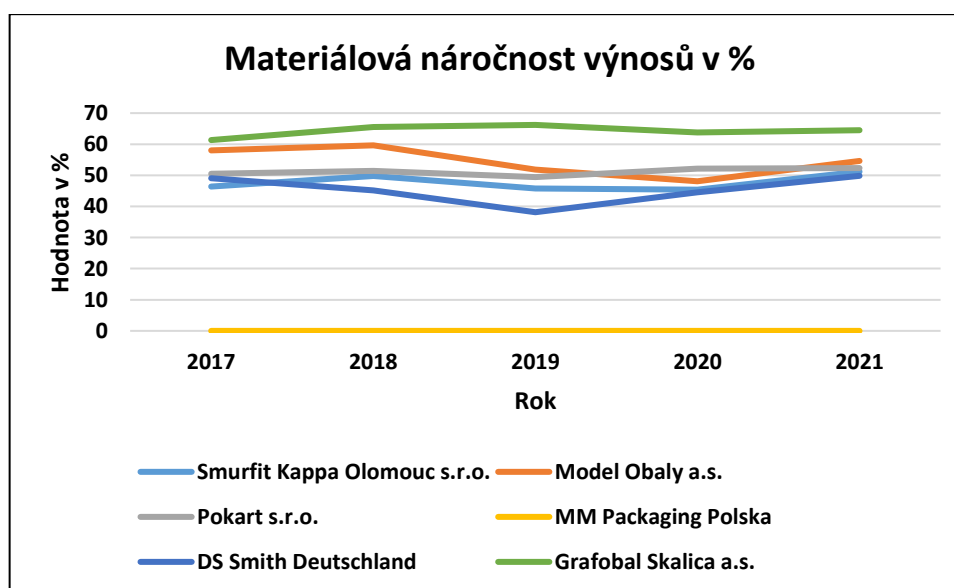
Posledním ukazatelem u provozních poměrových ukazatelů byla materiálová náročnost výnosů, která udává, z jak velké části jsou výnosy zatíženy spotřebou materiálu a energie. Podobně jako u předchozího ukazatele, nebyly u společnosti MM Packaging Polska dopočítány hodnoty, jelikož potřebné hodnoty nebyly zveřejněny. Nejvyšších hodnot tohoto ukazatele lze pozorovat u společnosti Grafobal Skalica a.s., ta dosahuje hodnot od 61 do 66 procent. Podobně vysokých hodnot bylo dosaženo také od společnosti Model Obaly a.s., která ale v průběhu sledovaného období dokázala své hodnoty snižovat. Naopak nejnižší hodnoty dosahovala společnost DS Smith Deutschland, kdy její nejnižší hodnota byla v roce 2019 a činila 38 procent.

Společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. dosahovala ve sledovaném období vyrovnaných hodnot v rozmezí od 45 do 51 procent, což ji zařazuje mezi nejúspěšnější společnosti v tomto ukazateli.

Tabulka 12: Materiálová náročnost výnosů

Mater. náročnost výnosů v %	2017	2018	2019	2020	2021
Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.	46,43	49,82	45,82	45,39	51,19
Model Obaly a.s.	58,03	59,64	51,82	48,09	54,61
Pokart s.r.o.	50,52	51,44	49,44	52,12	52,33
MM Packaging Polska	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
DS Smith Deutschland	49,09	45,18	38,14	44,50	49,84
Grafobal Skalica a.s.	61,34	65,55	66,21	63,75	64,53

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)



Graf č. 9: Materiálová náročnost výnosů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)

4.3.2. Ukazatele rentability

V této podkapitole byly uvedeny čtyři ukazatele rentability. Byly to rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb a rentabilita investovaného kapitálu. Snahou všech ukazatelů rentabilit by měla být jejich maximalizace.

Rentabilita aktiv

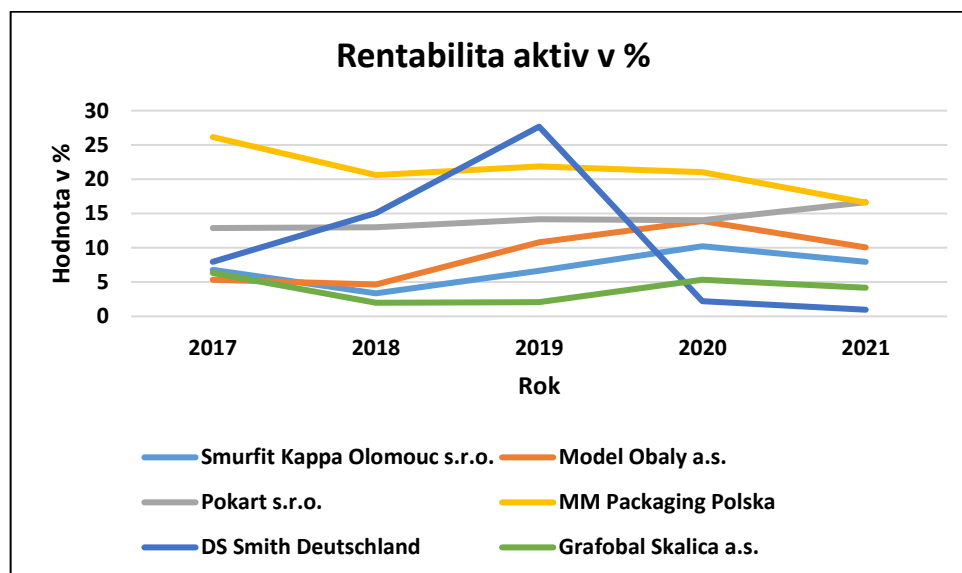
Prvním ukazatelem je rentabilita aktiv, ta porovnává zisk a celková aktiva. Podle tabulky č. 13 nejvyšších a zároveň nejnižších hodnot dosahuje společnost DS Smith Deutschland,

kteřá dosáhla svého maxima v roce 2019, kdy její hodnota byla 27,66 procent. Nejnižší hodnota byla v roce 2021 a ukazatel rentability aktiv činil 0,97 procent. Tento rozdíl byl způsoben již zmíněným poklesem ukazatele zisku. Celkově nízkých hodnot dosahuje společnost Grafobal Skalica a.s., kdy se její hodnoty pohybovaly v rozmezí od 1,99 procent do 6,33 procent. Naopak dlouhodobě vysokých hodnot bylo dosaženo společností MM Packaging Polska, která dosahovala hodnot od 16,59 procent do 26,15 procent. Společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. dosahuje nejnižších hodnot v roce 2018, tehdy byla hodnota 3,36 procent a nejvyšších hodnot v roce 2020, kdy rentabilita aktiv činila 10,23 procent. Tato volatilita byla způsobena podobně jako u společnosti DS Smith Deutschland měnícími se výsledky ukazatele zisku.

Tabulka 13: Rentabilita aktiv

ROA v %	2017	2018	2019	2020	2021
Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.	6,78	3,36	6,64	10,23	7,94
Model Obaly a.s.	5,34	4,65	10,82	13,90	10,08
Pokart s.r.o.	12,88	12,98	14,16	14,04	16,65
MM Packaging Polska	26,15	20,62	21,88	21,01	16,59
DS Smith Deutschland	7,97	15,07	27,66	2,21	0,97
Grafobal Skalica a.s.	6,33	1,99	2,07	5,36	4,18

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)



Graf č. 10: Rentabilita aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)

Rentabilita vlastního kapitálu

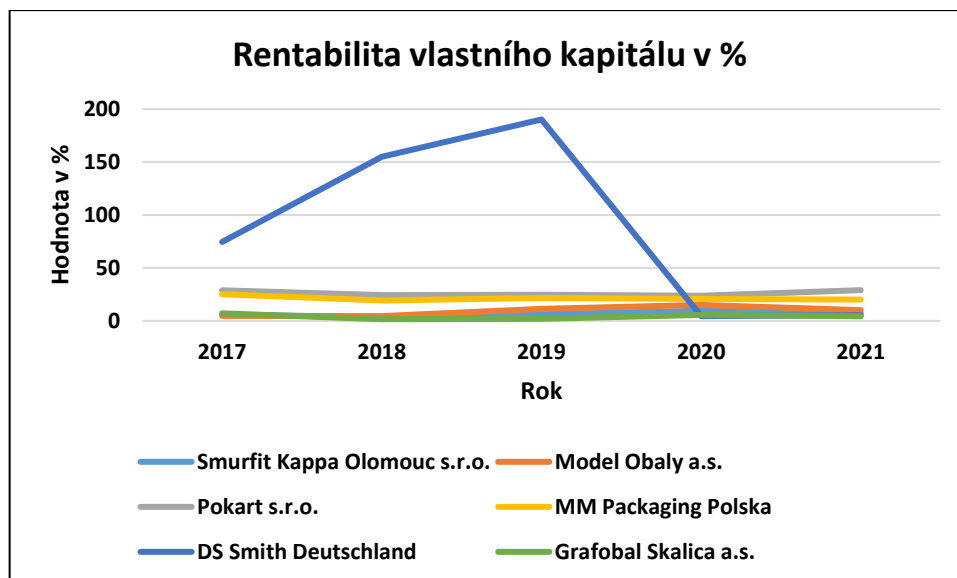
Rentabilita vlastního kapitálu vychází nejlépe u společnosti DS Smith Deutschland, která dosahovala vysokých příjmů prvních třech sledovaných letech. Velmi vysokých hodnot dosahuje společnost Pokart s.r.o. ve všech sledovaných obdobích. Společnost Grafobal a.s. dosahuje v tomto ukazateli nejmenších hodnot, kdy v roce 2018 byla hodnota ROE pouze 1,50 procent. Velký nárůst lze pozorovat u společnosti Model Obaly a.s., kdy společnost od roku 2018 do roku 2019 navýšila svoji rentabilitu vlastního kapitálu o 6,9 procent. Velké rozdíly u sledovaných společností byly způsobeny primárně díky volatilnímu zisku. Podobně jako u předchozího ukazatele vysokých hodnot dosahovala společnost MM Packaging Polska, její hodnoty rentability vlastního kapitálu se pohybovaly v rozmezí od 19,22 procent do 25,13 procent.

Společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. stejně jako společnost Grafobal a.s. dosáhla nejnižších hodnot v roce 2018, tehdy byla hodnota 3,31 procent. Naopak nejvyšší hodnota pro sledovanou společnost byla dosažena v roce 2020, přesněji hodnota byla 9,60 procent.

Tabulka 14: Rentabilita vlastního kapitálu

ROE v %	2017	2018	2019	2020	2021
Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.	6,08	3,31	6,09	9,60	7,48
Model Obaly a.s.	4,68	4,49	11,39	15,03	10,18
Pokart s.r.o.	28,83	24,32	24,55	23,72	28,99
MM Packaging Polska	25,13	19,22	21,47	20,63	20,02
DS Smith Deutschland	74,46	155,03	190,20	4,47	5,25
Grafobal Skalica a.s.	7,11	1,50	2,08	5,58	4,51

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)



Graf č. 11: Rentabilita Vlastního kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)

Rentabilita tržeb

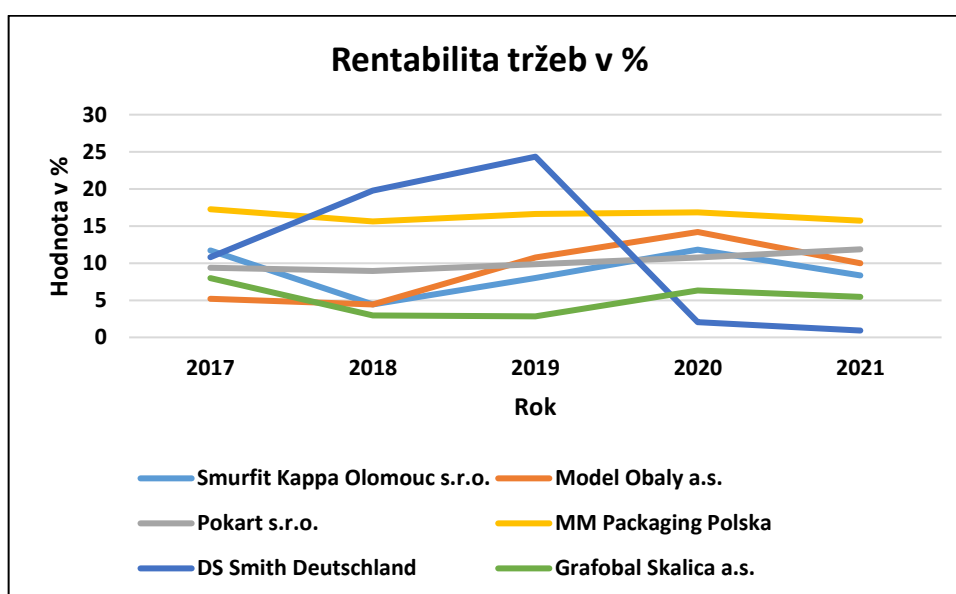
Rentabilita tržeb se u všech zkoumaných společností pohybuje do 20 procent, jen jedenkrát společnost DS Smith Deutschland dosáhla vyšší hodnoty. A to v roce 2019, kdy hodnota činila 24,34 procent. U stejné společnosti lze pozorovat v následujících letech výrazný pokles hodnot rentability tržeb, což je způsobeno výrazným poklesem zisku. Vyšších hodnot tohoto ukazatele dosahuje společnost MM Packaging Polska, ta každoročně dosahovala hodnot mezi patnácti až sedmnácti procenty. Vyrovnaných dosahovala společnost Pokart s.r.o., která dosahovala hodnot od 8,95 procent do 11,86 procent.

U společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. lze dle tabulky č. 15 pozorovat kolísavých hodnot v rozmezí čtyř až dvanácti procent. Nejúspěšnější rok z pohledu rentability tržeb u vybrané společnosti byl rok 2020 a nejhorší v roce 2018. Nejnížší hodnota byla 4,44 procent a nejvyšší hodnota byla 11,82 procent. Stejně jako u předchozích ukazatelů, je i zde volatilita rentability tržeb způsobena rozdílnými hodnotami zisku.

Tabulka 15: Rentabilita tržeb

ROS v %	2017	2018	2019	2020	2021
Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.	11,70	4,44	8,02	11,82	8,36
Model Obaly a.s.	5,20	4,44	10,74	14,20	9,98
Pokart s.r.o.	9,39	8,95	9,85	10,75	11,86
MM Packaging Polska	17,26	15,62	16,63	16,82	15,74
DS Smith Deutschland	10,82	19,80	24,34	2,06	0,92
Grafobal Skalica a.s.	7,98	2,93	2,83	6,31	5,46

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)



Graf č. 12: Rentabilita tržeb

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)

Rentabilita investovaného kapitálu

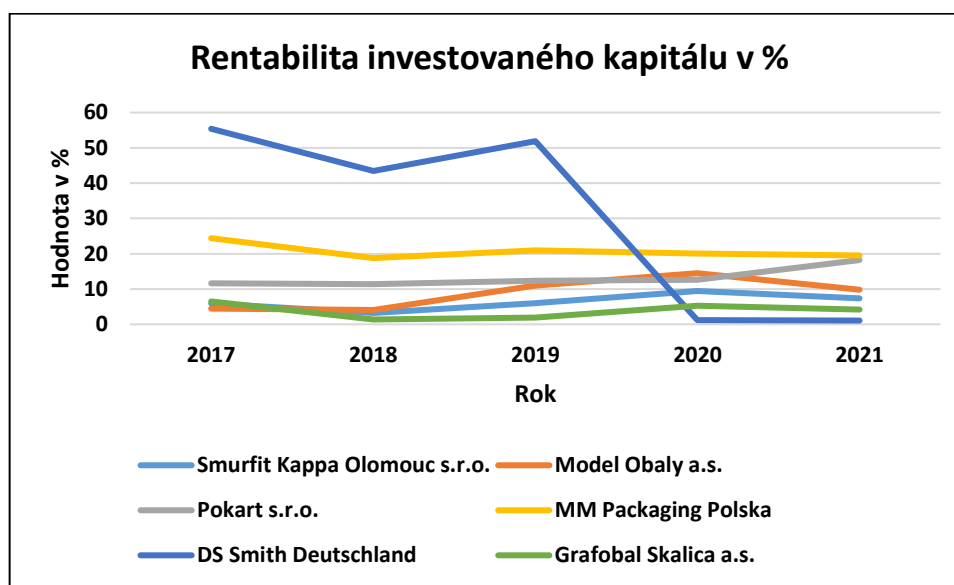
Podobně jako u rentability vlastního kapitálu, tak i ukazatel ROI vycházel nejlépe u společnosti DS Smith Deutschland v letech 2017 až 2019. Poslední dvě sledované vycházely u společnosti DS Smith Deutschland výrazně méně. V roce 2020 a 2021 rentabilita investovaného kapitálu u společnosti DS Smith Deutschland dosahovala pouze 1,18 a 1,06 procent. Společnosti Pokart s.r.o. a MM Packaging Polska dosáhly také vysokých hodnot. Maximální hodnota společnosti Pokart s.r.o. byla 18,21 procent a u společnosti MM Packaging Polska byla hodnota v roce 2017 24,40 procent.

Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. dosahovala výsledků v rozmezí 3,22 procent až 9,44 procent. Mezi roky 2017 a 2018 lze pozorovat klesající hodnotu ukazatele ROI. Následně od roku 2018 do 2020 docházelo k rostoucím hodnotám a poslední sledované období došlo k menšímu snížení hodnoty ukazatele rentability investovaného kapitálu na 7,34 procent.

Tabulka 16: Rentabilita investovaného kapitálu

ROI v %	2017	2018	2019	2020	2021
Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.	5,94	3,22	5,97	9,44	7,34
Model Obaly a.s.	4,46	4,05	10,94	14,48	9,79
Pokart s.r.o.	11,65	11,38	12,36	12,62	18,21
MM Packaging Polska	24,40	18,76	20,99	20,08	19,55
DS Smith Deutschland	55,40	43,43	51,90	1,18	1,06
Grafobal Skalica a.s.	6,48	1,37	1,93	5,28	4,20

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)



Graf č. 13: Rentabilita investovaného kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)

4.3.3. Ukazatele likvidity

V rámci kapitoly ukazatele likvidity byly uvedeny ukazatele běžné likvidity, pohotové likvidity a okamžité likvidity.

Běžná likvidita

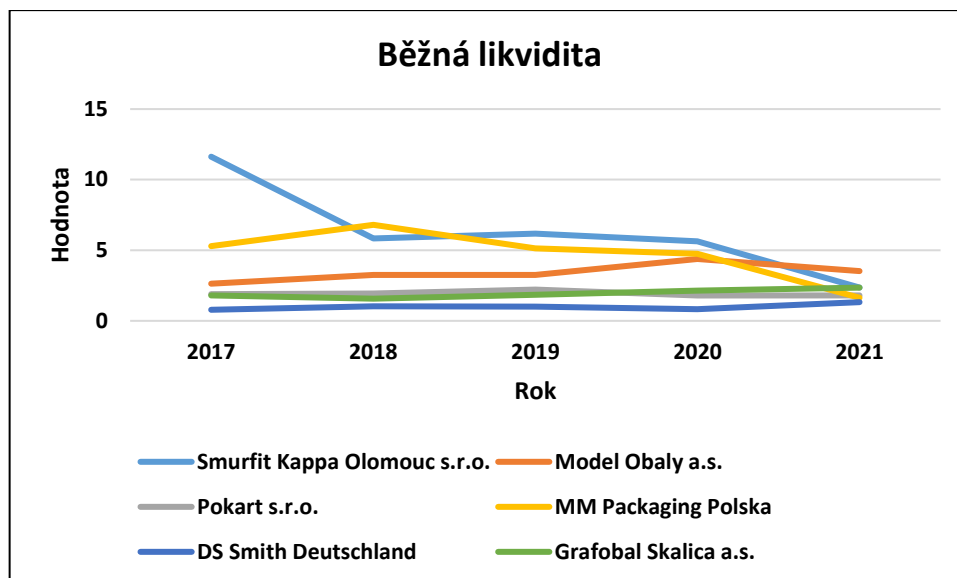
Doporučené hodnoty u běžné likvidity by měli být v rozmezí 1,5 až 2,5. Ve sledovaném období doporučených hodnot dosáhly pouze společnosti Pokart s.r.o. a Grafobal Skalica a.s. Společnost DS Smith Deutschland vždy dosáhla nižších hodnot než je doporučená hodnota. Její hodnoty se pohybovaly v rozmezí od 0,79 a 1,33. Zbylé tři společnosti tuto hodnotu ve většině sledovaného období přesahují. Velmi vysokých hodnot běžné likvidity dosahovala společnost MM Packaging Polska, kdy její maximální hodnota v roce 2018 byla 6,80 a první čtyři sledované roky byla hodnota ukazatele vždy vyšší než čtyři.

Společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. v prvním sledovaném roce dosáhla na hodnotu 11,63. Dle odborné literatury, pokud je hodnota běžné likvidity vyšší než 4, dochází k neefektivnímu řízení kapitálu. Následující období docházelo ke snižování běžné likvidity, kdy poslední měřený rok, byla hodnota běžné likvidity 2,36. Pozitivní fakt u společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. bylo snížení hodnoty běžné likvidity do úrovně doporučených hodnot.

Tabulka 17: Běžná likvidita

Běžná likvidita	2017	2018	2019	2020	2021
Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.	11,63	5,84	6,17	5,63	2,36
Model Obaly a.s.	2,63	3,26	3,26	4,38	3,53
Pokart s.r.o.	1,89	1,94	2,21	1,80	1,80
MM Packaging Polska	5,30	6,80	5,13	4,74	1,64
DS Smith Deutschland	0,79	1,03	1,00	0,84	1,33
Grafobal Skalica a.s.	1,80	1,57	1,84	2,15	2,35

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)



Graf č. 14: Běžná likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)

Pohotová likvidita

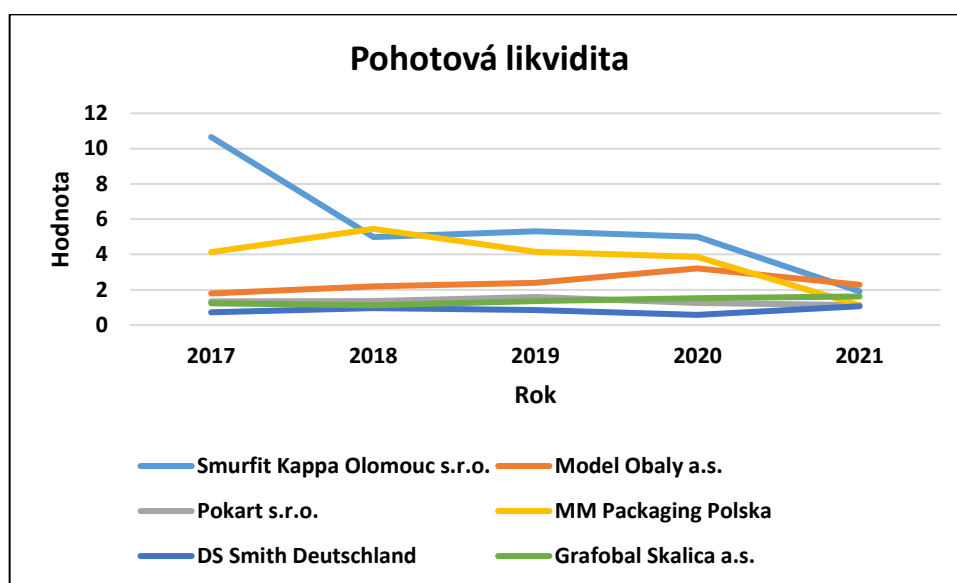
Pohotová likvidita na rozdíl od běžné likvidity nepočítá s položkou zásob. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele by měly být v rozmezí 1,0 a 1,5. Podobně jako u běžné likvidity, společnosti Pokart s.r.o. a Grafobal Skalica a.s. dosahují doporučených hodnot. Velmi nízkých hodnot dosahuje společnost DS Smith Deutschland, která by v případě problémů musela spoléhat na prodej svých zásob. Naopak společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o., Model Obaly a.s. a MM Packaging Polska dosahují ve většině sledovaného období vyšších hodnot než 1,5.

Vybraná společnost dosahovala nejvyšší hodnoty v roce 2017, kdy byla pohotová likvidita 10,66. Následující tři období se tento ukazatel pohyboval v rozmezí od 4,98 až 5,31. Poslední sledovaný rok hodnota klesla na úroveň 1,91.

Tabulka 18: Pohotová likvidita

Pohotová likvidita	2017	2018	2019	2020	2021
Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.	10,66	4,98	5,31	5,00	1,91
Model Obaly a.s.	1,79	2,20	2,39	3,21	2,29
Pokart s.r.o.	1,33	1,36	1,59	1,24	1,13
MM Packaging Polska	4,13	5,45	4,15	3,86	1,12
DS Smith Deutschland	0,73	0,96	0,85	0,58	1,07
Grafobal Skalica a.s.	1,23	1,12	1,35	1,52	1,62

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)



Graf č. 15: Pohotov\'a likvidita

(Zdroj: Vlastn\'ı zpracov\'ani dle učetn\'ıch v\'ıkazů vybraných spoleĎností)

Okamžit\'a likvidita

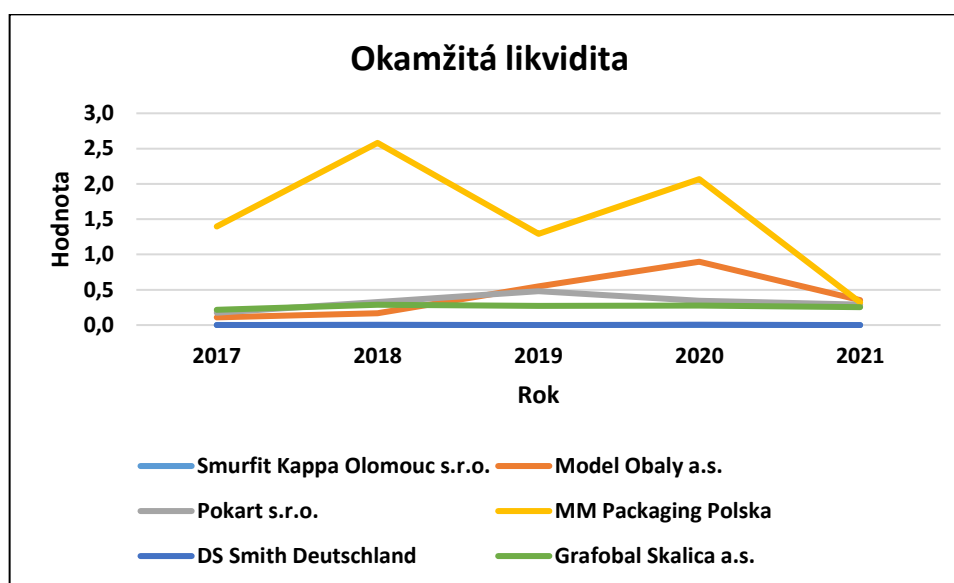
Okamžit\'a likvidita porovnává okamžitě peněžn\'ı prostředky a krátkodobé závazky, kdy doporuĎená hodnota ukazatele je v rozmezí 0,2 až 0,5. DoporuĎených hodnot v celém sledovaném období dosahuje společnost Grafobal Skalica a.s. Velmi vysokých hodnot dosahuje společnost MM Packaging Polska, ta v roce 2020 dosáhla hodnoty vyšší než 2, což svědĎí o neefektivním hospodaření s finanĎními prostředky. Naopak společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. a DS Smith Deutschland dosáhly velmi n\'ızkých hodnot okamžitě likvidity, což je primárně způsobeno velmi n\'ızkým stavem peněžn\'ıch prostředků.

Hodnota okamžitě likvidity u společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. dosahovala klesajícího trendu, kdy došlo ke snížení hodnoty ze 0,0014 na 0,0002.

Tabulka 19: Okamžit\'a likvidita

Okamžit\'a likvidita	2017	2018	2019	2020	2021
Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.	0,0014	0,0013	0,0003	0,0003	0,0002
Model Obaly a.s.	0,1088	0,1657	0,5502	0,8971	0,3541
Pokart s.r.o.	0,1750	0,3249	0,4801	0,3421	0,2902
MM Packaging Polska	1,3978	2,5809	1,2919	2,0690	0,3214
DS Smith Deutschland	0,0001	0,0026	0,0015	0,0053	0,0013
Grafobal Skalica a.s.	0,2162	0,2875	0,2733	0,2741	0,2554

(Zdroj: Vlastn\'ı zpracov\'ani dle učetn\'ıch v\'ıkazů vybraných spoleĎností)



Graf č. 16: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)

4.3.4. Ukazatele aktivity

V rámci podkapitoly ukazatele aktivity byly představeny ukazatele obratu celkových aktiv, obratu stálých aktiv, obratu zásob, doby obratu zásob, doby obratu závazků a doby obratu pohledávek. Následovalo vzájemné srovnání doby obratu závazků a doby obratu pohledávek.

Obrat celkových aktiv

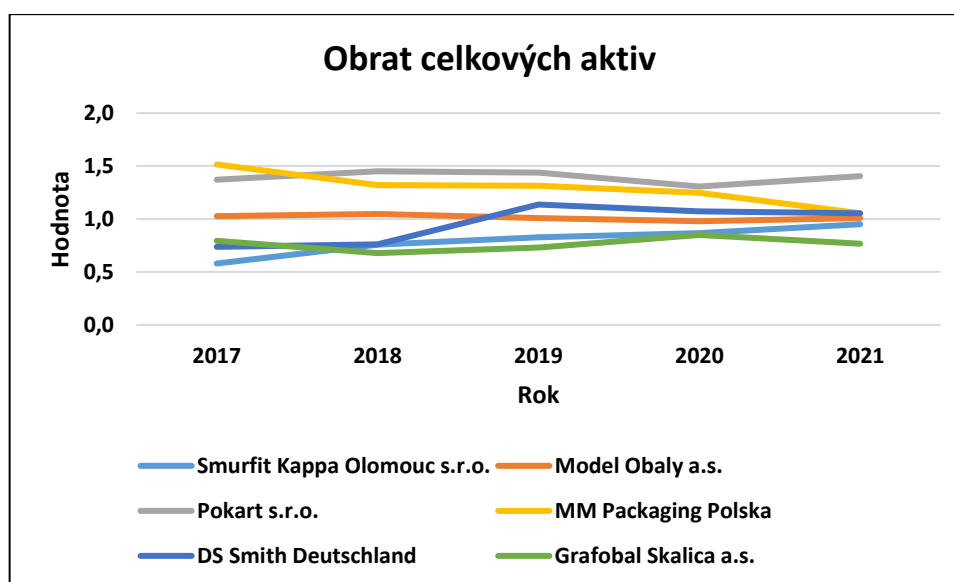
U ukazatele obratu celkových aktiv je snaha dosáhnout co nejvyšší hodnoty, kdy výsledná hodnota by měla být minimálně 1. Velmi vysokých hodnot dosáhly společnosti Pokart s.r.o. a MM Packaging Polska. Druhá jmenovaná společnost dosáhla v prvním sledovaném období svoji maximální hodnotu, která byla 1,51. I když následující roky společnost dosahovala klesajícího trendu, stále výsledná hodnota byla vyšší než minimální doporučená. Naopak hodnot nižší než 1 ve všech sledovaných letech nedosáhly společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. a Grafobal Skalica a.s. U společnosti Grafobal Skalica a.s. se hodnoty obratu celkových aktiv pohybovaly v rozmezí od 0,68 až 0,85. Velmi vyrovnaných výsledků dosahovala společnost Model Obaly a.s., její výsledky dle tabulky č. 20 vycházely v rozmezí 0,98 až 1,05.

Jak již bylo zmíněno, společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. dosahovala nízkých hodnot u ukazatele obratu celkových aktiv. Pozitivní je rostoucí trend výsledných hodnot, kdy poslední sledovaný rok dosahoval výsledek 0,95.

Tabulka 20: Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv	2017	2018	2019	2020	2021
Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.	0,58	0,76	0,83	0,87	0,95
Model Obaly a.s.	1,03	1,05	1,01	0,98	1,01
Pokart s.r.o.	1,37	1,45	1,44	1,31	1,40
MM Packaging Polska	1,51	1,32	1,32	1,25	1,05
DS Smith Deutschland	0,74	0,76	1,14	1,07	1,05
Grafobal Skalica a.s.	0,79	0,68	0,73	0,85	0,77

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)



Graf č. 17: Obrat celkových aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)

Obrat stálých aktiv

Obrat stálých aktiv slouží k rozhodování, zda by měla společnost pořídit další dlouhodobý majetek. Výsledky tohoto ukazatele byly srovnatelné s ukazatelem obratu celkových aktiv. Podobně jako minulý ukazatel, nejnižší výsledky vycházely u společností Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. a Grafobal Skalica a.s. , kdy nejnižší hodnota byla dosažena společností Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. v roce 2017, kdy byla hodnota 0,86. Naopak nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2020, kdy činila 4,14 a dosáhla ji

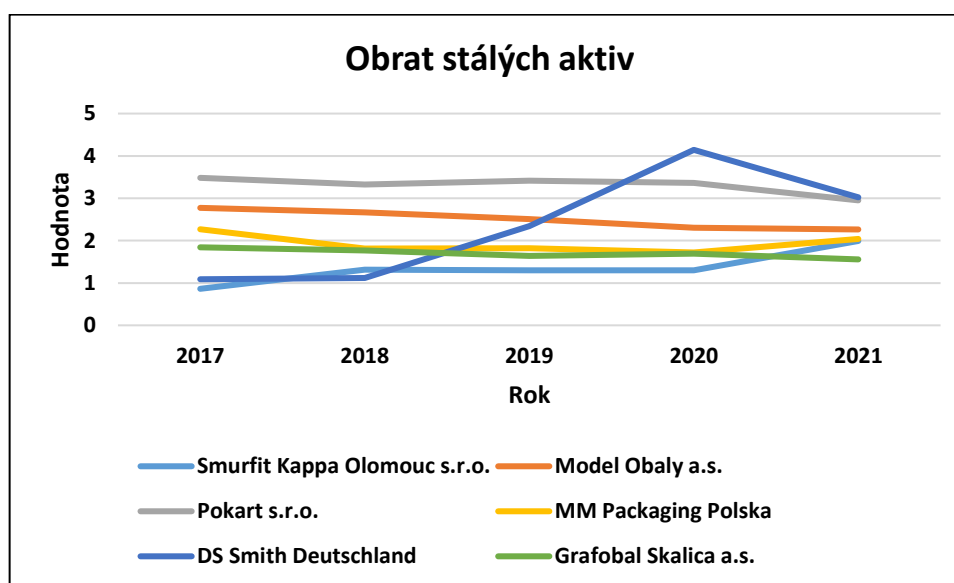
společnost DS Smith Deutschland. Dlouhodobě vysokých hodnot bylo dosaženo společností Pokart s.r.o., která měla výsledné hodnoty v rozmezí od 2,95 do 3,48.

U společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. bylo dosaženo již zmíněné minimum v roce 2017. Poté následoval nárůst hodnot, kdy se v období mezi roky 2018 a 2020 pohybovaly výsledné hodnoty okolo 1,30. Poslední rok byla hodnota obratu stálých aktiv 1,99.

Tabulka 21: Obrat stálých aktiv

Obrat stálých aktiv	2017	2018	2019	2020	2021
Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.	0,86	1,31	1,30	1,30	1,99
Model Obaly a.s.	2,77	2,67	2,51	2,30	2,26
Pokart s.r.o.	3,48	3,32	3,42	3,37	2,95
MM Packaging Polska	2,27	1,81	1,82	1,72	2,04
DS Smith Deutschland	1,09	1,12	2,34	4,14	3,02
Grafobal Skalica a.s.	1,84	1,77	1,64	1,69	1,56

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)



Graf č. 18: Obrat stálých aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)

Obrat zásob

Obrat zásob udává kolikrát se zásoby obrátí v tržbách. Nejvyšších hodnot dosáhla společnost DS Smith Deutschland, kdy se v pěti sledovaných letech její zásoby obrátily v tržbách minimálně třináctkrát. Vysokých hodnot bylo dosaženo také společností Pokart s.r.o., která dosahovala hodnot v rozmezí od 7,95 do 12,13. Naopak nejnižších hodnot

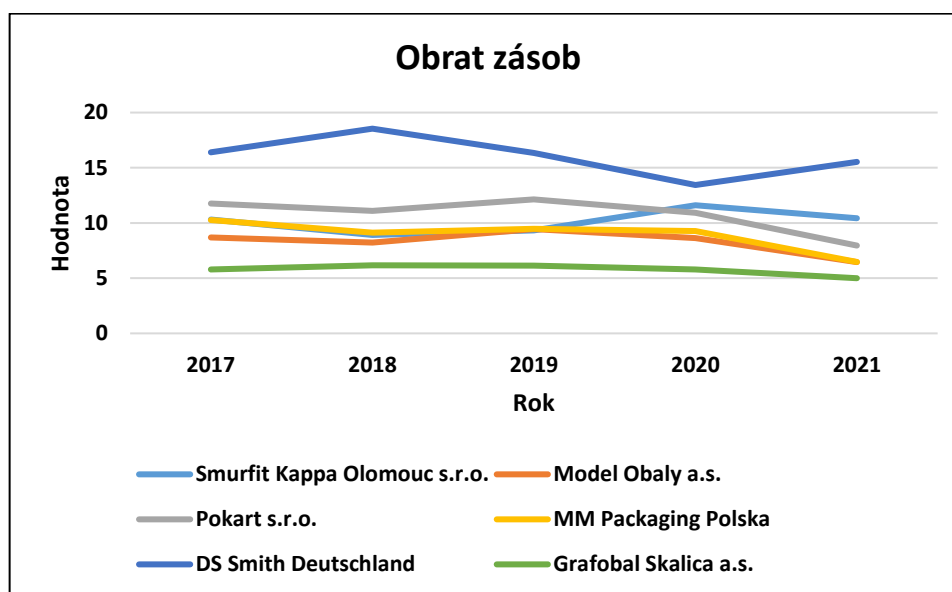
dosahovala společnost Grafobal Skalica a.s. Její zásoby se v tržbách obrátily pětkrát až šestkrát. Společnost Model Obaly a.s. dosahovala hodnot od 6,46 do 9,44.

Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. dosahovala nejnižších hodnot v roce 2018, kdy se její zásoby obrátily více než osmkrát. Největší hodnota společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. byla dosažena v roce 2020, kdy byla výsledná hodnota 11,60.

Tabulka 22: Obrat zásob

Obrat zásob	2017	2018	2019	2020	2021
Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.	10,31	8,92	9,33	11,60	10,43
Model Obaly a.s.	8,68	8,23	9,44	8,62	6,46
Pokart s.r.o.	11,75	11,09	12,13	10,92	7,95
MM Packaging Polska	10,26	9,11	9,48	9,27	6,47
DS Smith Deutschland	16,41	18,54	16,33	13,44	15,54
Grafobal Skalica a.s.	5,77	6,16	6,14	5,80	5,00

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)



Graf č. 19: Obrat zásob

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob udává, kolik dnů jsou zásoby vázány v podniku. Nejdelší dobu byly zásoby vázány ve společnosti Grafobal Skalica a.s. v roce 2021, kdy byly zásoby drženy více než 72 dnů. Nejnižší dobu obratu dosáhla společnost DS Smith Deutschland v roce 2018, tehdy byla hodnota 19,42 dnů. Velký nárůst tohoto ukazatele lze pozorovat u společnosti MM Packaging Polska, kdy se od začátku sledovaného období po rok 2021

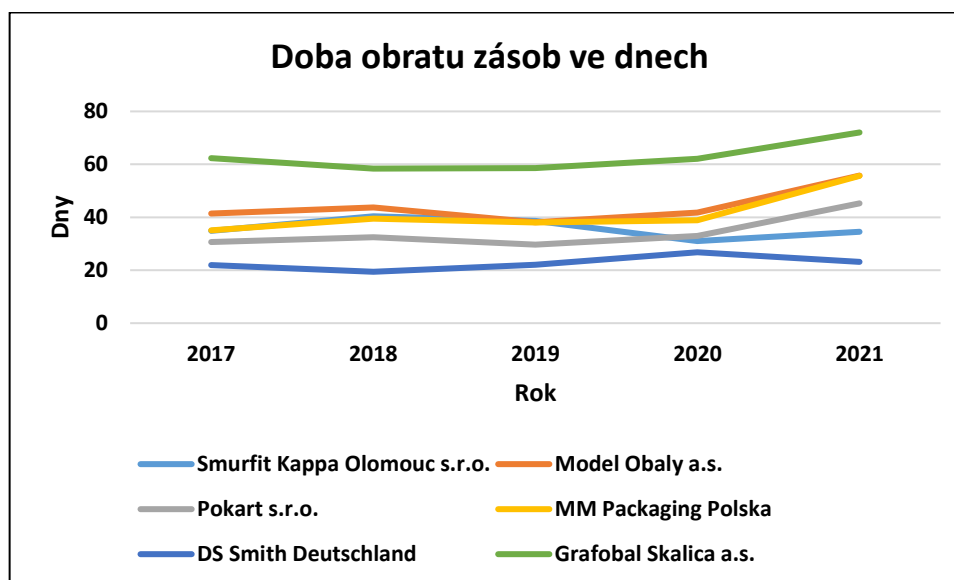
navýšila doba obratu zásob o více než 20 dní. Velký nárůst zaznamenala také společnost Pokart s.r.o., kde je jí poslední sledovaný rok navýšila doba obratu zásob skoro o 14 dní. Nejvíce konstantních výsledků dosahovala společnost DS Smith Deutschland, u které se rozmezí výsledných hodnot pohybovalo mezi 19,42 dny a 26,79 dny. U společnosti Model Obaly a.s. lze první dvě období pozorovat nárůst hodnot. Následně došlo ke snížení hodnoty na 38,13 dne. Poté následoval nárůst hodnot, kdy poslední sledový rok činil výsledek ukazatele doby obratu zásob 55,76 dní.

Společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. dosahovala vyrovnaných výsledků v rozmezí 31,02 až 40,38 dnů.

Tabulka 23: Doba obratu zásob

Doba obratu zásob ve dnech	2017	2018	2019	2020	2021
Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.	34,90	40,38	38,59	31,02	34,53
Model Obaly a.s.	41,46	43,72	38,13	41,77	55,76
Pokart s.r.o.	30,64	32,48	29,67	32,98	45,27
MM Packaging Polska	35,07	39,52	37,99	38,85	55,65
DS Smith Deutschland	21,94	19,42	22,05	26,79	23,16
Grafobal Skalica a.s.	62,34	58,39	58,59	62,12	72,05

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)



Graf č. 20: Doba obratu zásob

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)

Doba obratu závazků

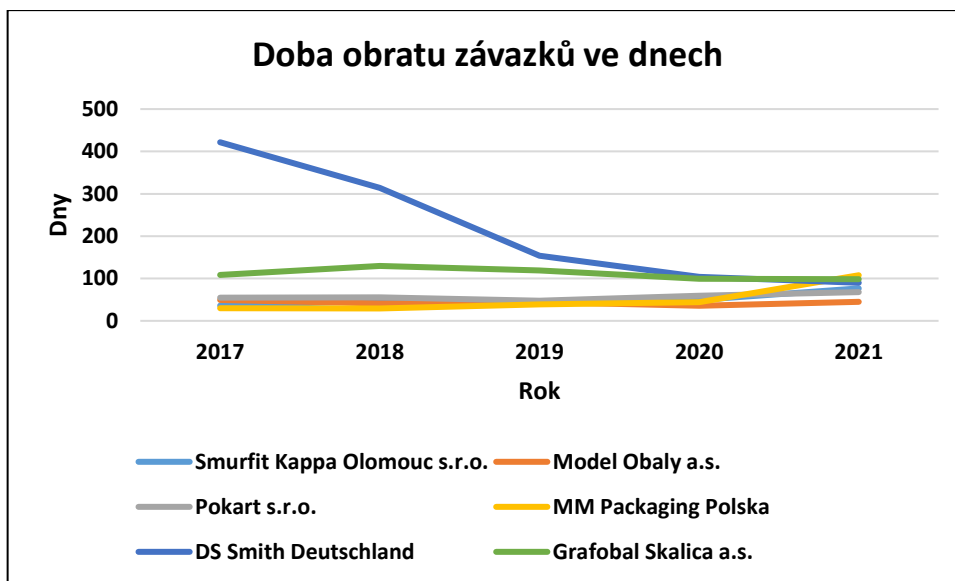
Doba obratu závazků udává, kolik dní jsou krátkodobé závazky nezaplaceny. Snahou každé společnosti by mělo být držet dobu obratů závazků vyšší než dobu obratu pohledávek. Dle grafu č. 21 byly velmi vysoké hodnoty dosaženy společností DS Smith Deutschland, která v roce 2017 dosáhla hodnoty 421 dnů. Tato hodnota byla primárně dosažena díky vysokému objemu krátkodobých závazků. Nejmenší hodnota byla dosažena v roce 2018 společností MM Packaging Polska, tehdy výsledná hodnota byla 29,23 dní. U společnosti Grafobal Skalica a.s. byly vypočítány také vysoké hodnoty, které se pohybovaly v rozmezí od 98,32 až 129,64 dní.

Pro společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. se doba obratu závazků pohybovala mezi 35 až 76 dny. Po tuto dobu může společnost čerpat bezplatný obchodní úvěr. Kdy od roku 2020 do roku 2021 došlo k výraznému nárůstu výsledné hodnoty, tehdy se doba zvýšila o více než 27 dní.

Tabulka 24: Doba obratu závazků

Doba obratu závazků ve dnech	2017	2018	2019	2020	2021
Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.	35,92	46,99	44,81	49,20	76,63
Model Obaly a.s.	49,32	41,43	44,04	35,65	45,09
Pokart s.r.o.	54,62	55,71	47,56	59,59	67,86
MM Packaging Polska	29,93	29,23	38,61	44,13	107,68
DS Smith Deutschland	421,62	313,75	153,93	104,01	89,90
Grafobal Skalica a.s.	108,68	129,64	118,97	99,21	98,32

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)



Graf č. 21: Doba obratu závazků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)

Doba obratu pohledávek

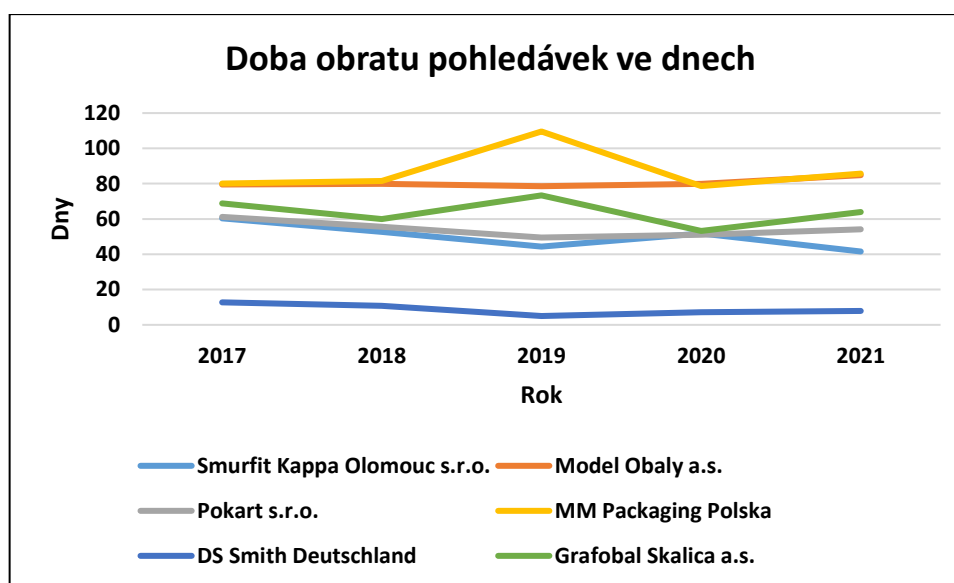
Tento ukazatel udává, za kolik dnů zinkasuje společnost v průměru své pohledávky od odběratelů. Snahou každé společnosti je minimalizace tohoto ukazatele. Nejvyšších hodnot dosáhla společnost MM Packaging Polska, ta měla v roce 2019 dobu obratu pohledávek 109,56 dnů. Naopak velmi nízké hodnoty byly naměřeny u společnosti DS Smith Deutschland, která dosahovala hodnot od 5 dnů do 12,75 dnů. Konstantní vysoké výsledky jsou dosaženy společností Model Obaly a.s., která měla nejmenší dobu obratu pohledávek 78,57 dní. U společnosti Pokart s.r.o. lze v prvních třech letech pozorovat klesajícího trendu, kdy nejnižší hodnota byla 49,49 dní. Od roku 2019 docházelo k postupnému nárůstu doby obratu pohledávek.

Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. měla dobu obratů pohledávek v rozmezí 60,36 dnů až 41,56 dnů. Kromě roku 2020 docházelo u vybrané společnosti k pozitivnímu klesajícímu trendu tohoto ukazatele. Od roku 2020 do roku 2021 došlo k velkému poklesu doby obratu, kdy výsledek klesl o více než deset dní.

Tabulka 25: Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek ve dnech	2017	2018	2019	2020	2021
Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.	60,36	52,62	44,26	51,84	41,56
Model Obaly a.s.	79,52	79,90	78,57	79,89	84,82
Pokart s.r.o.	61,18	55,55	49,49	51,05	54,23
MM Packaging Polska	80,17	81,61	109,56	78,64	85,70
DS Smith Deutschland	12,75	10,87	5,01	7,15	7,89
Grafobal Skalica a.s.	68,92	59,99	73,36	53,22	63,88

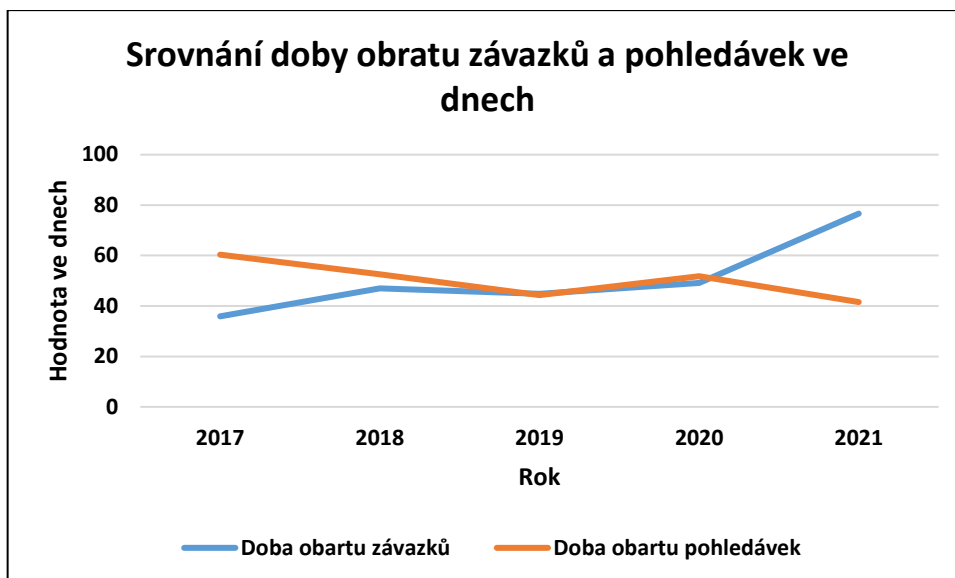
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)



Graf č. 22: Doba obratu pohledávek

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)

Srovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazků vychází v letech 2017 a 2018 negativně, kdy je doba obratu pohledávek vyšší než doba obratu závazků. To znamená, že společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. zaplatila své závazky dříve, než dostala zaplacenou. V roce 2019 byly tyto ukazatele víceméně vyrovnané, tehdy obě doby obratu vycházely zhruba 44 dnů. V roce 2020 vycházely hodnoty zase negativně. Poslední sledovaný rok již byla doba obratu závazků vyšší než doba obratu pohledávek. K bližšímu porovnání slouží graf číslo 23, který srovnává dva zmíněné ukazatele u společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.



Graf č. 23: Srovnání doby obratu závazků a pohledávek

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)

4.3.5. Ukazatele zadluženosti

V této podkapitole budou představeny ukazatele zadluženosti, přesněji jsou to celková zadluženost, koeficient samofinancování, úrokové krytí a doba splácení dluhů.

Celková zadluženost

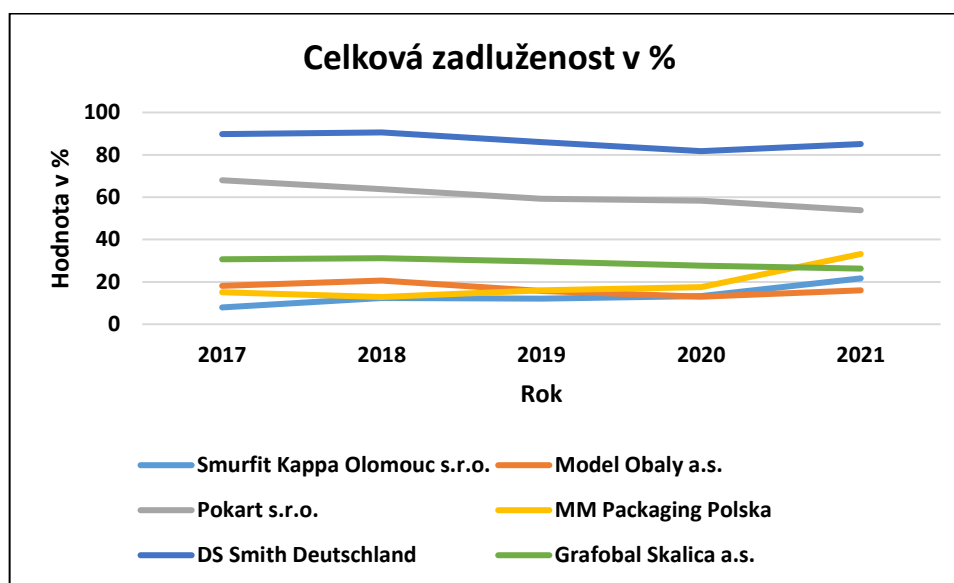
Celková zadluženost ukazuje, v jak velké míře je společnost financována cizím kapitálem. Nejvyšší zadluženost dosáhla společnost DS Smith Deutschland, která dosahovala výsledků mezi 81,73 procenta až 90,57 procent. Hodnoty společnosti Pokart s.r.o. měly klesající hodnotu, kdy v roce 2017 byla hodnota 67,99 procent a poslední sledovaný rok 53,81 procent. Nízké hodnoty byly dosaženy společností Model Obaly a.s., ve sledovaném období se její ukazatel celkové zadluženosti pohyboval v rozmezí od 13 do 20,62 procent. V posledním sledovaném roce lze pozorovat větší nárůst celkové zadluženosti u společnosti MM Packaging Polska, kdy výsledná hodnota vzrostla z 17,59 procent na 33,15 procent.

U společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. byla dosažena nejnižší hodnota ze všech sledovaných společností, kdy v roce 2017 byla hodnota 7,93 procent. Od tohoto roku dochází k rostoucím hodnotám celkové zadluženosti. Poslední sledovaný rok byla celková zadluženost u vybrané společnosti 21,65 procent.

Tabulka 26: Celková zadluženost

Celková zadluženost v %	2017	2018	2019	2020	2021
Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.	7,93	12,34	12,04	13,35	21,65
Model Obaly a.s.	18,08	20,62	15,77	13,00	16,02
Pokart s.r.o.	67,99	63,72	59,23	58,29	53,81
MM Packaging Polska	15,13	12,85	16,03	17,59	33,15
DS Smith Deutschland	89,81	90,57	85,97	81,73	85,08
Grafobal Skalica a.s.	30,62	31,17	29,63	27,60	26,27

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)



Graf č. 24: Celková zadluženost

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)

Koeficient samofinancování

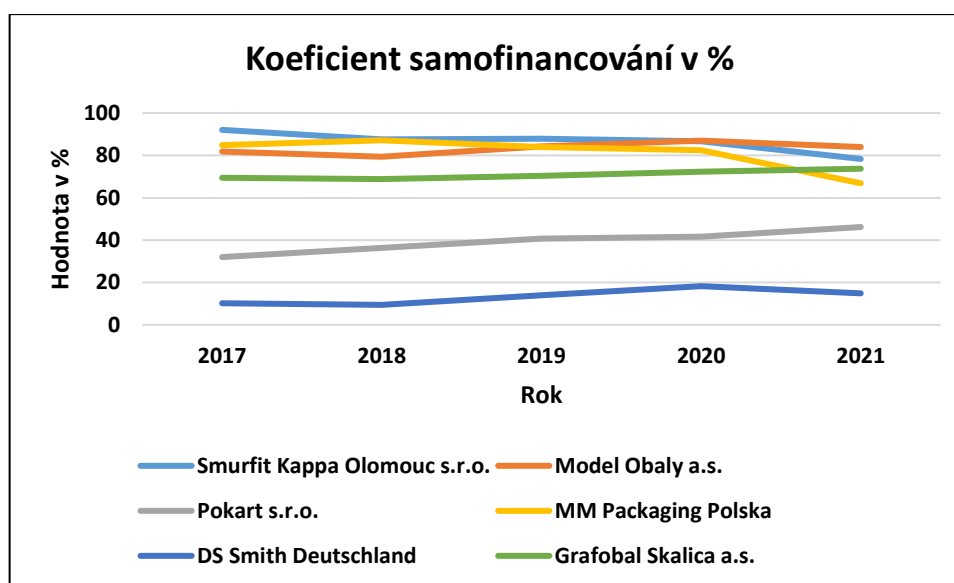
Ukazatel koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti. Protože koeficient samofinancování udává z kolika procent je společnost financována vlastním kapitálem. Z toho důvodu vycházely výsledky ukazatele koeficientu financování opačně než celková zadluženost. Nejnižší hodnota byla vypočítána u společnosti DS Smith Deutschland.

Naopak nejvyšší hodnota byla dosažena společností Smurfit Kappa Olomouc s.r.o., která ale v průběhu sledovaného období dosahuje klesajícího trendu.

Tabulka 27: Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování v %	2017	2018	2019	2020	2021
Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.	92,07	87,66	87,96	86,65	78,35
Model Obaly a.s.	81,92	79,38	84,23	87,00	83,98
Pokart s.r.o.	32,01	36,28	40,77	41,71	46,19
MM Packaging Polska	84,87	87,15	83,97	82,41	66,85
DS Smith Deutschland	10,19	9,43	14,03	18,27	14,92
Grafobal Skalica a.s.	69,38	68,83	70,37	72,40	73,73

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)



Graf č. 25: Koeficient samofinancování

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)

Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí udává kolikrát je zisk vyšší než nákladové úroky. Vysokých hodnot dosahuje společnost MM Packaging Polska, kdy se výsledné hodnoty pohybovaly v rozmezí od 243,8 do 3 494,6. V roce 2021 byla dosažena největší hodnota tohoto ukazatele u společnosti Model Obaly a.s. Naopak nízkých hodnot dosahovaly společnosti Pokart s.r.o. a DS Smith Deutschland. Společnost Pokart s.r.o. kromě prvního sledovaného období dosahovala negativního rostoucího trendu, kdy v roce 2021 hodnota úrokového krytí činila 16,0. Opakem byla společnost DS Smith Deutschland, které od roku 2019 výsledné hodnoty klesaly a zastavily se až na hodnotě 0,5, což byla ze všech sledovaných společností nejnižší naměřená hodnota. Nejvyšší nárůst v rámci jednoho

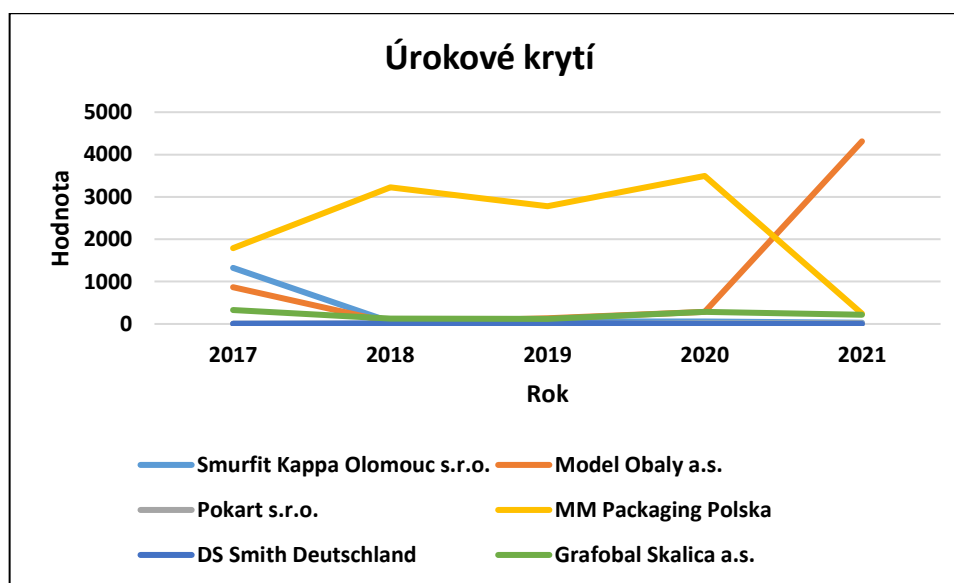
roku lze pozorovat u společnosti Model Obaly a.s., kdy její hodnota vzrostla z 287,4 na 4 311,3.

U společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. lze pozorovat klesající trend hodnot. Nejvyšší hodnota je dosažena v roce 2017, kdy byla hodnota úrokového krytí 1324,3. Takto vysoká hodnota byla způsobena nízkým objemem nákladových úroků. V průběhu sledovaného období docházelo k postupnému navyšování nákladových úroků a tudíž docházelo ke snižování hodnot úrokového krytí. Poslední sledovaný rok byl výsledek ukazatele 29,0.

Tabulka 28: Úrokové krytí

Úrokové krytí	2017	2018	2019	2020	2021
Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.	1324,3	51,4	59,4	56,7	29,0
Model Obaly a.s.	867,1	38,6	135,4	287,4	4311,3
Pokart s.r.o.	7,4	6,8	7,3	10,0	16,0
MM Packaging Polska	1792,4	3228,5	2783,1	3494,6	243,8
DS Smith Deutschland	8,4	16,9	20,6	1,2	0,5
Grafobal Skalica a.s.	329,2	125,4	119,7	284,4	220,3

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)



Graf č. 26: Úrokové krytí

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných společností)

4.4. Závěrečné shrnutí analýz

V rámci této kapitoly dojde ke shrnutí analýz u společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. Před provedením samotného benchmarkingu byla vybraná společnost podrobena strategické analýze. Přesněji se jednalo o PEST analýzu, která se zaměřuje na vnější prostředí společnosti a Porterovu analýzu pěti sil, ta slouží ke zkoumání konkurenčního prostředí.

Z PEST analýzy lze vyvodit, že v posledních letech dochází k nárůstu průměrné mzdy a díky tomu vznikají větší náklady pro společnost. V posledním sledovaném roce došlo také k výraznému nárůstu inflace. Naopak stále velmi nízko byla míra nezaměstnanosti. Menší hrozbou pro společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. může být prohlášení o stabilizaci veřejných financí, jelikož může dojít k navýšení daní. Díky sociálním faktorům bylo zjištěno, že dochází ke stárnutí obyvatelstva v České republice.

Porterova analýza pěti sil odhalila, že společnost využívá výhody koncernu Smurfit Kappa Group, kdy část materiálu dodává samotný koncern. Výhodou společnosti jsou zaměření výroby na lepenku, která je těžko nahraditelná a také vysoké vstupní náklady.

Tabulka 29: Benchmarking – pozice společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.

BENCHMARKING – umístění/pozice společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.					
Ukazatel	2017	2018	2019	2020	2021
OBCHODNÍ UKAZATELE					
Vývoj tržeb	6.	6.	6.	6.	6.
Vývoj počtu zaměstnanců	6.	6.	6.	6.	6.
Vývoj zisku (EBIT)	5.	6.	6.	6.	6.
Přidaná hodnota	5.	6.	6.	5.	5.
PROVOZNÍ UKAZATELE					
Os. náklady k přidané hodnotě	1.	3.	2.	2.	3.
Přidaná hodnota k tržbám	2.	2.	1.	1.	4.
Produktivita práce k přid. hodnotě	3.	4.	3.	3.	4.
Materiálová náročnost výnosů	1.	2.	2.	2.	2.
UKAZATELE RENTABILITY					
Rentabilita aktiv	4.	5.	5.	4.	4.
Rentabilita vlastního kapitálu	5.	5.	5.	4.	4.
Rentabilita tržeb	2.	5.	5.	3.	4.
Rentabilita investov. kapitálu	5.	5.	5.	4.	4.
UKAZATELE LIKVIDITY					
Běžná likvidita	1.	2.	1.	1.	2.
Pohotová likvidita	1.	2.	1.	1.	2.
Okamžitá likvidita	5.	6.	6.	6.	6.
UKAZATELE AKTIVITY					
Obrat celkových aktiv	6.	5.	5.	5.	5.
Obrat stálých aktiv	6.	5.	6.	6.	5.
Obrat zásob	3.	4.	5.	2.	2.
Doba obratu zásob	3.	4.	5.	2.	2.
Doba obratu pohledávek	2.	2.	2.	3.	2.
Doba obratu závazků	2.	3.	3.	3.	3.
UKAZATELE ZADLUŽENOSTI					
Celková zadluženost	1.	1.	1.	2.	2.
Úrokové krytí	2.	3.	4.	4.	4.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Po strategické analýze následovala hlavní část práce, přesněji provedení benchmarkingu. K lepšímu porovnání slouží tabulka č. 29, která udává, jak si společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. vedla v porovnání s konkurencí. Hodnota v tabulce udává pořadí Pokud

je v tabulce hodnota „1.“ znamená to, že společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. dosáhla v daném roce nejlepších výsledků daného ukazatele. Nejprve se práce zabývala obchodní výkonností a poté následovaly poměrové ukazatele. Zkoumané období bylo od roku 2017 do roku 2021. První ukazatel obchodní výkonnosti byl vývoj tržeb. Společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. dosáhla nejnižších hodnot v roce 2018, kdy tržby dosahovaly 16 290 tisíc dolarů. Naopak nejvyšší hodnota byla v roce 2021. Od roku 2018 lze pozorovat pozitivní rostoucí trend ukazatele vývoje tržeb.

Další vývojový ukazatelem byl vývoj počtu zaměstnanců. V tomto ukazateli dosáhla společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. nejnižšího počtu, kdy se počet jejich zaměstnanců pohyboval mezi 107 až 120.

Jelikož je vybraná společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. v porovnání s přímou konkurencí nejmenší, dosahuje také nejmenšího zisku. V roce 2018 došlo k velkému poklesu ukazatele EBIT, kdy jeho hodnota klesla na 723 tisíc dolarů. Naopak nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2020, tehdy byla hodnota 2 499 tisíc dolarů.

Poslední obchodní ukazatel je vývoj přidané hodnoty. Přidaná hodnota společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. vycházela podobně jako vývoj zisku, kdy nejnižší hodnota byla dosažena v roce 2018 a nejvyšší hodnota v roce 2020. Pozitivní je nárůst hodnoty přidané hodnoty za sledované období o 416 tisíc dolarů.

První poměrový ukazatel byl osobní náklady k přidané hodnotě. Tento ukazatel udává, jaký je poměr mezi osobními náklady a přidanou hodnotou. V tomto ukazateli dosahovala společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. v porovnání s konkurencí pozitivních nízkých výsledků. Její výsledky se pohybovaly v rozmezí od 0,49 do 0,59.

Další ukazatel je přidaná hodnota k tržbám. Tento ukazatel vycházel pro vybranou společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. velmi pozitivně, kdy se její hodnoty pohybovaly od 28 procent do 37 procent.

Ukazatel produktivita z přidané hodnoty porovnává přidanou hodnotu a počet zaměstnanců. Pro společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. vycházely hodnoty v rozmezí od 47 tisíc dolarů do 64 tisíc dolarů na jednoho zaměstnance. Tyto hodnoty v porovnání s přímou konkurencí byly velmi podobné.

Posledním provozním ukazatelem byla materiálová náročnost výnosů, která udává, z jak velké části jsou výnosy zatíženy spotřebou materiálu a energie. Tento ukazatel vycházel pro vybranou společnost mezi 45 a 51 procenty.

Další skupinou poměrových ukazatelů byly ukazatele rentability. Prvním ukazatelem byla rentabilita aktiv, která u společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. vycházela kolísavě. Její hodnoty se ve sledovaném období pohybovaly v rozmezí od 3,36 procent do 10,23 procent.

Rentabilita vlastního kapitálu vycházela u vybrané společnosti podobně jako rentabilita aktiv. Nejmenší hodnota byla dosažena v roce 2018, kdy byla hodnota ukazatele 3,31 procent. Naopak nejvyšší hodnota byla naměřena v roce 2020, tehdy byla hodnota 9,60 procent.

Rentabilita tržeb porovnává zisk a tržby. Pro společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. byly nejlepší roky pro tento ukazatel v roce 2017 a 2020. Nejnižší hodnota byla dosažena v roce 2018, kdy byla hodnota rentability tržeb 4,44 procent. Nízká hodnota v roce 2018 byla způsobena díky nízké hodnotě zisku.

Rentabilita investovaného kapitálu se ve sledovaném období pohybovala v rozmezí od 3,22 procent až 9,44 procent. Stejně jako u předchozích ukazatelů rentabilit byla nejnižší hodnota v roce 2018 a nejvyšší v roce 2020.

Další skupinou poměrových ukazatelů byly ukazatele likvidity. Prvním ukazatelem byla běžná likvidita, která u společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. měla klesající trend. Na začátku sledovaného období byla hodnota běžné likvidity 11,63. Poslední rok byla hodnota ukazatele 2,36.

Pohotová likvidita vycházela podobně jako běžná likvidita. V roce 2017 byla hodnota 10,66, což bylo způsobeno nízkým stavem krátkodobých závazků. Přitom doporučená hodnota ukazatele je 1,0 až 1,5.

Posledním ukazatelem byla okamžitá likvidita, která počítá pouze s nejvíce likvidní složkou aktiv. Tento ukazatel vycházel u vybrané společnosti velmi nízko, jelikož společnost disponovala nízkým stavem peněžních prostředků. Hodnoty okamžité likvidity se pohybovaly v rozmezí od 0,0002 do 0,0014.

Další skupinou poměrových ukazatelů byly ukazatele aktivity. U obratu celkových aktiv se udává doporučená minimální hodnota větší než 1. Tohoto doporučení společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. ve sledovaném období nedosáhla. Pozitivně lze hodnotit rostoucí trend zmíněného ukazatele, kdy se hodnota obratu celkových aktiv navýšila z 0,58 na 0,95.

Ukazatel obrát stálých aktiv vycházel podobně jako zmíněný ukazatel obrátu celkových aktiv, kdy společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. dosahovala rostoucího trendu.

Obrát zásob udává kolikrát se zásoby obrátí v tržbách. Nejnižší hodnota obrátu zásob byla naměřena v roce 2018, kdy se zásoby obrátily 8,92krát. Naopak nejvyšší hodnota byla v roce 2020, tehdy došlo k obrátu 11,60krát.

Doba obrátu zásob udává, kolik dnů jsou zásoby vázány v podniku. U vybrané společnosti se v letech 2017 až 2021 hodnota doby obrátu zásob pohybovala v rozmezí od 31 do 41 dnů.

Dalším ukazatel aktivity byla doba obrátu závazků. U společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. lze pozorovat rostoucí trend tohoto ukazatele. Tento trend byl způsoben rostoucími hodnotami krátkodobých závazků. První sledovaný rok byla hodnota 35,92 dnů a poslední sledovaný rok byla 76,63 dnů. Za negativní fakt lze považovat, že první čtyři sledované období byla doba obrátu pohledávek vyšší než doba obrátu závazků. Poslední rok došlo k napravení daného porovnání, kdy v roce 2021 již byla doba obrátu závazků vyšší než doba obrátu pohledávek.

Poslední ukazatel aktivity byla doba obrátu pohledávek. U tohoto ukazatele docházelo k pozitivnímu klesajícímu trendu, který byl porušen jen v roce 2020, kdy doba obrátu pohledávek vzrostla o 7,58 dne.

Poslední skupinou poměrových ukazatelů byly ukazatele zadluženosti. První dva ukazatele zadluženosti byly celková zadluženost a koeficient samofinancování. Tyto dva ukazatele se vzájemně doplňují a u společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. celková zadluženost vycházela velmi nízko. Hodnoty celkové zadluženosti se pohybovaly od 7,93 procent do 21,65 procent.

Posledním ukazatelem byl ukazatel úrokového krytí. Pro společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. vycházela hodnota ukazatele v roce 2017 1324,3. Následné tři roky se hodnoty pohybovaly v rozmezí od 51,4 do 59,4. Poslední sledovaný rok byla hodnota 29,0. Klesající hodnota ukazatele byla primárně zapříčiněna rostoucími hodnotami nákladových úroků.

4.4.1. SWOT analýza

Posledním chybějícím nástrojem strategické analýzy byla SWOT analýza. SWOT analýza byla provedena na společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o., kde byly uvedeny a popsány její silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby. V této analýze byly také

použity poznatky z finanční analýzy. Pod tabulkou č. 30 budou zmíněné body podrobněji popsány.

Tabulka 30: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
nízká zadluženost neexistující substitut součást velkého koncernu dlouhá působnost na trhu - dobré jméno společnosti nízká fluktuace zaměstnanců zákazníci z různých oborů	nízká okamžitá likvidita nízký ukazatel rentabilit nízký obrat celkových aktiv zaměření pouze na 1 druh výrobku webové stránky a sociální sítě
Příležitosti	Hrozby
Investice do nových technologií rozšíření výrobních prostor nová výrobní linka	ekonomická krize vysoká inflace a úrokové sazby možné navýšení daní nedostatek potencionálních zaměstnanců v důsledku nízké nezaměstnanosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky SWOT analýzy

Prvním bodem ve skupině silných stránek společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. je nízká zadluženost, která se ve sledovaném období pohybuje do 22 procent. Další silnou stránkou je pro společnost neexistující substitut, jelikož obaly z lepenky jsou velmi těžko nahraditelné a mají mnoho pozitivních vlastností, jako je recyklovatelnost a nízká hmotnost. Výhodou je také fakt, že je společnost součástí koncernu, který v určitých věcech společnosti pomáhá. Jako příklad lze uvést dodávání části materiálu za výhodnější cenu. Společnost si také zakládá na dobrém jménu, na trhu obalových materiálů působí od roku 1934. Silnou stránkou pro vybranou společnost jsou také zákazníci z různých oborů, tato skutečnost se může projevit při případné krizi, která by zasáhla určitý sektor.

Slabé stránky SWOT analýzy

Prvním bodem slabých stránek společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. byla nízká okamžitá likvidita. Ta byla primárně způsobena nízkým stavem peněžních prostředků. Proto by se měla společnost zaměřit na jejich navýšení. Druhým uvedeným bodem byl nízký ukazatel rentabilit. Všechny uvedené rentability se pohybovaly v rozmezí do 12

procent. Zmíněný problém by mohl být vyřešen navýšením zisku. Dalším uvedeným bodem slabé stránky bylo nedosažení doporučených hodnot u ukazatele obratu celkových aktiv. K vyřešení tohoto bodu by společnosti pomohlo navýšit své tržby. Předposledním uvedeným bodem u slabých stránek společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. bylo její zaměření pouze na jeden druh výrobku. Pokud by došlo k nějakému omezujícímu nařízení daného výrobku, musela by společnost velmi rychle na změnu reagovat a přizpůsobit se. Poslední slabou stránkou pro společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. mohou být chybějící vlastní webové stránky. V současné době společnost existují webové stránky celého koncernu, kde má vybraná společnost pouze jednu záložku, kde je zmíněno její zaměření. Současně společnost má vytvořenou facebookovou stránku, na které nemá jediný příspěvek.

Příležitosti SWOT analýzy

Za příležitost lze pro společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. považovat novou investici do nových technologií, které by zefektivnily výrobní proces. Další výhodou investice do nových výrobních technologií by bylo snížení stavu zaměstnanců. Nevýhodou tohoto návrhu by byl vysoký počáteční náklad na zavedení. Další uvedenou příležitostí bylo rozšíření výrobních prostor. Přesněji by se jednalo o výstavbu nové výrobní haly. Ta by byla postavena za stávající halou na pozemku, který společnost vlastní. Díky této výstavbě by došlo k navýšení tržeb a tržního podílu. Poslední příležitostí je vystavění nové výrobní linky, která by navýšila výrobní kapacitu, která je v současné době na maximální úrovni. Díky ní by došlo k navýšení tržeb a také zisku.

Hrozby SWOT analýzy

Pro společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. existuje mnoho hrozeb. Jednou z nich je ekonomická krize, která může přijít nečekaně a zasáhnou celou ekonomiku. Díky strategické analýze bylo zjištěno, že v roce 2022 došlo k výraznému nárůstu inflace v České republice. V důsledku vysoké inflace došlo také k navýšení úrokových sazeb. Následkem navýšení úrokových sazeb se navyšují náklady na cizí zdroje. Třetí zmíněnou hrozbou pro vybranou společnost je možnost nárůstu daní. V současné době je snahou české vlády posunout Českou republiku mezi nejvyspělejší státy světa. Hlavní vytyčenou prioritou je stabilizace veřejných financí. Tato priorita může způsobit navýšení daní. Poslední uvedenou hrozbou pro společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. je nedostatek

potencionálních zaměstnanců v důsledku nízké nezaměstnanosti. I když v posledních letech došlo k pandemii Covid a krizi dodavatelského řetězce, stále se nezaměstnanost drží v České republice velmi nízko. Proto může nastat situace, kdy bude na trhu nedostatek zaměstnanců a společnosti budou nuceny navyšovat své výdaje na zaměstnance.

5. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část diplomové práce bude obsahovat vlastní návrhy řešení ke zvýšení výkonnosti společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. Návrhy budou navazovat na nedostatky, které byly zjištěny v analytické části. Podle mého názoru by se měla společnost primárně zaměřit na zvýšení peněžních prostředků, zvýšení obratu celkových aktiv, rozšíření výrobních prostor, navýšení rentability a navýšení povědomí o společnosti.

5.1. Zvýšení peněžních prostředků

Společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. ve sledovaném období nedisponovala téměř žádnými peněžními prostředky. A díky tomu vycházely ukazatele okamžité likvidity téměř nulově. Za této situace by společnost nemusela být schopna hradit své krátkodobé závazky. Nízká okamžitá likvidita je nebezpečná při výkyvu návratu pohledávek, kdy může docházet k neschopnosti placení. Mé doporučení cílí na zvýšení peněžních prostředků na účtech společnosti, aby nebyla ohrožena její platební schopnost. Neschopnost platit své závazky včas, může vést k úrokům z prodlení, penálům a také zničení důvěry mezi společnostmi a dodavatelem. V nejhorším případě by mohlo dojít k přerušování spolupráce s vybraným dodavatelem.

5.2. Zvýšení obratu celkových aktiv

Ve sledovaném období dosahovala společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. u ukazatele obratu celkových aktiv nižších hodnot, než udává odborná literatura. Cílem společnosti by měla být snaha o navýšení zmíněného ukazatele nad doporučenou hodnotu. Společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. dosahovala ve sledovaném období hodnot v rozmezí od 0,58 do 0,95. Přitom doporučená hodnota by měla být vyšší než jedna. Mým doporučením je přijmout určitá opatření, která povedou k lepším hodnotám ukazatele obratu aktiv. Jedním z nich je zjištění, zda je veškerý majetek využíván s maximální efektivností. Pokud by společnost dospěla k závěru, že některý majetek není využíván nebo není využíván efektivně, měla by jej prodat nebo pronajímat. Díky tomu by se společnosti navýšily příjmy a odpadly povinnosti s údržbou.

5.3. Rozšíření výrobní kapacity

Díky vhodné investici může společnost rozšířit svoji výrobní kapacitu, rozšířit portfolio výroby a také navýšit tržby a tržní podíl na trhu obalových materiálů. V dřívějších kapitolách bylo zjištěno, že společnost dosáhla své maximální výrobní kapacity, kdy se pracuje na třisměnný provoz 7 dnů v týdnu a stále dosahuje nejmenších tržeb. Mé doporučení se vztahuje na výstavbu nové moderní výrobní linky, která by byla postavena ve stávající hale a díky menší reorganizaci haly by se nová výrobní linka do stávajících prostor vešla. Díky nové výrobní lince se společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. rozšíří výrobní kapacitu a také navýší objem tržeb. Dále by také došlo k navýšení přidané hodnoty, která poslední sledovaný rok zaznamenala snížení hodnoty. Výstavba nové výrobní linky vyjde společnost na 15 milionů korun.

Financování výstavby

Ve finanční analýze bylo zjištěno, že společnost dosahovala velmi nízkých ukazatelů zadluženosti. Proto bude celá výstavba financována z cizích zdrojů pomocí bankovního úvěru. Smlouva s bankou by byla uzavřena na 7 let, na 15 milionů korun. Úvěr bude společnost splácet ve čtrnácti pololetních splátkách za použití konstantní platby. Roční úroková sazba bude 5,94 %, pololetní úroková sazba 2,97 %. Jako zajištění pro banku poslouží pozemek, který společnost vlastní a v budoucnu zde plánuje postavit novou výrobní halu. Pololetní splátka bude ve výši 1 325 181,06 Kč a splátkový kalendář by měl následující podobu:

Tabulka 31: Splátkový kalendář

Datum splátky	Období	Splátka (Kč)	Úrok (Kč)	Platba (Kč)	Konečný stav (Kč)
01.07.2023	1	879681,1	445500,00	1325181,06	14120318,94
01.01.2024	2	905807,6	419373,47	1325181,06	13214511,35
01.07.2024	3	932710,1	392470,99	1325181,06	12281801,28
01.01.2025	4	960411,6	364769,50	1325181,06	11321389,72
01.07.2025	5	988935,8	336245,27	1325181,06	10332453,93
01.01.2026	6	1018307,2	306873,88	1325181,06	9314146,75
01.07.2026	7	1048550,9	276630,16	1325181,06	8265595,85
01.01.2027	8	1079692,9	245488,20	1325181,06	7185902,99
01.07.2027	9	1111759,7	213421,32	1325181,06	6074143,25
01.01.2028	10	1144779,0	180402,05	1325181,06	4929364,24
01.07.2028	11	1178778,9	146402,12	1325181,06	3750585,30
01.01.2029	12	1213788,7	111392,38	1325181,06	2536796,62
01.07.2029	13	1249838,2	75342,86	1325181,06	1286958,42
01.01.2030	14	1286958,4	38222,67	1325181,06	0,03
Celkem		15000000,0	3552534,87	18552534,84	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V tabulce číslo 30 lze pozorovat, jak by vypadalo splácení úvěru v průběhu let. Na úrocích by společnost zaplatila více než 3,5 milionů Kč. Jsem si vědom, že by společnost při daných úrokových sazbách na úvěru zaplatila velké množství peněz. Proto by si mohla v průběhu financování úvěr refinancovat, což by snížilo výši úroků.

5.4. Navýšení rentability

Rentabilita patří mezi nejdůležitější charakteristiky finančního zdraví podniku. Všechny ukazatele rentabilit (ROA, ROE, ROS a ROI) vychází ve sledovaném období kolísavě. Cílem společnosti by mělo být tyto hodnoty stabilizovat a co nejvíce maximalizovat. Kolísavé hodnoty rentabilit byly způsobeny primárně nestálými hodnotami zisku, který mezi roky 2017 a 2018 klesl více než třikrát. Mé doporučení je proto vztaženo na zisk. Společnost by se měla zaměřit na jeho maximalizaci. Vhodné řešení by mohlo být navýšení ziskové marže. Dostatečné by mohlo být navýšení o jedno procento. Jelikož má společnost na trhu dobré jméno, může si danou změnu dovolit a nepřijít tak o své zákazníky. Díky navýšení ziskové marže by se zvýšil objem tržeb a za nezměněných podmínek by vzrost také zisk a s ním i ukazatele rentability.

5.5. Navýšení povědomí o společnosti

V současné době společnost využívá webových stránek koncernu, které obsahují i český jazyk, ale obsahují jen krátkou zmínku o společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. Mé poslední doporučení je zaměřeno na vytvoření vlastních webových stránek, kde by došlo k bližšímu seznámení se společností a také by zde společnost zveřejňovala aktuální pracovní nabídky. Jelikož společnost bude navyšovat výrobní kapacity a díky tomu bude společnost navýšit také počet zaměstnanců. Díky dobře viditelné nabídce dokáže společnost oslovit větší množství potenciálních zaměstnanců.

Druhá část doporučení je zaměřena na sociální síť. V současné době má společnost Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. založenou facebookovou stránku, kde nebyl vložený žádný příspěvek. Již vytvořenou facebookovou stránku bych oživil a pravidelně přidával příspěvky. Příspěvky by měly sloužit ke zvýšení povědomí o společnosti, proto by mohly obsahovat fotky a videa z výroby, informovat o akcích a veletrzích, na kterých společnost prezentovat. Příspěvky mohou obsahovat také živá vysílání z daného veletrhu nebo významné akce. V neposlední řadě by na sociálních sítích měly být přidávány aktuální volné pracovní pozice. Příspěvky na pracovní nabídky nemusí obsahovat podrobné informace. Dostačující bude zaujetí potenciálního zaměstnance, který by se přes odkaz dostal k podrobnějším informacím na webových stránkách. Současně s oživením Facebooku by mohla společnost začít působit také na sociální síti Instagram, kde by docházelo ke vkládání podobných příspěvků.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala hodnocením výkonnosti pomocí metody benchmarkingu. Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnocení výkonnosti společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. v porovnání s přímou konkurencí, odhalení slabých míst a navrnutí opatření, která povedou k jejich odstranění. Konkurenční společnosti byly vybrány na základě doporučení managementu vybrané společnosti. Všechny společnosti se zaměřují na výrobu papírových obalů a působí na trhu Střední Evropy. Jmenovitě se jednalo o společnosti Model Obaly a.s., Pokart s.r.o., MM Packaging Polska, DS Smith Deutschland a Grafobal Skalica a.s.

Metoda benchmarkingu byla aplikována v rozmezí let 2017 až 2021. Ke zpracování analytické části byly použity především webové stránky společností, stránky Českého statistického úřadu a databáze Orbis Europe, ze které byly čerpány účetní hodnoty.

Diplomová práce byla rozdělena do pěti částí. V první části byly vytyčeny cíle. Druhá část se zaměřovala na teoretickou část, kde byla nejprve popsána výkonnost a měření výkonnosti. Následovalo představení moderních metod výkonnosti, jako je Balanced Scorecard, Model Six Sigma a Model EFQM. Následovala podkapitola představení metody benchmarkingu, kde byly popsány typy, fáze a etický kodex benchmarkingu. Po benchmarkingu následoval popis konkurence. V teoretické části byly dále popsány ukazatele finanční analýzy, kde byly představeny obchodní a poměrové ukazatele. Po finanční analýze následovala strategická analýza, ve které byla představena PEST analýza, Porterova analýza a SWOT analýza.

Po teoretické části následovalo představení a historie společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. Následně proběhlo podrobení společnosti strategickou analýzou, kde byly zkoumány analýza PEST a Porterova analýza pěti sil. Díky těmto analýzám došlo k zjištění, jak si společnost vedla v daném oborovém prostředí a jak na ni působí vnější prostředí.

Čtvrtá část diplomové práce byla zaměřena na samotný benchmarking. Nejprve byly blíže představeny konkurenční společnosti, poté následovalo srovnání obchodní výkonnosti, kde byly srovnávány vývoje tržeb, zisku, přidané hodnoty a počtu zaměstnanců. Po obchodní výkonnosti následovaly poměrové ukazatele. Kapitola poměrových ukazatelů obsahovala velké množství jednotlivých ukazatelů, kdy byly nejprve představeny provozní ukazatele, následovaly ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Po této kapitole došlo k závěrečnému shrnutí všech ukazatelů se zaměřením na výkonnost společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. Součástí celkového shrnutí byla i SWOT analýza, která odhalila silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby. I když má vybraná společnost hodně silných stránek, existují i slabé stránky, na které by měla společnost reagovat.

Poslední závěrečná kapitola byla zaměřena na vlastní návrhy řešení, které vychází z nedostatků zjištěných díky kapitole tři a čtyři. Doporučení je zaměřeno na zvýšení peněžních prostředků, zvýšení obrátu celkových aktiv, rozšíření výrobních kapacity a navýšení rentability.

Po provedení benchmarkingu obchodní a finanční výkonnosti u společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o., lze říci, že společnost dosahovala dobrých výsledků, i když ve většině případů dosahovala přímá konkurence lepších výsledků.

Cíle, které byly stanoveny na začátku diplomové práce, byly dosaženy.

ZDROJE

1. SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007, 57, [8] s. : il. ISBN 978-80-245-1212-9.
2. WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009, 248 s. : grafy, tabulky. ISBN 978-80-247-2924-4.
3. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, 333 s. : il. ISBN 978-80-86131-85-6.
4. SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 163 s. : il. ISBN 80-214-3325-6.
5. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. : portréty, grafy, tab. ISBN 978-80-247-4644-9.
6. NENADÁL, Jaroslav. Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?. Praha: Management Press, 2016, 302 stran : ilustrace. ISBN 978-80-7261-426-4.
7. KOČMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a Marie DOČEKALOVÁ. Měření podnikové výkonnosti. Brno: Littera, 2013, viii, 252 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-85763-77-5.
8. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 152 stran : grafy. ISBN 978-80-271-2028-4.
9. American Society for Quality: Quality Resources [online]. 2022 [cit. 2022-10-19]. Dostupné z: <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary>
10. NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011, 265 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7261-224-6.
11. VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 479 stran : ilustrace ; 25 cm. ISBN 978-80-271-1701-7.

12. KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2012, 133 s. : portréty, grafy, tab. ISBN 978-80-247-4564-0.
13. KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxiii, 342 stran : ilustrace. ISBN 978-80-7400-538-1.
14. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. : portréty, grafy, tab. ISBN 978-80-247-4456-8.
15. SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-251-3386-6.
16. MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. Finanční analýza. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006, 228 s. : tab. ISBN 80-7357-219-2.
17. MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007, 246 s. : il., grafy. ISBN 978-80-247-1911-5.
18. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. : il., 1 portrét, grafy, tab. ISBN 978-80-247-4670-8.
19. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010, 427 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-247-3339-5.
20. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. : grafy, tab. + 1 CD-ROM. ISBN 978-80-265-0032-2.
21. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. : il., tab. ISBN 80-7179-367-1.
22. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 stran : ilustrace, portréty, formuláře. ISBN 978-80-271-0563-2.
23. SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 271 stran : ilustrace. ISBN 978-80-271-0413-0.

24. O Smurfit Kappa [online]. Dublin: The Smurfit Kappa Group, 2022 [cit. 2022-11-02]. Dostupné z: <https://www.smurfitkappa.com/cz/about>
25. Smurfit Kappa: Naše historie [online]. 2022 [cit. 2022-11-09]. Dostupné z: <https://www.smurfitkappa.com/cz/about/our-history>
26. Smurfit Kappa: Ve zkratce [online]. 2022 [cit. 2022-11-09]. Dostupné z: <https://www.smurfitkappa.com/cz/about/at-a-glance>
27. *STATUTÁRNÍ MĚSTO OLOMOUC: Průmyslová zóna Keplerova* [online]. 2022 [cit. 2022-11-04]. Dostupné z: <https://www.olomouc.eu/podnikatel/prumyslove-zony-a-kancelarske-komplexy/prumyslove-zony-a-najemni-haly/prumyslova-zona-keplerova>
28. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013, 685 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-247-4642-5.
29. Kurzy.cz: Inflace - 2023, míra inflace a její vývoj v ČR [online]. 2023 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=1>
30. Český statistický úřad: Průměrná hrubá měsíční mzda [online], 2023. [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>
31. Český statistický úřad: Zaměstnanost, nezaměstnanost [online], 2023. [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
32. Český statistický úřad: Graf - Vývoj hrubého domácího produktu v ČR (ve stálých cenách) [online], 2023. [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-hrubeho-domaciho-produktu-v-cr-ve-stalych-cenach>
33. Český statistický úřad: Věková struktura [online], 2023. [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vekova-struktura>
34. Český statistický úřad: Předběžné údaje zveřejňované Ředitelstvím služby cizinecké policie [online], 2023. [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/cizinci/predbezne-udaje-zverejnovane-rs-cp>

35. Kurzy.cz: Sčítání 2021 – Obyvatelé podle dosaženého vzdělání v kraji [online], 2023. [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/654436-scitani-2021--obyvatele-podle-dosazeneho-vzdelani-v-kraji/>
36. Vláda České republiky: Vláda Petra Fialy zveřejnila programové prohlášení, chce Česko posunout mezi nejvyspělejší země světa [online]. [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-petra-fialy-zverejnila-programove-prohlaseni--chce-cesko-posunout-mez-nejvyspelejsi-zeme-sveta-193549/>
37. Smurfit Kappa: Pokračující dodávky pro lepší zítřky [online], 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.smurfitkappa.com/cz/sustainability>
38. LRQA: Bezpečnost potravin a řízení rizik [online], 2022. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.lrqa.com/cs-cz/fssc-22000/>
39. JOBS.CZ: Model Obaly a.s. [online], 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://beta.www.jobs.cz/fp/model-obaly-a-s-357764/>
40. Pokart: Výroba kartonáže a obalů [online], 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.pokart.cz/>
41. MM - Packaging.com: Poslání a hodnoty [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.mm-packaging.com/unternehmen/mission-werte/#werte-und-zahlen-5cc1b06c4075f970606410>
42. DS SMITH: Naše společnost [online], 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.dssmith.com/cs/o-nas-old/nase-spolecnost>
43. GRAFOBAL: Grafobal Group [online], 2016. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <http://www.grafobal.sk/page/detail/90/grafobal-group-obalova-divizia>
44. OPAVSKÝ A HLUČÍNSKÝ DENÍK: Model získal společnost KPM CARE s.r.o. [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://opavsky.denik.cz/podnikani/model20080117.html>
45. EKATALOG: POKART spol. s r.o. [online], 2023. Praha [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.ekatalog.cz/firma/256736-pokart-spol-s-ro/>
46. MM - Packaging.com: Naše trhy [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.mm-packaging.com/maerkte/#alle-maerkte-5cc1675b6b2b6497776694>

47. DS SMITH: Strategická obalová řešení [online], 2023. [cit. 2023-03-10].
Dostupné z: <https://www.dssmith.com/cs>
48. SLOVAK LITERALY CENTRE: GRAFOBAL, akciová spoločnosť [online], 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.litcentrum.sk/en/institution/grafobal-akciová-spolocnosť/about>
49. ZICH, Robert. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 125 s. : il. (některé barev.), portrét, grafy, tab. ISBN 978-80-7204-818-2.
50. BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, 278 s. : il., grafy. ISBN 978-80-247-1535-3.
51. MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 2005, 198 s. : il. ISBN 80-247-1277-6.
52. ORBIS EUROPE: Smurfit Kappa Olomouc s.r.o. [online], 2023. [cit. 2023-05-06]. Dostupné z: <https://orbiseurope-r1.bvdinfo.com/version-20230324-2-3/Orbis4Europe/1/Companies/Report>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Základní princip Balanced Scorecard.....	15
Obrázek č. 2: Model EFQM	17
Obrázek č. 3: Typy benchmarkingu.....	18
Obrázek č. 4: Porterův model pěti sil	31
Obrázek č. 5: SWOT analýza	32
Obrázek č. 6: Činnosti Smurfit Kappa Group a.s.	33
Obrázek č. 7: Výrobní hala společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.....	34
Obrázek č. 8: Logo společnosti Model Obaly a.s.	40
Obrázek č. 9: Logo Společnosti Pokart s.r.o.....	41
Obrázek č. 10: Logo společnosti MM Packaging Polska	41
Obrázek č. 11: Logo společnosti DS Smith Deutschland.....	42
Obrázek č. 12: Logo společnosti Grafobal Skalica a.s.	42

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Věkové rozložení obyvatelstva v ČR	38
Graf č. 2: Vývoj tržeb	44
Graf č. 3: Vývoj počtu zaměstnanců.....	45
Graf č. 4: Vývoj zisku.....	46
Graf č. 5: Vývoj přidané hodnoty	47
Graf č. 6: Osobní náklady k přidané hodnotě	49
Graf č. 7: Přidaná hodnota k tržbám	50
Graf č. 8: Produktivita práce z přidané hodnoty	51
Graf č. 9: Materiálová náročnost výnosů.....	52
Graf č. 10: Rentabilita aktiv.....	53
Graf č. 11: Rentabilita Vlastního kapitálu	55
Graf č. 12: Rentabilita tržeb.....	56
Graf č. 13: Rentabilita investovaného kapitálu.....	57
Graf č. 14: Běžná likvidita.....	59
Graf č. 15: Pohotová likvidita.....	60
Graf č. 16: Okamžitá likvidita	61
Graf č. 17: Obrat celkových aktiv.....	62
Graf č. 18: Obrat stálých aktiv.....	63
Graf č. 19: Obrat zásob	64
Graf č. 20: Doba obratu zásob	65
Graf č. 21: Doba obratu závazků	67
Graf č. 22: Doba obratu pohledávek.....	68
Graf č. 23: Srovnání doby obratu závazků a pohledávek	69
Graf č. 24: Celková zadluženost	70
Graf č. 25: Koeficient samofinancování	71
Graf č. 26: Úrokové krytí.....	72

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Míra inflace v procentech	37
Tabulka 2: Průměrná měsíční mzda v Kč	37
Tabulka 3: Míra nezaměstnanosti v procentech	37
Tabulka 4: Meziroční růst HDP	37
Tabulka 5: Vývoj tržeb	43
Tabulka 6: Vývoj počtu zaměstnanců.....	45
Tabulka 7: Vývoj zisku.....	46
Tabulka 8: Vývoj přidané hodnoty	47
Tabulka 9: Osobní náklady k přidané hodnotě	48
Tabulka 10: Přidaná hodnota k tržbám	49
Tabulka 11: Produktivita práce z přidané hodnoty	51
Tabulka 12: Materiálová náročnost výnosů.....	52
Tabulka 13: Rentabilita aktiv.....	53
Tabulka 14: Rentabilita vlastního kapitálu	54
Tabulka 15: Rentabilita tržeb.....	56
Tabulka 16: Rentabilita investovaného kapitálu.....	57
Tabulka 17: Běžná likvidita.....	58
Tabulka 18: Pohotová likvidita.....	59
Tabulka 19: Okamžitá likvidita	60
Tabulka 20: Obrat celkových aktiv.....	62
Tabulka 21: Obrat stálých aktiv	63
Tabulka 22: Obrat zásob	64
Tabulka 23: Doba obratu zásob	65
Tabulka 24: Doba obratu závazků	66
Tabulka 25: Doba obratu pohledávek.....	68
Tabulka 26: Celková zadluženost	70
Tabulka 27: Koeficient samofinancování	71
Tabulka 28: Úrokové krytí.....	72
Tabulka 29: Benchmarking – pozice společnosti Smurfit Kappa Olomouc s.r.o.....	74
Tabulka 30: SWOT analýza.....	78
Tabulka 31: Splátkový kalendář	83

