

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Diplomová práce

Firma v konkurenčním prostředí

Viktor Otec

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Viktor Otec

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Firma v konkurenčním prostředí

Název anglicky

A Company in Competitive Environment

Cíle práce

Cílem diplomové práce je analýza konkurenceschopnosti a tržního postavení vybrané společnosti. Pro účely této diplomové práce bude společnost vedena pod názvem Omega, a.s. Omega, a.s. má v dnešní době dobré postavení na českém trhu v oblasti vydavatelství a polygrafie. Diplomová práce by měla určit faktory, které by mohly vést k upevnění a zlepšení postavení společnosti ve vybraných oborech.

Metodika

Diplomová práce se bude členit na část teoretickou a část analytickou. Obsahem teoretické části bude teoretický přehled k dané problematice. Budou definovány základní pojmy a budou popsány využívané metody, z kterých se bude vycházet v analytické části. Analytická část bude zpracovávat získaná data z vnitřního i vnějšího prostředí společnosti Omega. Pro analýzu budou vybrány vhodné metody pro určení konkurenčního prostředí a strategie společnosti. Závěr diplomové práce se bude věnovat celkovému hodnocení s případným doporučením, jak upevnit nebo zlepšit pozici společnosti Omega na trhu.

Doporučený rozsah práce

60–80 stran

Klíčová slova

společnost, konkurence, konkurenceschopnost, trh, výhoda, prostředí, nedokonalá konkurence

Doporučené zdroje informací

BARTES, František: Konkurenční strategie Firmy. 1. Vyd. Praha: Management Press 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.

PORTER, Michael E.: Konkurenční strategie. 1. Vyd. Praha: Victoria Publishing 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PŘÍBOVÁ, Marie a kol.: Analýza konkurence a trhu. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing 1998. 96 s. ISBN 80-7169-536-X.

SEVEROVÁ, L. a kol. Teorie firmy (vybrané stati). Praha: Česká zemědělská univerzita, 2016. ISBN 978-80-2132-643-9.

SYNEK, Miloslav a kol.: Manažerská ekonomika. 3. Přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel Šrédl, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 1. 12. 2019

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 12. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 05. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Firma v konkurenčním prostředí" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 11. 2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. PhDr. Karlu Šrédlovi, CSc. za jeho odborný dohled nad tvorbou této diplomové práce.

Firma v konkurenčním prostředí

Abstrakt

Tato diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí.

Teoretická část se zaměřuje zejména na vysvětlení základních pojmů a popis metod, které jsou využity v analytické části včetně uvedení zdrojů odborné literatury sloužících pro sběr informací.

Jako předmětem zkoumání pro analytickou část byla vybrána firma MAFRA, a.s., byť byla v zadání diplomové práce uvedena pod krycím názvem OMEGA, a.s..

V první fázi se zkoumá finanční situace společnosti, která hodnotí její dosavadní stav. Dále jsou analyzovány prvky marketingového mixu společnosti. Pro nalezení nejvýznamnějších vnitřních i vnějších faktorů, které mají vliv na firmu, je použita analýza vnitřního i vnějšího prostředí společnosti. Na základě výsledků této analýzy je sestavena SWOT matice, sloužící pro navržení konkrétních strategií, které by mohla mediální skupina MAFRA využít.

Na závěr diplomové práce jsou uvedeny možné ekonomické důsledky zvolených strategií a hodnocení výsledků z analytické části.

Klíčová slova: společnost, konkurence, konkurenceschopnost, trh, výhoda, prostředí, nedokonalá konkurence

A Company in Competitive Environment

Abstract

This diploma thesis consists of two main parts.

The theoretical part focuses mainly on the explanation of basic concepts and a description of the methods that are used in the analytical part, including the sources of literature used to collect information.

The subject of research for the analytical part was chosen the company MAFRA, a.s., although it was listed in the assignment of the diploma thesis under the code name OMEGA, a.s..

The first phase examines the financial situation of the company, which assesses its current state. Furthermore, the elements of the company's marketing mix are analyzed. An analysis of the internal and external environment of the company is used to finding the most important internal and external factors that affect the company. Based on the results of this analysis was created SWOT matrix, which was used to design specific strategies that could be used by the MAFRA media group.

At the end, the diploma thesis includes the possible economic consequences of the chosen strategies and the evaluation of the results from the analytical part.

Keywords: company, competition, competitiveness, market, advantage, environment, imperfect competition

Obsah

1	Úvod.....	13
2	Cíl práce a metodika	14
2.1	Cíl práce.....	14
2.2	Metodika	14
3	Teoretická východiska.....	15
3.1	Ekonomický systém v ČR.....	15
3.1.1	Ekonomické subjekty	15
3.1.2	Poptávka a nabídka.....	16
3.1.3	Chování spotřebitele.....	18
3.1.4	Chování výrobce.....	18
3.2	Konkurence.....	20
3.2.1	Tržní struktury	20
3.2.2	Typy konkurence	21
3.2.3	Základní konkurenční strategie	21
3.2.4	Konkurenční boj	21
3.3	Finanční analýza firmy	22
3.3.1	Poměrové ukazatele.....	23
3.3.2	Bonitní a bankrotní modely.....	26
3.4	Marketing.....	28
3.4.1	STP	29
3.4.2	Marketingový mix	30
3.4.3	Audit marketingového mixu.....	32
3.5	Situační analýza	33
3.5.1	Analýza vnitřního prostředí firmy	34
3.5.2	Analýza vnějšího prostředí firmy	34
3.5.3	STEP analýza.....	35
3.5.4	Porterův model pěti sil.....	36
3.5.5	SWOT matice	38
3.5.6	Space analýza	38
3.5.7	Analýza exponovanosti	41
4	Analytická část.....	42
4.1	Subjektivní faktory – vnitřní předpoklady.....	42
4.1.1	Současná situace společnosti a vstupní údaje.....	42
4.1.2	Analýza vnitřního prostředí společnosti.....	55
4.1.3	Hodnocení silných a slabých stránek	62
4.2	Objektivní faktory - analýza vnějšího prostředí	64

4.2.1	Analýza vlivu světové ekonomiky.....	64
4.2.2	Analýza vlivu Evropské unie.....	65
4.2.3	Analýza vlivu národního prostředí – makroekonomie	66
4.2.4	Analýza odvětví.....	70
4.2.5	Analýza regionu.....	75
4.2.6	Analýza mediálního trhu v České republice.....	76
4.2.7	STEP analýza.....	81
4.2.8	Hodnocení příležitostí a hrozeb z analýzy objektivních faktorů	83
4.3	SWOT mřížka a SPACE analýza.....	85
4.3.1	SWOT matice	85
4.3.2	SPACE analýza.....	86
4.3.3	Popis zvažovaných strategií.....	88
4.3.4	Ekonomické důsledky zvolené varianty / strategie	90
4.4	Situační analýza exponovanosti.....	91
5	Výsledky a diskuse.....	93
5.1	Současná situace společnosti	93
5.2	Audit marketingového mixu	93
5.3	Analýza vnitřního prostředí společnosti	93
5.4	Analýza vnějšího prostředí společnosti.....	94
5.5	Zvažované strategie.....	94
6	Závěr	96
7	Seznam použitých zdrojů	99
8	Přílohy.....	104

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Mapa vlastníků médií 2020	56
---	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Doplnkové výpočty	44
Tabulka 2 - Ukazatele likvidity	44
Tabulka 3 - Ukazatele rentability	45
Tabulka 4 - Ukazatele zadluženosti.....	46
Tabulka 5 - Ukazatele aktivity.....	47
Tabulka 6 - Altmanův model.....	48
Tabulka 7 - Index bonity	48
Tabulka 8 - Podíl na tržbách jednotlivými skupinami produktů za rok 2019	50
Tabulka 9 - Prodeje - podíly jednotlivých trhů 2019.....	54

Tabulka 10 - Hodnocení zájmových skupin.....	57
Tabulka 11 - Hodnocení silných a slabých stránek.....	63
Tabulka 12 - Ekonomické ukazatele odvětví Informačních a komunikačních činností 2019	71
Tabulka 13 - Hrozba vstupu do odvětví	72
Tabulka 14 - Vyjednávací síla zákazníků.....	73
Tabulka 15 - Vyjednávací síla dodavatelů	73
Tabulka 16 - Hrozba substitutů	73
Tabulka 17 - Konkurenční rivalita v odvětví	74
Tabulka 18 - Celkové hodnocení Porterovy analýzy	74
Tabulka 19 - Hodnocení atraktivity trhu	79
Tabulka 20 - Porovnání konkurence 2019	80
Tabulka 21 - Analýza hlavních konkurentů - faktory	81
Tabulka 22 - STEP analýza	82
Tabulka 23 - Hodnocení příležitostí.....	83
Tabulka 24 - Hodnocení hrozeb	83
Tabulka 25 - SWOT matice.....	85
Tabulka 26 - Hodnocení faktorů metoda SPACE	86
Tabulka 27 - Výsledky hodnocení faktorů	87
Tabulka 28 - Analýza exponovanosti	91
Tabulka 29 - Aktiva MAFRA, a.s. (2015-2019)	104
Tabulka 30 - Pasiva MAFRA, a.s. (2015-2019).....	105
Tabulka 31 - Výkaz zisku a ztráty MAFRA, a.s. (2015-2019)	106
Tabulka 32 - Přehled o peněžních tocích MAFRA, a.s. (2015-2019).....	107
Tabulka 33 - Nejvýznamnější online portfolio MAFRA, a.s. 2019	108
Tabulka 34 - Tržby z prodeje tištěných titulů 2019 MAFRA, a.s.	109
Tabulka 35 - Tržby z prodeje internetové reklamy 2019 MAFRA, a.s.....	110
Tabulka 36 - Tržby z prodeje tištěné inzerce 2019 MAFRA, a.s.....	111

Seznam použitých grafů

Graf 1 - Křivka poptávky	17
Graf 2 - Křivka nabídky	17
Graf 3 - Ukazatele likvidity	44

Graf 4 - Ukazatele rentability	45
Graf 5 - Ukazatele zadluženosti.....	46
Graf 6 - Ukazatele aktivity	47
Graf 7 - Podíl na tržbách jednotlivými skupinami produktů za rok 2019	51
Graf 8 - Reálný hrubý domácí produkt ČR	67
Graf 9 - Měnový kurz CZK/EUR.....	68
Graf 10 - Míra nezaměstnanosti ČR.....	69
Graf 11 - Míra inflace spotřebitelských cen ČR.....	69
Graf 12 - SPACE analýza.....	87
Graf 13 - Matice exponovanosti	92

1 Úvod

Mediální trh je zajímavá oblast, která má značný vliv na myšlení a jednání lidí. Ať už je řeč o zprávách, které jsou na jednotlivých mediátypech uveřejňovány, nebo reklamě, pro kterou mají jednotlivé nosiče vyhraněný prostor, který za úplatu nabízí.

Je to právě reklama, která ve velkém měřítku působí na nákupní zvyky obyvatel všech možných kategorií, a jak už bylo zmíněno, tak prostor pro její uveřejnění je hojně obchodován. Na mediálním trhu je několik mediátupů pro toto využití. Řeč je o TV, tisku, internetu, rádiu a jako inzertní prostor lze označit také reklamu mimo domov (např. billboardy, citylighty a velkoplošné LCD obrazovky).

MAFRA, a.s. je jednou z významných firem na mediálním trhu. Působí v tisku i na internetu. Díky vlastnickému propojení s holdingem AGROFERT a své dceřiné společnosti Stanice O, má přístup také k rádiu a TV. Právě kvůli spojení se společností AGROFERT a jejích úzkých vazeb na premiéra ČR Ing. Andreje Babiše, který byl až do roku 2017 veden jako její jediný akcionář, než převedl společnost do svěřenských fondů, bývá často obviňována z ovlivňování obsahu ve svých médiích v jeho prospěch.

I přes určité komplikace, které s sebou tento „cejch“ nese, má stále mediální skupina MAFRA statut silné a prosperující firmy. Právě proto byla mediální skupina MAFRA vybrána pro účely této diplomové práce, která se zaměří také na mediální trh a konkurenční prostředí.

Je nasnadě zjistit, v jaké fázi se tato společnost nachází a jak se to skutečně má s její prosperitou. Mimo to bude nutné také zjistit, jak vypadá mediální trh a prozkoumat konkurenční prostředí společnosti, tedy odhalit její přímé konkurenty a vzájemně je také porovnat.

Nejde ale pouze o zjišťování stávající situace firmy a porovnávání s konkurencí. Diplomová práce by měla za pomoci vybraných metod také nabídnout možné strategie, jak například svou pozici na trhu upevnit nebo ji posílit, případně zvýšit své tržby.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analýza konkurenceschopnosti a tržního postavení vybrané společnosti. Pro účely této diplomové práce byla vybrána firma MAFRA, a.s..

MAFRA, a.s. má v dnešní době dobré postavení na českém trhu v oblasti vydavatelství a polygrafie. Diplomová práce by měla určit faktory, které by mohly vést k upevnění a zlepšení postavení společnosti nejen ve vybraných oborech, ale také celkově na mediálním trhu. K tomu by měly být navrženy strategie, s jejichž pomocí by mohlo být možné takového efektu dosáhnout.

2.2 Metodika

Diplomová práce se bude členit na část teoretickou a část analytickou.

Obsahem teoretické části bude teoretický přehled k dané problematice. Budou definovány základní pojmy a budou popsány využívané metody, z kterých se bude vycházet v analytické části.

Analytická část bude zpracovávat získaná data z vnitřního a vnějšího prostředí společnosti MAFRA. Pro analýzu budou vybrány vhodné metody pro určení konkurenčního prostředí a strategie společnosti.

Závěr diplomové práce se bude věnovat celkovému hodnocení s případným doporučením, jak upevnit nebo zlepšit pozici společnosti MAFRA na trhu.

3 Teoretická východiska

3.1 Ekonomický systém v ČR

3.1.1 Ekonomické subjekty

Ekonomický systém v ČR je složen ze čtyř ekonomických subjektů. Jedním z nich je zahraničí, které se zpravidla v mikroekonomii nebere v úvahu. Dále to jsou domácnosti, firmy a stát s vládou. (1)

3.1.1.1 Domácnosti

Domácnosti jsou důležitým ekonomickým subjektem na trhu. Jsou brány jako jednotky bez ohledu na počet členů a jejich rozhodnutí o nákupech je důležité pro výrobu firem. (1)

Domácnosti jsou rozděleny na:

- Prodávající: Jakožto vlastníci výrobních faktorů (práce, půdy a kapitálu) prodávají nebo pronajímají tyto faktory firmám na produkci statků. Z vlastnictví těchto výrobních faktorů jim plynou ze strany firem důchody (např. mzdy, renty, zisky, dividendy a nájemné). Tyto důchody využívají na splacení spotřebních výdajů (nákup výrobků a služeb), daní a na tvorbu úspor. (1)
- Nakupující: Nakupují zboží a služby, na které využívají své spotřebitelské výdaje. (1)

Vystupují na trhu výrobních faktorů na straně nabídky a na trhu statků jako poptávající. Snaží se o maximalizaci zisku a minimalizaci nákladů. Statisticky jsou zařazeny do národního hospodářství do souboru všech jednotek, jejichž funkcí je poptávka. Získávají také transferové platby při přerozdělování důchodu od vlády. Jde například o různé sociální dávky, podpory a příspěvky. (1)

3.1.1.2 Firmy

Jedná se o tržní subjekty využívající výrobní faktory (zejména práci a kapitál), které mají zakoupené či pronajaté od domácností, pro výrobu statků (výrobků a služeb). Ty pak

prodávají ostatním sektorům. Na trhu výrobních faktorů jsou nakupujícími a na trhu zboží a služeb jsou prodávajícími. Jejich cílem je zpravidla maximalizace zisku. (1)

Firmy mohou být dále rozčleněny na (1):

- nefinanční firmy a korporace;
- finanční instituce a společnosti, včetně centrální banky a pojišťovacích institucí;
- vládní sektor ústřední a místní;
- samostatné rolníky, živnostníky a podobné samostatné podnikatele;
- občanská sdružení, spolky a nadace, politické strany a další.

3.1.1.3 Stát a vláda

Současné ekonomiky jsou smíšené, protože čistě tržní ekonomika není reálná. To činí ze státu další důležitý subjekt na trhu. (1)

Vstupuje na trh s těmito cíli (1):

- ovlivnit trh;
- odstranit některé negativní dopady na ekonomiku;
- aktivně působit na trhu, nakupovat statky a zadávat veřejné zakázky.

Vláda je zapojena do koloběhu statků a dále pracuje se soustavou veřejných rozpočtů, do které například patří rozpočty ústředních a místních vlád, státní fondy a jiné. Její příjmy tvoří zejména daně a povinnými platbami na sociální a zdravotní pojištění. Její výdaje se dělí na vládní nákupy výrobků a služeb a na vládní transferové platby. (1)

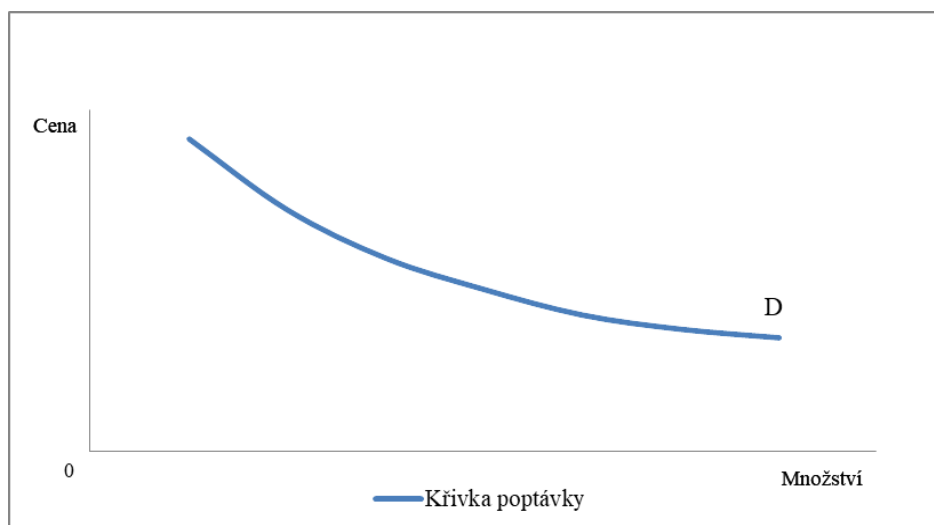
3.1.2 Poptávka a nabídka

3.1.2.1 Poptávka

Poptávka vyjadřuje závislost poptávaného množství na důchodu spotřebitele, ceně daného statku a také na ceně dalších statků. (2)

Zpravidla se vyjadřuje křivkou, která je klesající. Graf 1 zobrazuje její průběh, tedy závislost poptávaného množství statku na jeho ceně za předpokladu dodržení pravidla *ceteris paribus*.

Graf 1 - Křivka poptávky



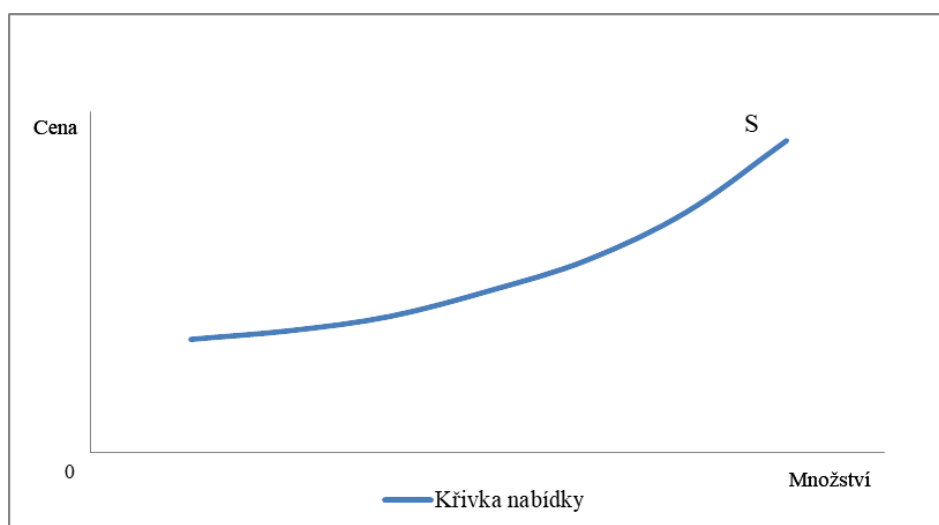
Zdroj: vlastní zpracování (2020)

3.1.2.2 Nabídka

Nabídka naopak porovnává vztah mezi množstvím nabízeného statku a jeho ceny. V případě ceny se myslí cena vstupů, ceny příbuzných statků a vládní politiky. (3)

Křivka nabídky je rostoucí. Graf 2 zobrazuje její průběh za dodržení pravidla ceteris paribus.

Graf 2 - Křivka nabídky



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

V případně protnutí těchto dvou křivek se hovoří o rovnovážném bodě označeném jako „E“. Je to místo, kde je $P = S$ a jde tedy o stav, kdy by bylo možné říci, že je nabízeno optimální množství daného statku na daném trhu za vyhovující cenu.

3.1.3 Chování spotřebitele

Snaha uspokojit své potřeby je důvod, který motivuje lidi k ekonomické činnosti. Vzhledem k tomu, že důchod spotřebitelů má zpravidla nějaký limit, musí se dobře rozmýšlet, jak ho nejlépe využít pro nejvyšší uspokojení svých potřeb. (4)

Toto uspokojení se nazývá užitek. V obecné rovině se užitek rozděluje na celkový a mezní. Celkový užitek v kombinaci s výrobkem či službou značí celkové uspokojení spotřebitele. Velikost celkového užitku závisí na úrovni spotřeby, tedy s přibývajícím spotřebou roste zároveň celkový užitek. Naproti tomu mezní užitek značí, jaké je uspokojení spotřebitele s každou další spotřebovanou jednotkou daného statku. V porovnání s celkovým užitekem, jehož křivka je stoupající až do bodu nasycení, křivka mezního užitku je klesající. Právě v bodě nasycení každá další spotřebovaná jednotka už pro spotřebitele nemá žádný užitek. (4)

Za předpokladu, že by uživatel chtěl spotřebovávat více statků, bude se snažit mezi nimi nalézt takzvané optimum spotřebitele. To nastává ve chvíli, kdy mezní užitek na utracenou korunu je roven mezi všemi produkty. Tento přístup se nazývá kardinalistickým a předpokládá, že je užitek měřitelný. (4)

3.1.4 Chování výrobce

Aby bylo možné pochopit chování výrobce, respektive firmy, je potřeba si uvědomit, co je jejím cílem. Zpravidla se uvádí, že je to maximalizace zisku. Tím se rozumí taková kvalita, cena a objem produkce, která generuje maximální možný zisk. To může být vnímáno v krátkém či dlouhém období. (4)

Vznikem a rozšířením akciových společností však došlo k tomu, že bylo řízení firem svěřeno vrcholovému managementu, a došlo tak k delegování pravomocí z vlastníků na manažery. Ti tak získali mnohem větší přehled o fungování společnosti a mohou při řízení firmy částečně potlačovat maximalizaci zisku, jakožto hlavního cíle společnosti. Prioritu nově může mít například zvýšení tržního podílu firmy, její obrat, dlouhodobá stabilita a

jiné. To ovšem nemusí být zejména v krátkém období v souladu s původním cílem firmy. (4)

V základu, stejně jako u spotřebitele, je zde místo užítka používán produkt, což je výsledek produkce nějaké firmy. Zpravidla je vyjadřován například v kusech, gramech, tunách, metrech a dalších měrných jednotkách. Opět je zde používán celkový produkt, který vyjadřuje celkový objem produkce vyprodukované daným výrobním faktorem, dále pak průměrný produkt, který udává produkci připadající na jednotku použitého výrobního faktoru a konečně mezní produkt, určující změnu celkového produktu zapříčiněnou použitím další jednotky daného výrobního faktoru do výroby. (4)

Pomocí těchto ukazatelů je možné určit, jak je efektivní výroba ve vybrané firmě. Předpoklad je, že optimální kombinace výrobních faktorů společnost dosáhne ve chvíli, kdy je mezní produkt maximální. V tu chvíli se křivka produktové funkce stává degresivní, byť stále rostoucí, a mezní produkt začíná klesat. Mezní produkt může být dokonce záporný a to je moment, kdy s každým dalším přidaným výrobním faktorem klesá i celková produkce. (4)

Produkce však není možná bez vynaložení nákladů na ni. Vnímání nákladů je rozdílné v krátkém a dlouhém období. V krátkém období je vždy alespoň jeden výrobní faktor fixní (neměnný). V krátkém období tedy firma pracuje s fixními náklady, jejichž výše zůstává stejná bez ohledu na množství produkce (např. nájemné, mzdy managementu, náklady na vytápění a osvětlení budov a jiné). Dále používá variabilní náklady, jejichž výše se mění s objemem výroby. Mezi typické variabilní náklady patří materiál, energie na pohon strojů a další náklady bezprostředně spjaté s výrobou. Nelze také opomenout celkové náklady, které jsou dány součtem fixních a variabilních nákladů, průměrné náklady, které udávají náklady potřebné na vyrobení jedné jednotky produkce, a mezní náklady určující, o kolik se zvýší celkové náklady při zvýšení produkce o další jednotku. (4)

Je nutné také zmínit takzvané náklady obětované příležitosti. Ty v přeneseném slova smyslu byly „obětovány“, protože se firma rozhodla s pomocí dostupných výrobních faktorů vyrábět jeden vybraný produkt místo toho, aby tyto výrobní faktory použila na tvorbu jiného produktu. (4)

V dlouhém období už se nepracuje s fixními náklady. V dlouhém období může firma uvažovat o jakémkoliv objemu výroby, protože jsou všechny vstupy variabilní. A pokud jsou všechny vstupy variabilní, je řeč pouze o nákladech. Pracovat lze pak s průměrnými

náklady v krátkém a dlouhém období. Vždy se ale bude firma snažit průměrné náklady minimalizovat, respektive optimalizovat. (4)

Lze potom využít ekonomického pojmu, který je všeobecně známý jako úspory z rozsahu. Jedná se o snížení průměrných výrobních nákladů, ke kterému dojde při zvýšení objemu produkce vybraného výrobku. Příčinou takového jevu může být rozdělení vložených nákladů při dlouhé výrobní sérii, nebo velký objem produkce, který umožňuje specializaci pracovníků i výrobních nástrojů. Společnosti se tak vyplatí nákup dražších specializovaných strojů, které umožní kvalitnější a úspornější produkci. Dále pak firma může využívat cenových slev, které získá při nákupu vyšších objemů výrobních vstupů. (4)

3.2 Konkurence

3.2.1 Tržní struktury

Chování firmy silně ovlivňuje typ tržní struktury, ve které se nachází. Zda působí v odvětví velký, či malý počet společností, zda mají nějaký vliv na utváření cen, nebo jestli je vstup do odvětví nějak omezen. (4)

Rozlišují se čtyři základní typy. Dva jsou teoretické a dva reálné. Mezi ty teoretické modely se řadí dokonalá konkurence a monopol. Reálné ekonomické situace jsou oligopol a monopolistická konkurence. (4)

Dokonalá konkurence představuje velký počet firem s homogenním produktem, volným vstupem do odvětví a žádným vlivem na tvorbu ceny. Oligopol charakterizuje malý počet firem s výrazným tržním podílem s diferencovaným produktem (do jisté míry), částečným vlivem na tvorbu cen a částečnými bariérami vstupu do odvětví. Monopolistická konkurence se značí velkým počtem malých firem s diferencovaným produktem, částečným vlivem na tvorbu ceny a volným vstupem do odvětví. Naproti tomu u monopolu je pouze jedna firma se specifickým produktem, silným vlivem na tvorbu ceny a uzavřeným odvětvím. (4)

Tyto struktury se mohou nacházet i na straně poptávky a pak je řeč například o monopsonu, či oligopsonu. (4)

3.2.2 Typy konkurence

Konkurenci lze dělit na tržní a mimotržní s tím, že tržní konkurence se dále dělí na cenovou a necenovou. Je patrné, že pro cenovou konkurenci jsou důležité například výrobní náklady a pro necenovou je to kvalita v širším smyslu (ekologie, spolehlivost výrobku, energetická náročnost a další). (4)

3.2.3 Základní konkurenční strategie

Mezi základní konkurenční strategie se řadí (5):

- prvenství v celkových nákladech;
- diferenciaci;
- soustředění pozornosti.

Pro prvenství v nákladech je nutné v manažerské sféře důkladně kontrolovat náklady. Je proto potřeba používat energeticky šetrné výrobní zařízení, sledovat možnost snížení nákladů na základě zkušeností, přísně kontrolovat režijní a přímé náklady, odstříhnout zákazníky s minimálním krytím a snížit náklady ve výzkumu a vývoji, službách a reklamě. (5)

Diferenciací se rozumí vytvoření takového produktu, které se odlišuje oproti ostatním produktům nabízeným v odvětví, a je tedy svým způsobem jedinečný. Toho je možné dosáhnout například úpravou designu nebo image značky, používanou technologií výroby, vlastnostmi produktu a úrovní zákaznického servisu. (5)

Soustředění pozornosti představuje zaměření se na konkrétní skupinu odběratelů, respektive segment. Zde se firma svými produkty bude soustřeďovat na potřeby vybraného segmentu. Dosáhne tak například diferenciaci, protože dokáže uspokojit potřeby svých zákazníků lépe než konkurence nebo tím dokáže snížit své náklady. V lepším případě může dosáhnout obojího. (5)

3.2.4 Konkurenční boj

Firma se také v případě zvolené strategie konkurenčního boje může vydat dvěma směry. Její jednání může být ofenzivní či defenzivní. (6)

Ofenzivní strategie konkurenčního boje vyžaduje vlastní iniciativu pro dosažení svých cílů. Firma tak aktivně ovlivňuje marketingové prostředí a vytváří tlak na konkurenci. Naproti tomu defenzivní strategie představuje pouze reakce firmy na již existující stavy na trhu. Firma je tak vlastně nucena reagovat na tyto hrozby či příležitosti. Z dlouhodobého hlediska se uplatňováním defenzivní strategie může firma dostat do tzv. vleku událostí, kdy se pouze snaží o svou ochranu či zpomalení vzniku ztrát. (6)

Mezi činnosti, které pomáhají společnosti v konkurenčním boji, se řadí mimo jiné například identifikace silných a slabých stránek protistrany i vlastní firmy, ochrana informací a stanovení potřebných informací pro management firmy. (6)

3.3 Finanční analýza firmy

Finanční analýza je nástroj, který se používá k ohodnocení finanční situace firmy. Sleduje například, jaká je kapitálová struktura, zda je společnost zisková, jestli využívá efektivně svá aktiva a jestli je firma schopná splácet své závazky. Pomáhá tím vedení společnosti či jejím manažerům pro správné finanční řízení podniku. Mají tak přehled o stávající situaci ve firmě a na základě výsledků analýzy se mohou rozhodovat o jejím budoucím vývoji. (7)

Informační zdroje potřebné pro zpracování finanční analýzy jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích a další přílohy účetní závěrky. Každá firma by měla mít povinnost takové dokumenty uveřejňovat a zpravidla jsou dostupné k nalezení ve výročních zprávách společností. Pro případ porovnání výsledků s odvětvím je možné využít dostupné informace Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, které dlouhodobě sleduje výsledky českého průmyslu a stavebnictví. Výsledky následně uveřejňuje s rozdělením podle klasifikace ekonomických činností s označením CZ-NACE. (7)

Pro účely této diplomové práce byla použita analýza poměrových ukazatelů a bankrotní i bonitní modely.

3.3.1 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou nejvyužívanější skupinou ukazatelů a zpravidla se vypočítávají podílem dvou složek ze základních účetních výkazů. Výsledkem je pak hodnota z čitatele na jednotku ukazatele ve jmenovateli.(8)

Řadí se mezi ně ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. (8)

3.3.1.1 Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost firmy hradit své závazky. U ukazatelů likvidity se poměruje, čím je firma schopná platit a co je potřeba zaplatit. (7)

Tyto ukazatele se liší svou úrovní likvidity, respektive rychlostí využití daných prostředků pro zaplacení. (8)

3.3.1.1.1 Okamžitá likvidita

Je také označována jako likvidita I. stupně. Využívá jen nejlikvidnější položky v rozvaze. Doporučovaná hodnota je 0,2-0,5. Vyšší hodnoty značí neefektivní využití finančních prostředků. (7)

3.3.1.1.2 Pohotová likvidita

Též známá jako likvidita II. stupně. Doporučená hodnota je 1-1,5. Ve chvíli, kdy je hodnota ukazatele menší než 1, firma musí pro splacení závazků prodávat své zásoby. Naopak příliš vysoká hodnota nepříznivě ovlivňuje celkovou výnosnost vložených prostředků. (8)

3.3.1.1.3 Běžná likvidita

Je též likviditou III. stupně a udává pokrytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy. Do výpočtu by zpravidla neměly vstupovat neprodejná zásoby a nedobytné pohledávky. Doporučovaná hodnota je 1,5-2,5. Pokud je hodnota rovna 1, je podniková likvidita riziková. Zejména v případě, že obrat krátkodobých závazků je vyšší než obrat oběžných aktiv. (7)

3.3.1.1.4 Další ukazatele likvidity

Firma také může sledovat podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech. Tento ukazatel představuje krátkodobou finanční stabilitu. Podíl by měl dosahovat hodnot mezi 30-50 %. (7)

V některých případech se také pro hodnocení likvidity používají peněžní toky. Řeč je v tomto případě o likviditě z provozního cash flow. (7)

3.3.1.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability měří schopnost podniku dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu, tedy vytvářet nové zdroje. Obecně jde o poměr zisku s hodnotou vloženého kapitálu. Zpravidla se používá pro výpočet zisk před zdaněním a úroky (EBIT) nebo výsledek hospodaření za účetní období, respektive čistý zisk (EAT). (8)

Mezi tyto ukazatele se řadí rentabilita celkového kapitálu (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE), rentabilita tržeb (ROS), rentabilita investovaného kapitálu (ROI). Čím vyšší je hodnota těchto ukazatelů, tím je to pro firmu lepší. Opakem je takzvaná nákladovost (ROC). Jde o doplňkový ukazatel k rentabilitě tržeb a určuje náklady potřebné na vytvoření 1 Kč tržeb. V tomto případě platí, že čím nižší hodnota, tím lépe. (8)

3.3.1.3 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost je pojem, který značí, že firma financuje svá aktiva z cizích zdrojů. S výší zadluženosti se pojí také výše rizika, kterou na sebe společnost přebírá, protože bude muset splácet dluhy bez ohledu na své výsledky. Využívání cizího kapitálu s sebou nese také určité výhody v podobě daňového efektu, kdy jsou úroky z cizího kapitálu daňově uznatelným nákladem. Nelze ale využívat pouze cizí kapitál a je potřeba najít jeho optimální kombinaci s kapitálem vlastním. Pro tyto účely se využívá analýza zadluženosti. (8)

Základním ukazatelem zadluženosti firmy je její celková zadluženost (ukazatel věřitelského rizika). Jedná se o poměr cizích zdrojů a celkových aktiv. Její doporučená výše je 30-60 %. (7)

K posouzení zadluženosti a její únosnosti je také potřeba přihlédnout k ukazateli úrokového krytí. Ten udává, kolikrát je zisk vyšší než nákladové úroky. V zahraničí je doporučována hodnota větší než 3, aby měla firma z využívání cizího kapitálu ještě rezervu. (8)

Další ukazatel, který se často využívá, je míra zadluženosti. Jde o poměr mezi cizím a vlastním kapitálem. Je důležitý pro banky, které schvalují možnost čerpání úvěru. Sledují zejména, jestli se zvyšuje, či snižuje. Určuje míru ohrožení nároků věřitelů. (7)

Pozornost by také měla být věnována struktuře zdrojů z hlediska splatnosti, protože ty krátkodobé jsou rizikovější než dlouhodobé. Pro tyto účely se sleduje podíl dlouhodobých cizích zdrojů na dlouhodobém kapitálu a podíl dlouhodobých cizích zdrojů na cizích zdrojích. (7)

Dalšími užívanými ukazateli jsou například doba splácení dluhů, koeficient samofinancování a krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem či dlouhodobými zdroji.

3.3.1.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity sledují, jak dobře firma hospodaří se svými zdroji. Měří se ukazatele obratu aktiv nebo pasiv a jejich doba obratu. (7)

Například doporučená hodnota ukazatele obratu aktiv by měla být minimálně 1. Jedná se o podíl mezi tržbami společnosti a celkovými aktivy. V případě nižší hodnoty jde o neefektivní využití aktiv. V případě obratu dlouhodobého majetku je výpočet a výpovědní schopnost obdobná, pouze se firma zaměří na užší okruh aktiv. (7)

U ukazatele doby obratu zásob se zjišťuje doba potřebná pro přechod peněžních fondů na výrobky či zboží a návrat opět v peněžní formě. Sleduje se také například doba obratu pohledávek nebo závazků. Jejich rozdíl ovlivňuje likviditu podniku. V případě, že je doba obratu pohledávek kratší než doba obratu závazků, tedy pohledávky společnosti jsou v průměru spláceny dříve než její závazky, nenarušuje to finanční rovnováhu firmy. (8)

3.3.2 Bonitní a bankrotní modely

Bonitní modely jsou typické v tom, že zkoumané společnosti přiřadí jeden výsledný koeficient, který dokáže odpovědět, jestli jde o dobrou či špatnou firmu s ohledem na její finanční stabilitu. Jejich konstrukce vychází z různých kombinací účelově vybraných finančních ukazatelů. Ty slouží jako základ pro výpočet výsledného integrálního bonitního koeficientu. Zároveň jsou pro každý bonitní model stanoveny intervaly hodnot, ve kterých je firma různě hodnocena. (9)

Bankrotní modely by měly včas informovat o tom, zda podniku hrozí v dohledné době bankrot. Předpokládají, že několik let před úpadkem dochází ve firmě k jistým příznakům projevujícím se na vývoji určitých finančních ukazatelů. Bonitní modely jsou spíše teoretické. Bankrotní modely jsou však vytvářeny empiricky ze skutečných dat získaných od firem, které v minulosti podlely bankrotu a tato data jsou porovnávána s údaji prosperujících firem. Opět je tak možné získat hodnotící koeficient, jehož hodnota vypovídá o míře ohrožení společnosti bankrotem. (9)

Do této diplomové práce byl vybrán jeden od každé skupiny modelů. Jde o index bonity a Altmanův model (Z-skóre).

3.3.2.1 Index bonity

Index bonity, také známý jako indikátor bonity (IB) používá těchto šest poměrových ukazatelů:

X_1 = cash flow / cizí zdroje

X_2 = celková aktiva / cizí zdroje

X_3 = zisk před zdaněním (EBT) / celková aktiva

X_4 = zisk před zdaněním (EBT) / celkové výkony

X_5 = zásoby / celkové výkony

X_6 = celkové výkony / celková aktiva

Samotný výpočet se pak provede sečtením těchto ukazatelů, jejichž hodnoty se předtím vynásobí jejich vahou.

Vzorec pro výpočet tedy vypadá takto:

Index bonity = $1,5 * X_1 + 0,08 * X_2 + 10 * X_3 + 5 * X_4 + 0,3 * X_5 + 0,1 * X_6$ (9)

Platí, že firmy s hodnotou IB vyšší než 1 jsou považovány za bonitní a firmy s hodnotou nižší než 0 spějí k bankrotu. Samozřejmě čím vyšší je celková hodnota, tím lepší je finančně-ekonomická situace společnosti. (9)

3.3.2.2 Altmanův model (Z-skóre)

V případě Altmanova modelu jde o nejznámější bankrotní model, jehož výsledkem je koeficient bankrotu. Ten je možné vypočítat dosazením pěti určitých finančních ukazatelů do rovnice. Ta se však liší podle toho, zda je model zaměřen na společnosti s akciemi obchodovanými na veřejných organizovaných trzích, nebo ostatní firmy, které nemají své akcie obchodovatelné či nejsou akciovými společnostmi. (9)

Nejprve tedy Z-skóre pro akciové společnosti s obchodovatelnými akciemi.

Používané proměnné:

X_1 = čistý pracovní kapitál / celková aktiva

X_2 = zisk po zdanění (EAT) / celková aktiva

X_3 = zisk před zdaněním a úroky (EBIT) / celková aktiva

X_4 = tržní hodnota vlastního kapitálu / celkové dluhy

X_5 = celkové tržby / celková aktiva

Vzorec pro výpočet:

$$\text{Z-skóre} = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,6 * X_4 + 1,0 * X_5 \quad (9)$$

Pokud má v tomto případě koeficient výslednou hodnotu vyšší než 2,99, jde o finančně stabilní firmu. Za předpokladu, že koeficient bude nižší než 1,81, je vysoká možnost bankrotu společnosti. V intervalu 1,81-2,99 není statisticky průkazná prognóza budoucího vývoje finanční situace firmy. Jedná se o takzvanou šedou zónu. (9)

Dále pak Z-skóre pro ostatní firmy.

Používané proměnné:

X_1 = čistý pracovní kapitál / celková aktiva

X_2 = zisk po zdanění (EAT) / celková aktiva

X_3 = zisk před zdaněním a úroky (EBIT) / celková aktiva

X_4 = základní kapitál / celkové dluhy

X_5 = celkové tržby / celková aktiva

Vzorec pro výpočet:

$$Z\text{-skóre} = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,420 * X_4 + 0,998 * X_5 \quad (9)$$

Rozdíl je také v interpretaci výsledků, respektive jejich intervalů. Koeficient vyšší než 2,9 značí stabilní firmu. Koeficient nižší než 1,2 předpovídá bankrot. V intervalu 1,2-2,9 jde o šedou zónu. (9)

Je nutné zmínit, že Altmanovy modely poměrně spolehlivě dokáží předpovědět bankrot firmy zhruba dva roky předem. Investorům je proto možné doporučit průběžné sledování hodnoty Z-skóre. Ta se může pohybovat v rozmezí -4 až +8. Včas by tak mohli poznat možné zhoršení finanční situace společnosti. (9)

3.4 Marketing

Marketing je možné brát jako činnost, která vede k uspokojování potřeb zákazníků s předpokladem finančního zisku z této činnosti. V potřebách a přáních zákazníků firmy vidí ziskovou příležitost a velká část z nich se snaží proto marketingově orientovat. (10)

Strategická východiska předpokládají stanovení účelu a cílů podnikání, zajištění výrobního portfolia a výběr vhodné strategie. Na tyto kroky pak navazuje soubor nástrojů, který je označován jako marketingový mix. (10)

Jak už bylo zmíněno výše, jsou využívány tři základní obecné marketingové strategie, pomocí kterých si firma může udržovat svou konkurenceschopnost.

Jedná se o strategii vůdčího postavení v nákladech, strategii diferenciací a strategii koncentrace. (11)

Strategie vůdčího postavení v nákladech pracuje s tím, že firma bude mít své náklady nižší než její konkurence na vybraném trhu. Toho lze docílit úsporami z rozsahu, snížením nákladů na výrobu, reklamní výdaje, použitím levnějšího materiálu či snížením nákladu na servis a distribuci. Těmito kroky je možné snížit cenu produktů a zaměřit se na zákazníky

citlivé na cenu. Nízké náklady tak představují konkurenční výhodu vedoucí k růstu podílu na trhu. Nesmí to mít však vliv na kvalitu produktu, aby neklesla pod určitou hranici. (11)

V případě strategie diferenciací se snaží firma vytvořit produkt, který bude určitým způsobem jedinečný na trhu, a bude se tak lišit od produktů konkurence. Je možné proto využít nějaký určitý funkční benefit, který se pojí k danému produktu. Může to být například kvalita servisu, použitého materiálu nebo surovin a šíře služeb spojených s výrobkem. Mezi tyto benefity může být také zahrnuta důvěryhodná a atraktivní značka. A i když se s touto strategií pojí vyšší náklady, předpokládá se také vyšší cena daného produktu. (11)

Strategie koncentrace se zaměřuje na určité skupiny zákazníků. Ty mají specifické potřeby a přání, na které se firma svou činností zaměřuje. V některých případech je tak činnost firmy natolik specifická, že jsou zákazníci ochotni platit vysoké ceny, a firma tak může být velmi zisková. (11)

Pro utváření marketingových strategií se využívají tři základní procesy, kterými jsou segmentace, targeting a positioning označované zkratkou STP.

3.4.1 STP

3.4.1.1 Segmentace

Segmentace se snaží o využití cíleného marketingu, tedy najít kompromis mezi individualizovaným marketingem, u kterého se přizpůsobují produkty jednotlivým zákazníkům, a nediferencovaným marketingem, který ignoruje rozdíly mezi zákazníky. (11)

Segmentace tedy představuje identifikaci vybraných skupin zákazníků s podobnými potřebami, chováním a dalšími charakteristikami. Používá se například segmentace demografická, geografická, psychologická, behaviorální, připravenosti k nákupu nebo loajality k určité značce. (11)

Na základě toho se může zaměřit na jeden či více segmentů svou činností.

3.4.1.2 Targeting

Proces výběru takových segmentů a zacílení na ně se nazývá targeting.

Kombinací segmentačních kritérií jsou vyprofilovány segmenty s určitými potřebami a začne se hodnotit jejich atraktivita. Hodnotí se zejména tržby a ziskovost jednotlivých segmentů. Je možné se také zaměřit na monitorování působení konkurence v jednotlivých segmentech a odhadnout například možný budoucí vstup dalších konkurentů. Spolu s tím je dobré hodnotit silné a slabé stránky vlastní značky proti těm konkurenčním. (11)

Rozhodnutí, na který segment se zaměřit, je pro firmu klíčové. Může být vybrán jeden vhodný segment, kterému se přizpůsobí vybraný produkt a další nástroje marketingového mixu. Dále může být využita produktová specializace, při které je jeden produkt nabízen více segmentům. (11)

Možností targetingu je také tržní specializace, u které se firma zaměří na jeden segment a nabízí mu všechny jím poptávané produkty. Alternativou je plné pokrytí trhu, kdy se firma zaměřuje na všechny segmenty daného trhu a nabízí jim specifický produkt. (11)

3.4.1.3 Positioning

Třetím vybraným procesem je pozice produktu, tedy positioning. Je to ve své podstatě jakési zakotvení povědomí o produktu v mysli zákazníků.

V širším pojetí je pozice produktu souhrn pocitů, dojmů a vjemů, které má zákazník z daného produktu ve srovnání s těmi konkurenčními. Zpravidla se tak positioning nenechává náhodě, a proto je plánován. Pro dosažení požadované pozice se pak vytvářejí různé marketingové mixy. (12)

3.4.2 Marketingový mix

Marketingový mix, také známý jako 4 P, se skládá, jak už napovídá název, ze čtyř částí. Patří mezi ně produkt (product), cena (price), distribuční cesty (place), propagace (promotion). Tyto jednotlivé části slouží k uspokojování potřeb a přání zákazníků ve vybraných segmentech na vybraných trzích.

3.4.2.1 Produkt

Produkt (výrobek či služba) představuje výsledky činnosti firmy. Tyto výsledky tedy mají hmotnou nebo nehmotnou podobu. Lze si pod tím představit jakost, technickou úroveň, značku, balení, velikost, servis, design, záruční podmínky a jiné. Je to tedy kombinace hmotných a nehmotných parametrů, které uspokojují určitou potřebu. (10)

Pokud firma zvolí ofenzivní strategii, usiluje o to, aby její produkty byly na trhu ty nejlepší. Při defenzivní strategii se pouze snaží dosáhnout kvality srovnatelné s konkurencí. Pro zjištění úrovně produktů může firma ve vztahu ke konkurenci porovnávat jejich technickou a technicko-ekonomickou úroveň. (10)

3.4.2.2 Cena

Cena je určitou formou směnné hodnoty, která v základu určuje, kolik je potřeba zaplatit peněz za určitý statek. Je výsledkem působení nabídky a poptávky a jak už bylo zmíněno výše, tak ve chvíli vyrovnání nabídky s poptávkou dochází k rovnováze, díky které vznikne takzvaná rovnovážná cena. Zpravidla ale dochází k neustálým pohybům na obou stranách, a proto je rovnovážná cena vždy jen dočasná. V praxi se tak řeší zejména stanovení ceny nového výrobku a cenová změna (10)

Nejčastěji je možné se s cenou setkat při nákupu v maloobchodu, při prodeji produktů mezi firmami, ale představuje také různé poplatky, nájemné, honoráře a podobně. (10)

V případě cenové politiky se firmy mohou orientovat například na přežití, maximalizaci zisku a nejvyšší tržní podíl. V situaci, kdy se firma zaměří na nejvyšší tržní podíl, vychází z toho, že tak bude dosahovat nejnižších nákladů a dlouhodobě nejvyšších zisků a v porovnání s konkurencí tak nastavuje průměrné až podprůměrné ceny. (10)

3.4.2.3 Distribuční cesty

V moderním přístupu řešení distribučních cest se také přihlíží k požadavkům trhu. Tomu jsou pak podřízeny procesy určující pohyb produktů. Jde například o rozmístění provozů a skladů, organizaci zásobování, balení, vyřizování objednávek a další. Takový proces je označován jako tržní logistika. Opravdu zjednodušeně by bylo možné říci, že

logistika představuje způsob, kterým se produkty dostanou k zákazníkům ve stanovené době, na určité místo, v odpovídající kvalitě a za nejmenší náklady. (10)

3.4.2.4 Propagace

Propagaci by bylo také možné označit jako marketingovou komunikaci. To znamená informování a přesvědčování vybraných segmentů, pomocí čehož firma může naplňovat své marketingové cíle. (11)

Při takovém informování a přesvědčování má největší vliv reklama, osobní nabídka zboží, různé způsoby podpory prodeje, publicita a přímý marketing. (10)

Reklama je placená činnost vzbuzující zájem u zákazníků o určité produkty či služby. Měla by je také přesvědčit o užitečnosti takových produktů, aby se rozhodli pro jejich pořízení. Pro reklamu jsou využívány nejrůznější mediatypy (TV, tisk, internet, rozhlas a tak dále). Dokáže tak v krátkém čase ovlivnit velké množství potenciálních zákazníků. (10)

Osobní nabídka zboží je postavená především na přímé komunikaci mezi obchodním zástupcem dané firmy a zákazníkem. Naproti tomu podpora prodeje využívá různých nákupních kuponů, slev, bezplatných vzorků, pořádání zákaznických soutěží, výstav a podobně. (10)

Publicita je nepřímá činnost, která má za cíl s co nejmenšími náklady a využitím všech médií působit na potenciální zákazníky. Může upozorňovat na různé produkty, osoby, projekty či nadace a charitativní akce. (10)

Přímý marketing využívá telemarketing, televizní, rozhlasovou a tiskovou reklamu s bezprostřední odezvou a různý internetový, zásilkový a katalogový prodej. (10)

3.4.3 Audit marketingového mixu

Audit marketingového mixu slouží k jeho kontrole. Vzhledem k tomu, že je marketing velice dynamický, tak tomu musí odpovídat i plánování. Proto je potřeba analyzovat a kontrolovat zvolený marketingový mix od prvního uvedení produktu na trh. (13)

Pro účely auditu marketingového mixu byly sestaveny otázky, na které si firma musí odpovědět. Mezi tyto otázky patří (13):

- Je marketingový mix pochopen a využíván pracovníky marketingu?
- Pokouší se marketingové oddělení kvantifikovat úroveň nákladů, které budou vynaloženy na jednotlivé komponenty marketingového mixu?
- Chápe marketingové oddělení pružnosti různých komponentů marketingového mixu?
- Kdy provádí marketingový útvar kontrolu svého marketingového mixu?
- Podnikne firma potřebná opatření k sestavení optimálního marketingového mixu, když plánuje uvedení nových produktů na trh?
- Snaží se firma analyzovat marketingový mix konkurence?
- Přizpůsobuje firma svůj marketingový mix požadavkům jednotlivých segmentů trhu?
- Vede si firma „kroniku“ změn marketingového mixu produktu?
- Chápou ostatní útvary koncepci marketingového mixu a jsou přizvány ke spolupráci při jeho tvorbě?
- Pokud se firma radí s vnějšími dodavateli (například s agenturou provádějící průzkum trhu nebo reklamní agenturou), poskytuje jim podrobné plány marketingového mixu?

3.5 Situační analýza

Situační analýza, respektive marketingová situační analýza, zkoumá vnitřní a vnější prostředí firmy, tedy faktory, které na ni působí. Jejím smyslem je nalézt správný poměr mezi vhodnými příležitostmi a firemními schopnostmi i zdroji. (13)

V případě zachycení těchto faktorů ve vzájemných souvislostech jsou použity výsledky z takové analýzy pro návrh možných strategií, které firma může využít. (13)

Lze ji rozdělit na tři části, z nichž první je informační, která hodnotí vnější i vnitřní faktory. Ve druhé fázi jsou na základě porovnání výsledků z předešlé části navrženy vybrané strategie a v rozhodovací části, která je tou třetí fází, jsou objektivně hodnoceny zvažované strategie. (13)

3.5.1 Analýza vnitřního prostředí firmy

Úspěšnost vybrané strategie závisí mimo jiné na samotných schopnostech firmy. Proto je sledováno její vnitřní prostředí. Jeho analýza určí, jestli zdroje a možnosti firmy odpovídají prostředí, ve kterém se pohybuje. (14)

Každá společnost tedy musí určit své silné a slabé stránky. Otázkou však je, zda by se měla společnost omezit jen na ty příležitosti, pro které své dosavadní silné stránky může využít, nebo zvážit také příležitosti, pro které své silné stránky bude muset teprve nalézt či získat. (15)

Analyzovány jsou zdroje a schopnosti firmy právě pro odhalení silných a slabých stránek. Ty mohou mít kladný nebo záporný vliv na společnost. Zpravidla jsou za zdroje považovány fyzické, lidské, finanční zdroje a zdroje nehmotné povahy. Schopnostmi jsou myšleny dovednosti firmy. Ty jsou produktem organizační struktury a řídicího systému. (14)

Vybrané interní faktory jsou následně hodnoceny v takzvané matici IFE (internal forces evaluation). Každému faktoru je přiřazena jeho váha a stupeň vlivu. Jejich součinem lze získat hodnotu takových faktorů. Firma tak odhalí její slabé a silné stránky. (13)

3.5.2 Analýza vnějšího prostředí firmy

Vnější prostředí firmy je rozděleno na mikroprostředí a makroprostředí.

Mikroprostředí představuje síly blízké firmě a ovlivňuje její schopnost uspokojovat potřeby zákazníků. Společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost tak vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy. (12)

Makroprostředí se skládá ze širších společenských sil, které ovlivňují celé mikroprostředí. Patří mezi ně demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory. (12)

Analýzou vnějšího prostředí firma získá přehled o podstatných faktorech, které na ni mají vliv. Pro tyto účely jsou používané vybrané metody. Těmi jsou například analýza trhu, STEP analýza, Porterův model pěti sil a analýza konkurence. (14)

Ty nejpodstatnější vnější faktory jsou následně hodnoceny v EFE matici (external factors evaluation). Hodnocení probíhá obdobným způsobem jako u IFE matice, a firma tak zjistí, jaké jsou příležitosti pro firmu a hrozby, které ji ohrožují. (13)

3.5.3 STEP analýza

STEP analýza slouží k popisu vlivů externích faktorů na firmu. Vychází z vlivu těchto faktorů v minulosti, tedy jejich dosavadní síly, a z toho, jakým způsobem by mohly firmu ovlivňovat v budoucnosti. Vývoj v čase tak může změnit jejich důležitost. (14)

Název této analýzy vychází z počátečních písmen názvů sledovaných faktorů. Těmi jsou faktory sociálně-kulturní, technologické, ekonomické a politicko-právní. (13)

Sociálně-kulturní faktory, jak už název napovídá, působí ve dvou rovinách. Ta sociální obsahuje například sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, životní styl, úroveň vzdělání, vývoj životní úrovně, mobilitu obyvatel, uspořádání do tříd a další. Kulturní rovina sleduje mimo jiné spotřební zvyky, kulturní hodnoty, vnímání obecně, jazyk, řeč těla, osobní image a spotřební chování. (13)

Technologické faktory, také označované jako inovační, zahrnují trendy výzkumu a vývoje, což je rychlost technologických změn a dopravní, výrobní, skladovací, informační a jiné technologie. Pro firmu představuje technologické prostředí zdroj technologického pokroku a s tím se pojící možnost zlepšování hospodářských výsledků a své konkurenceschopnosti. (13)

Do ekonomických faktorů patří vývoj HDP, stav platební bilance státu, míra inflace, průměrná výše důchodu, kupní síla a koupěschopnost obyvatelstva, nákupní zvyky spotřebitelů a další. (13)

Mezi politicko-právní faktory může být zařazena politická stabilita, fiskální politika, stabilita vlády, sociální politika, zákony, ochrana životního prostředí, různé daně a jiné faktory, které vytváří rámec pro podnikání. (13)

Hodnocení výše zmíněných faktorů probíhá v tabulce, kde je každému faktoru přiřazena úroveň jeho intenzity působení a důležitosti pro blízkou budoucnost na hodnotové škále 1-5. Součtem těchto hodnot je zjištěno celkové skóre a faktory s nevyšším číslem jsou zařazeny do užšího výběru faktorů hodnocených v EFE matici.

3.5.4 Porterův model pěti sil

Výhodou tohoto modelu je jeho systematičnost, s jakou prezentuje tvorbu konkurenčních sil. Jak už napovídá název tohoto modelu, tak počet analyzovaných sil je pět. (16)

Mezi těchto pět sil patří hrozba nově vstupujících subjektů na trh, obchodní síla zákazníka, obchodní síla dodavatelů, hrozba substituce výrobků a služeb a nakonec pozice mezi běžnými konkurenty. (14)

Tyto konkurenční síly určují intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost. (5)

Hodnocení faktorů v Porterově modelu pěti sil probíhá obdobně jako ve STEP analýze. Pro každý faktor je definován stupeň jeho působení s bodovým hodnocením 1-9. Sleduje se aktuální období a budoucí odhad. Pro oba případy je sečten počet přidělených bodů a vytvořeno průměrné skóre. Za předpokladu, že je hodnota v budoucnu klesající, lze tento faktor vnímat jako příležitost. V opačném případě představuje hrozbu. Tímto způsobem jsou opět získány faktory, které jsou přesněji hodnoceny v EFE matici.

3.5.4.1 Hrozba vstupu do odvětví

Nové firmy, které vstupují do odvětví, se snaží získat podíl na trhu a zpravidla s sebou přináší i značné zdroje. To může vést ke snižování ceny a růstu nákladů, což sníží ziskovost. I akvizice v odvětví s cílem budování pozice na trhu by měla být hodnocena jako vstup nového konkurenta. Hrozba těchto nových firem závisí na překážkách, které jim brání ke vstupu a také na reakci už fungujících firem v odvětví. (5)

Je sedm hlavních zdrojů vytvářejících bariéry pro vstup do odvětví. Těmi jsou úspory z rozsahu, diferenciací produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu a vládní politika. (5)

3.5.4.2 Hrozba substitutů

Dalo by se říci, že všechny firmy soupeří se substituty. Ty totiž limitují potencionální výnosy a určují cenové stropy. K jejich identifikaci je potřeba vyhledat takové produkty, které plní stejnou funkci, jako produkty dané firmy. (5)

Největší pozornost si zaslouží ty substituty, kterým se zlepšuje jejich cenová pozice a těm, které jsou vyráběny v odvětví dosahujícího vysokého zisku. (5)

3.5.4.3 Vyjednávací síla zákazníků (odběratelů)

V tomto případě je cílem zákazníků usilovat vždy o vyšší kvalitu produktů a nízkou cenu na úkor ziskovosti odvětví. Vliv této skupiny záleží na charakteristických rysech jejich tržní situace a relativní důležitosti nákupů v odvětví. (5)

Silnou pozici získávají tehdy, pokud jsou koncentrovaní a kupují velké množství k celkovému objemu prodeje. V případě velkého odběru stoupá důležitost odběratele. Silnou pozici mají zákazníci také v případě, kdy odebírané produkty tvoří významnou část jejich nákladů nebo nákupů. Jsou tak citliví na cenu a vyhledávají různé slevy a nakupují výběrově. (5)

Dále může stoupnout vyjednávací síla odběratelů, pokud jsou produkty v odvětví standardní či nediferencované, pokud nehrozí velké přechodové náklady, jestli docílují nízkého zisku, když mají možnost zpětné integrace, tedy mohou daný produkt začít vyrábět sami, jsou plně informováni o skutečných tržních cenách či dodavatelských nákladech nebo je produkt méně důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce. (5)

3.5.4.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je do značené míry dána zvýšením cen nebo snížením kvality prodávaných statků a služeb. Pokud odvětví není schopné kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen, dochází tak k vytlačení jeho ziskovosti. (5)

Podmínky, které posilují jejich pozici, jsou obdobné jako u vlivných odběratelů. Mohou získat převahu, když je nabídka ovládána malou skupinou společností a je koncentrovanější než odvětví, nemusí se potýkat s jinými substituty při dodávkách do daného odvětví, odvětví není důležitým zákazníkem, produkty dodavatelů jsou důležitým vstupem pro odběratele, mají diferencovanou produkci a vytvořili přechodové náklady, nebo představují výrazné nebezpečí pro integraci do jejich odvětví. (5)

3.5.4.5 Konkurenční rivalita v odvětví

Příčiny, které ovlivňují rivalitu, se stále mohou měnit. Častým příkladem jsou změny růstu v odvětví v důsledku jeho rozvoje. Sílí tak soupeření a klesají zisky. (5)

I v případě výskytu mnoha faktorů, které mají vliv na konkurenční rivalitu, mají firmy prostor na zlepšení vlastního postavení. Mohou například zvýšit přechodové náklady odběratelům, když jim přizpůsobí více svůj produkt nebo nabídnou další servis spojený s produktem. Mohou také zvýšit diferenciaci svých produktů, zaměřit se na nejrychleji rostoucí segmenty a podobně. (5)

3.5.5 SWOT matice

Pro porovnání výsledků z analýzy vnitřního i vnějšího prostředí slouží SWOT matice. Ve chvíli, kdy jsou vybrány ty nejpodstatnější silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, z hodnocení provedeného v IFE a EFE maticích je možné ve SWOT matici vygenerovat vhodné strategie pro firmu. (13)

Název této matice vychází právě z názvů výše zmíněných faktorů, tedy Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). (14)

Matice nabízí několik výstupů (16):

SO: Tato strategie nabízí využití silných stránek ke zhodnocení příležitostí firmy. Tento kvadrant vyjadřuje prakticky žádoucí stav, ke kterému by mohlo dojít.

WO: Zde se uvádí možnost odstranění slabých stránek za pomoci příležitostí. Může jít například o získávání dodatečných zdrojů formou akvizic či náborem kvalifikované síly.

ST: V tomto případě se využívá síly firmy pro potlačení ohrožení.

WT: Zde jde o obranné strategie zaměřené na odstranění slabých stránek vyhnutím se ohrožení. Může jít například o fúze, snížení nákladů a vyhlášení bankrotu či likvidace.

3.5.6 Space analýza

Space analýza se používá k určení vhodné strategické a akční pozice firmy. Využívá interní charakteristiky, ke kterým patří finanční potenciál – síla (FS) a konkurenční výhoda (KV). Dále pak sleduje externí charakteristiky, do kterých se řadí síla odvětví (SO) a

stabilita prostředí (StO). Jejich hodnoty jsou pak zobrazovány v paprskovém grafu, ze kterého se určí strategická pozice firmy. (14)

V samotné analýze jsou hodnoceny následující faktory.

Faktory ovlivňující stabilitu prostředí (14):

- technologické změny;
- míra inflace;
- proměnlivost poptávky;
- cenové rozpětí konkurenčních výrobků;
- bariéry vstupu do odvětví;
- rivalita mezi existujícími konkurenty;
- cenová elasticita poptávky;
- tlak ze strany substitutů.

Faktory ovlivňující sílu odvětví (14):

- růstový potenciál;
- ziskový potenciál;
- finanční stabilita;
- technologické know-how;
- využití zdrojů;
- kapitálová intenzita;
- složitost vstupu do odvětví;
- produktivita, využití kapacit;
- vyjednávací síla výrobců.

Faktory ovlivňující konkurenční výhodu (14):

- podíl na trhu;
- kvalita výrobku;
- životní cyklus výrobku;
- inovační cyklus;
- loajalita zákazníků;
- technologické know-how;
- vertikální integrace;
- rychlost zavádění nových výrobků.

Faktory ovlivňující finanční sílu podniku (14):

- návratnost investic;
- likvidita;
- míra zadlužení;
- požadovaný versus disponibilní kapitál;
- cash-flow;
- složitost výstupu z odvětví;
- míra rizika;
- obrat zásob;
- využívání úspor z rozsahu a zkušenosti.

Faktory se zhodnotí na škále v rozmezí 1-5 a určí se jejich váhy. Součet vah musí být u každé skupiny roven 1. Následně se určí pravděpodobnost udržení daného faktoru v budoucnosti v intervalu 0-1. Součinem váhy daného faktoru a pravděpodobností jeho udržení se získá kombinovaný faktor s označením „E“. Vynásobením dílčí hodnoty faktoru s hodnotou „E“ se vypočítá hodnota daného faktoru. Sečtením takových hodnot v rámci jedné skupiny se získají hodnoty vybraných dimenzí. Ty se pak nanášejí na paprskový graf.

Na základě vyhodnocení výše zmíněných faktorů a porovnání na grafu mohou být vymezeny následující pozice.

Agresivní pozice charakterizuje relativně stabilní odvětví, ve kterém má firma konkurenční výhodu a je schopna ji díky konkurenční síle chránit. Kritický je vstup nových konkurentů do odvětví. Tato pozice umožňuje nové akvizice, soustředit zdroje na výrobu a zvyšovat svůj tržní podíl. Na grafu jsou vysoké hodnoty mezi FS a SO. (14)

Konkurenční pozice je typická pro relativně stabilní a atraktivní odvětví. Firma zde má konkurenční výhodu. Kritickým faktorem je finanční síla firmy. Firma by měla zjišťovat, jak upevnit tržní pozici. Na grafu jsou vysoké hodnoty mezi SO a StO. (14)

Konzervativní pozice se vyznačuje nízkou mírou růstu v odvětví. Firma je finančně stabilní. Kritický faktor je konkurenceschopnost produktu. Firma by měla hledat nové konkurenceschopné výrobky či vyvíjet nové, snižovat náklady, hledat atraktivnější trhy a zlepšovat cash-flow. Na grafu jsou vysoké hodnoty mezi KV a FS. (14)

Defenzivní pozice charakterizuje neatraktivní odvětví, ve kterém nemá firma konkurenceschopné výrobky ani potřebnou finanční sílu. Kritická je konkurenceschopnost.

Firma by se měla připravit na odchod z odvětví, snižovat náklady, omezit investice a snížit výrobní kapacity. Na grafu jsou vysoké hodnoty mezi StO a KV. (14)

3.5.7 Analýza exponovanosti

Analýza exponovanosti hodnotí ohrožení firmy vnějšími vlivy. Prakticky zkoumá, které chybějící faktory mohou ohrozit existenci firmy. (17)

Mezi faktory, které lze v tomto případě sledovat se řadí (17):

- potřeby a přání zákazníků;
- zdroje a aktivita;
- nákladová pozice ve vztahu ke konkurentům;
- spotřebitelská základna;
- potřebné technologie;
- specifické dovednosti, systémy, procedury, organizace;
- identita společnosti;
- institucionální překážky konkurence;
- společenské hodnoty, životní styl, sdílené normy, ideály;
- sankce nebo podpora podnikání;
- bezpečnost výrobku, kvalita a reputace u zákazníků.

U jednotlivých faktorů se zjistí jejich současný stav a formuluje se ohrožení, které jejich absencí může nastat. Na hodnotové škále 0-10 se ohodnotí jejich vliv na firmu a pravděpodobnost vzniku ohrožení v intervalu 0-1. Stejným způsobem se hodnotí i možnost reakce se schopností firmy absorbovat takové ohrožení a její pravděpodobnost takové reakce. Vzájemně se tyto hodnoty vynásobí a následně je sestavena ze vzniklých výsledků matice, která určí, jak se firmy s takovými situacemi dokáží vypořádat. Matice může u vybraných faktorů značit bezbrannost, ohrožení, zranitelnost a připravenost. (17)

4 Analytická část

Jak už bylo uvedeno v úvodu, tato diplomová práce je zaměřena na mediální skupinu MAFRA.

Předmětem analytické části je posouzení dosavadní situace společnosti, hodnocení vnitřních i vnějších faktorů působících na společnost a návrh strategie, která by mohla zvýšit konkurenceschopnost společnosti.

4.1 Subjektivní faktory – vnitřní předpoklady

4.1.1 Současná situace společnosti a vstupní údaje

4.1.1.1 Základní informace o společnosti

Název společnosti: MAFRA

Sídlo: Karla Engliše 519/11,150 00 Praha 5

IČO: 453 13 351

Právní forma: akciová společnost

Den vzniku: 31. 1. 1992

Zápis: pod spisovou značkou B 1328 u Městského soudu v Praze

Předmětem podnikání je především vydávání deníků Mladá fronta DNES, Lidové noviny, METRO, týdeníku 5 plus 2 a vydávání portfolia společenských časopisu včetně všech navazujících činností (inzerce a distribuce), tiskárenská činnost v tiskárnách v Praze a Olomouci a činnosti internetové divize. (2)

Mediální skupina MAFRA se řadí mezi významné firmy na českém mediálním trhu. Díky svým produktům pravidelně oslovuje 3,3 milionu čtenářů tisku a měsíčně 7,5 milionu návštěvníků internetu. MAFRA, a.s. je členem holdingu AGROFERT. (18)

Mezi nejvýznamnější akvizice společnosti v poslední době se řadí odkup titulů Bauer media v. o. s. na podzim roku 2018. Společnost tak významně rozšířila své portfolio tištěných titulů, kterými jsou například Rytmus života, Chvilka pro tebe, Žena a život, Cosmopolitan a mnoho dalších.

Mise společnosti:

Největší multimediální dům na českém trhu. (18)

Vize společnosti:

Zvýšení poptávky po placené sekci s exkluzivním obsahem iDNES Premium. Větší zásah v online segmentu pro efektivnější využití placené inzerce. Zaměření na externí tiskové zakázky s využitím zmodernizované technologie online ořezu a šité vazby V1¹. Využívání vstupních surovin do výroby od environmentálně odpovědných dodavatelů. Maximální tlak na recyklaci odpadu (makulatura², použité tiskové desky, elektroodpad). Efektivnější využití stávajících pracovních pozic. (19)

Cíl společnosti:

Udržení inzertních příjmů z tištěných médií. Zajištění růstu příjmů z online aktivit. Stabilizace a zefektivnění externích tiskových zakázek s vyšší přidanou hodnotou (ořez a šitá vazba V1). Podpora vzniku nových projektů na internetu a rozvoj realizovaných akvizic s provázáním na hlavní oblast příjmů plynoucích z prodeje obsahu. Využití synergií v rámci skupiny pro optimální využití výrobních zdrojů a snížení nákladů. (19)

4.1.1.2 Výsledky dosavadního podnikání – finanční analýza prokazující finanční zdraví a bonitu firmy

MAFRA, a.s. dlouhodobě vykazuje snižující se čistý výsledek hospodaření. Bylo tedy na místě zjistit finanční zdraví firmy.

Pro hodnocení jednotlivých ukazatelů byly nejprve vytvořeny doplňující výpočty z výkazu zisku a ztráty.

¹ Šitá vazba V1: Sešití bloku s obálkou ve hřebu pomocí drátu (sešivací spona).

² Makulatura: Odpad, který vzniká při výrobě tiskovin. Jedná se o vadné tisky před seřazením tiskových strojů a odpad z ořezových bubnů při knihařském zpracování.

Tabulka 1 - Doplnkové výpočty

Doplňující výpočty MAFRA, a.s. v tis. Kč	Rok				
	2015	2016	2017	2018	2019
Provozní VH	167 716	99 949	81 274	36 503	30 249
VH za účetní období (EAT)	136 746	236 195	74 403	34 302	15 248
VH před zdaněním (EBT)	168 831	103 354	94 359	37 829	16 962
VH před zdaněním a úroky (EBIT)	168 833	103 374	94 360	43 098	58 621
VH před zdaněním, úroky a odpisy (EBITDA)	268 620	210 007	200 569	171 174	227 101

Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv (2020)

Z tabulky 1 je patrný klesající trend až na hodnotu EBIT a EBITDA, které mají v roce 2019 opět stoupající tendenci.

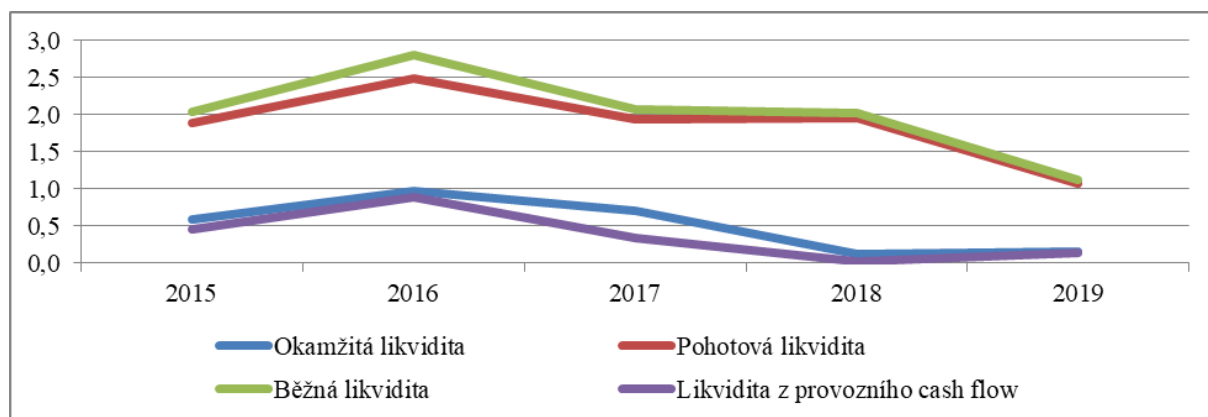
Pro účely finanční analýzy bylo vybráno několik poměrových ukazatelů, které jsou často využívány.

Nejprve byla pozornost zaměřena na analýzu likvidity, která sleduje schopnost společnosti uhradit své závazky.

Tabulka 2 - Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity MAFRA, a.s.	Rok				
	2015	2016	2017	2018	2019
Okamžitá likvidita	0,591	0,978	0,713	0,117	0,154
Pohotová likvidita	1,888	2,488	1,939	1,962	1,069
Běžná likvidita	2,041	2,801	2,073	2,022	1,132
Likvidita z provozního cash flow	0,454	0,889	0,339	0,028	0,145
Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech	51,00%	64,30%	51,75%	50,55%	11,65%

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Graf 3 - Ukazatele likvidity

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Z grafu 3 lze pozorovat kolísání. Aktuální hodnota okamžité likvidity je v roce 2019 pod doporučovanou hodnotou 0,2. K významnějšímu propadu došlo v roce 2018. Příčinou je zejména nárůst závazků k úvěrovým institucím. To se pojí ke koupi podílu Bauer Media v.o.s.. Tato skutečnost ovlivňovala výsledky i následujících analýz. Vzhledem k holdingové struktuře by se v případě potřeby nabízelo využití cash pooling. Dobrým znamením je hodnota pohotové likvidity, z které je zřejmé, že společnost efektivně využívá svá oběžná aktiva. Podle hodnot ostatních ukazatelů likvidity firma aktuálně nemá vysokou finanční stabilitu.

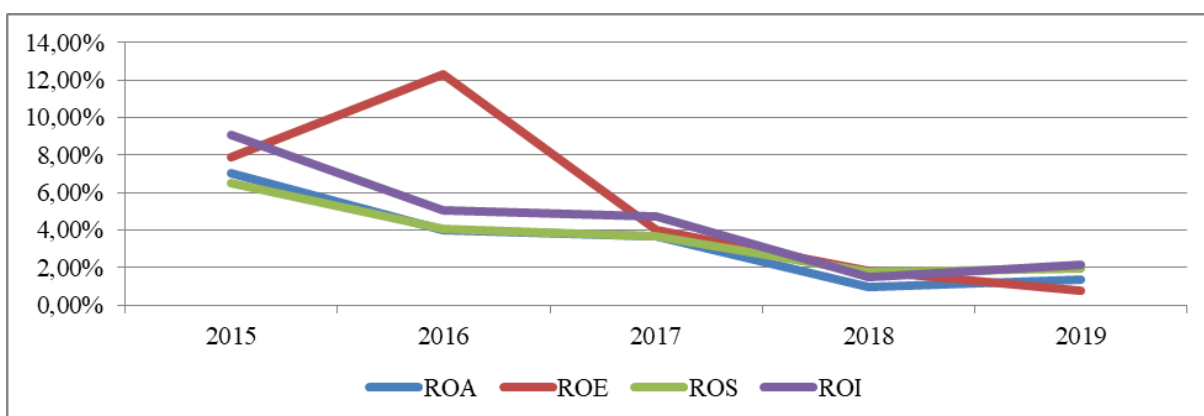
Dále byly sledovány ukazatele rentability, které slouží k určení schopnosti společnosti dosahovat zisku

Tabulka 3 - Ukazatele rentability

Ukazatele rentability MAFRA, a.s.	Rok				
	2015	2016	2017	2018	2019
ROA	7,01%	3,99%	3,70%	0,97%	1,36%
ROCE	8,89%	4,94%	4,64%	1,47%	2,11%
ROE	7,91%	12,34%	4,00%	1,81%	0,80%
ROS	6,53%	4,08%	3,65%	1,76%	1,93%
ROI	9,06%	5,06%	4,75%	1,48%	2,13%
ROC	93,47%	95,92%	96,35%	98,24%	98,07%

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Graf 4 - Ukazatele rentability



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

U ukazatelů rentability je opět viditelná klesající tendence, jak je poznat z grafu 4. U všech ukazatelů je za rok 2019 podstatně horší výsledek, než tomu bylo v porovnání s vybranými ukazateli v odvětví. Hodnoty se tam u vybraných ukazatelů pohybují nad

10 %. Společnost vykazuje dlouhodobě nízkou rentabilitu. ROE dokonce 0,8 % za rok 2019. Ovšem v porovnání s přímou konkurencí je výsledek velice dobrý, jelikož většina vykazovala na konci roku 2019 záporný výsledek hospodaření po zdanění.

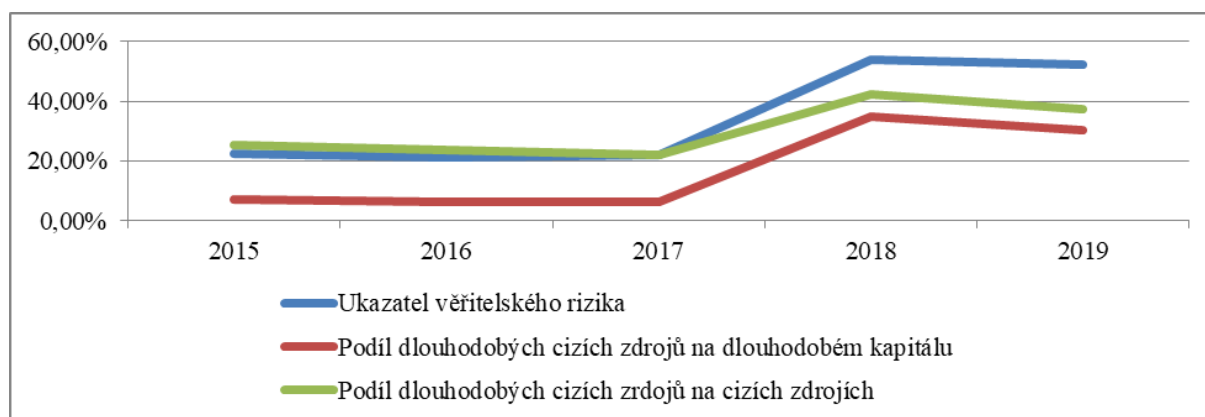
Pomocí ukazatelů zadluženosti bylo možné zjistit, v jakém poměru jsou aktiva společnosti financována cizími zdroji.

Tabulka 4 - Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti MAFRA, a.s.	Rok				
	2015	2016	2017	2018	2019
Ukazatel věřitelského rizika	22,33%	21,14%	22,06%	53,77%	52,12%
Míra zadluženosti	0,311	0,286	0,303	1,253	1,175
Koeficient samofinancování (equity ratio)	0,718	0,739	0,729	0,429	0,443
Podíl dlouhodobých cizích zdrojů na dlouhodobém kapitálu	7,25%	6,36%	6,28%	34,74%	30,50%
Podíl dlouhodobých cizích zdrojů na cizích zdrojích	25,13%	23,75%	22,14%	42,48%	37,33%
Ukazatel úrokového krytí	84416,500	5168,700	94360,000	8,180	1,407
Doba splácení dluhů	3,014	1,519	3,888	63,815	11,100
Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem	1,047	1,239	1,075	1,110	0,696
Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji	1,129	1,324	1,147	1,700	1,001

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Graf 5 - Ukazatele zadluženosti



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Celková zadluženost (ukazatel věřitelského rizika) se v roce 2018 zvýšila na 53,77 %, jak lze pozorovat na grafu 5. Doporučená hodnota, kterou doporučuje několik autorů odborné literatury, je mezi 30 % a 60 %. Společnost se tedy stále drží v normě. V roce 2019 dochází k lehčímu poklesu. Také došlo ke zvýšení podílu dlouhodobých cizích zdrojů na dlouhodobém kapitálu a cizích zdrojích. Jak už bylo zmíněno výše, je to způsobeno koupí podílu od společnosti Bauer Media. Úrokové krytí z roku 2019 má

hodnotu 1,407, z čehož vyplývá, že společnost vytvořila dostatečný zisk pro splácení úroků svým věřitelům. Hodnota 0,696 u krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem v roce 2019 značí, že společnost dává přednost výnosu před finanční stabilitou. Lze konstatovat, že MAFRA, a.s. v roce 2019 stále neměla vysokou finanční stabilitu.

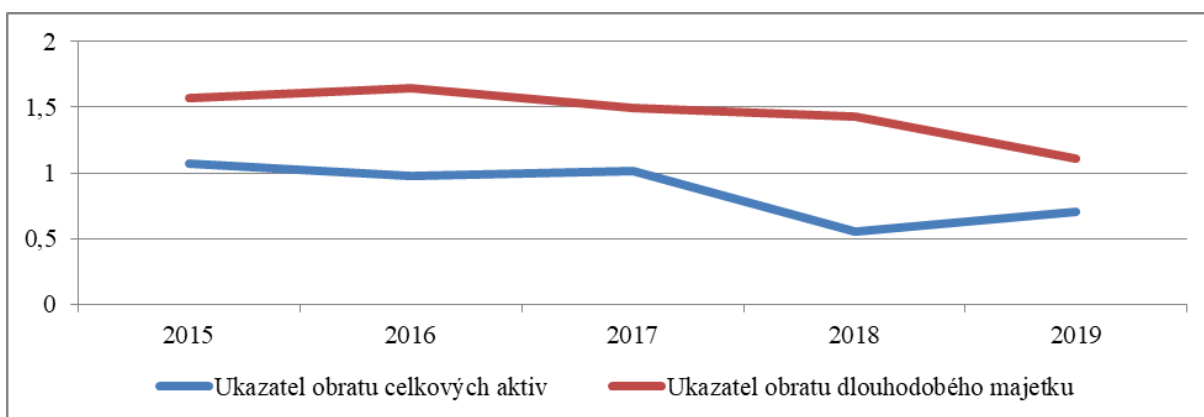
V neposlední řadě byly analyzovány ukazatele aktivity, které určují, jak společnost hospodaří s vloženými prostředky.

Tabulka 5 - Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity MAFRA, a.s.	Rok				
	2015	2016	2017	2018	2019
Ukazatel obratu celkových aktiv	1,073	0,979	1,012	0,553	0,707
Ukazatel obratu dlouhodobého majetku	1,566	1,641	1,492	1,429	1,109
Doba obratu zásob	7,763	6,800	7,190	11,889	8,020
Doba obratu pohledávek	66,372	89,133	66,965	363,418	150,789
Doba obratu krátkodobých závazků	51,123	52,618	54,524	196,994	162,401

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Graf 6 - Ukazatele aktivity



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Ukazatel obratu celkových aktiv za roky 2018 a 2019, jak je vidět na grafu 6, je pod jeho doporučovanou hodnotou. V roce 2019 však došlo k lehčímu navýšení, z čehož lze usuzovat, že se společnost snaží vrátit tento ukazatel na optimální hodnotu. U ukazatele obratu dlouhodobého majetku je stále klesající trend. Lépe je na tom společnost s dobou obratu zásob, pohledávek i krátkodobých závazků, která se zkracuje od roku 2018, a stále platí, že doba obratu pohledávek je kratší, než je doba obratu závazků. Spočítané hodnoty jsou vesměs srovnatelné s výsledky z odvětví.

Na závěr finanční analýzy byly použity souhrnné indexy hodnocení, které určují finančně-ekonomickou výkonnost společnosti v jednom čísle. Byly vybrány následující modely.

Tabulka 6 - Altmanův model

Ukazatel Z-skóre (Altmanův model) MAFRA, a.s.	Rok				
	2015	2016	2017	2018	2019
X1 = čistý pracovní kapitál / celková aktiva	0,159	0,258	0,164	0,309	0,042
X2 = nerozdělný zisk / celková aktiva	-0,139	-0,046	0,001	0,018	0,026
X3 = EBIT / celková aktiva	0,070	0,040	0,037	0,010	0,014
X4 = vlastní kapitál / cizí zdroje	3,214	3,496	3,305	0,798	0,851
X5 = celkové tržby / celková aktiva	1,073	0,979	1,012	0,553	0,707
Z-skóre	2,635	2,715	2,632	1,153	1,157

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 7 - Index bonity

Ukazatel Index bonity MAFRA, a.s.	Rok				
	2015	2016	2017	2018	2019
X1 = cash flow / cizí zdroje	0,403	0,662	0,495	0,066	0,094
X2 = celková aktiva / cizí zdroje	-0,139	-0,046	0,001	0,018	0,026
X3 = EBT / celková aktiva	0,070	0,040	0,037	0,009	0,004
X4 = EBT / celkové tržby	0,065	0,041	0,037	0,015	0,006
X5 = zásoby / celkové tržby	0,022	0,019	0,020	0,033	0,022
X6 = celkové tržby / celková aktiva	1,073	0,979	1,012	0,553	0,707
Index bonity	1,735	1,695	1,402	0,328	0,288

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Vzhledem k tomu, že MAFRA, a.s. není veřejně obchodovatelná na burze, byl vybrán upravený Altmanův model pro tyto situace. Hranice Z-skóre je určena na hodnotě 1,2, od které hrozí společnosti vážné finanční ohrožení. MAFRA, a.s. se v tuto chvíli nachází na hodnotě 1,157 (tabulka 6), což je těsně pod hranicí. Značí to tedy jistě problémy, ale oproti roku 2018 došlo k lehčímu zvýšení.

Index bonity udává hodnotu 0,288 (tabulka 7). To z pohledu hodnocení značí také určité problémy. Ve chvíli, kdy by se dostala společnost pod hodnotu 0, špěla by k bankrotu.

Na základě finanční analýzy lze konstatovat, že stávající situace okolo MAFRA, a.s. není dobrá, a pokud nedojde k nějakým změnám v podnikání nebo na trhu, mohla by se společnost potýkat s velkými nepříjemnostmi.

4.1.1.3 Audit marketingového mixu

4.1.1.3.1 Produkt

Hlavní skupinou produktů jsou tištěné tituly, které se vyznačují vysokou kvalitou obsahu, použitým materiálem a v případě novinového papíru i ohleduplností vůči životnímu prostředí. Dále je to placený inzertní prostor (tištěný i online). Doplnkově lze hovořit o službách, kterými jsou výroba klientských titulů na zakázku a pořádání různých druhů akcí (tzv. MAFRA events). (20)

Do portfolia tištěných titulů se řadí: deníky, zpravodajský týdeník, magazíny pro různé cílové skupiny. Inzertní prostor je nabízený jak v tištěných titulech, tak na různých internetových portálech. (20)

V rámci speciální nabídky MAFRA, a.s. používá prémiový placený obsah. Jedná se o iDNES Premium. Je to jeden z relativně nově spuštěných projektů, který nabízí od září roku 2019. Přesnější nabídka služeb a možnost registrace jsou na stránkách <https://www.idnes.cz/premium>. Součástí iDNES Premium jsou exkluzivní články s unikátním obsahem. Dále tato služba nabízí digitální předplatné vybraných titulů, možnost sledování filmů, poslech audioknih a e-knihy zdarma. V neposlední řadě je součástí také nabídka vstupenek na nejrůznější akce další vybrané služby. Jedná se o jakýsi členský klub. To vše ve spolupráci se svými obchodními partnery či spřízněnými firmami.

Další zajímavou nabídkou služeb pro vybraný segment je portál jobDNES.cz, kde je nabídka nejrůznějších pracovních pozic a portál reality iDNES.cz určeným na prodej, nákup a pronájem nemovitostí. V neposlední řadě také internetový portál iDOS.cz, který funguje jako jízdní řád pro všechny vlaky, autobusy a MHD.

Vzhledem k citlivosti informací o tržbách za jednotlivé produkty, které společnost veřejně neposkytuje, byl proveden přepočít a odhad z dostupných zdrojů.

Pro informace o stavu portfolia byly použity přímo stránky mediální skupiny MAFRA. (20)

Pro určení prodaného nákladu u jednotlivých tištěných titulů byly využity výsledky z výzkumu čtenosti tisku MEDIA PROJEKT za období 1. Q-4. Q 2019 (21).

Prodané náklady u titulů, které nebyly ve výsledcích MEDIA PROJEKT zohledněny, byly dohledány na internetových stránkách zájmového sdružení ABC ČR, které se věnuje ověřování tištěného a prodaného nákladu u vybraných periodik. (22)

Vzhledem k tomu, že u některých titulů nebylo možné veřejně dohledat jejich prodaný náklad, musely být tržby za prodej tištěných titulů uměle navýšeny.

Ceny byly doplněné ze stránek mediální skupiny MAFRA, kde tituly nabízí. (23)

Dále pak bylo nutné zohlednit také tržby za ostatní služby, které společnost poskytuje. Odhad byl nastavený na 1 % z celkových tržeb za 2019, protože se v případě mediální skupiny bude jednat o minoritní podíl.

Tržby za tištěnou a online inzerci byly získané procentuálním přepočtem dle poměru tržeb v ceníkových cenách. Ceníkové ceny nebylo možné využít, protože nezohledňovaly slevy poskytnuté u jednotlivých produktů. Předpokladem bylo, že poměr by mohl být obdobný u čistých tržeb očištěných o rabat.

Data za tištěnou inzerci byla získána na stránkách Unie vydavatelů, která využívá údaje z monitoringu inzerce společnosti Nielsen Admosphere. (24)

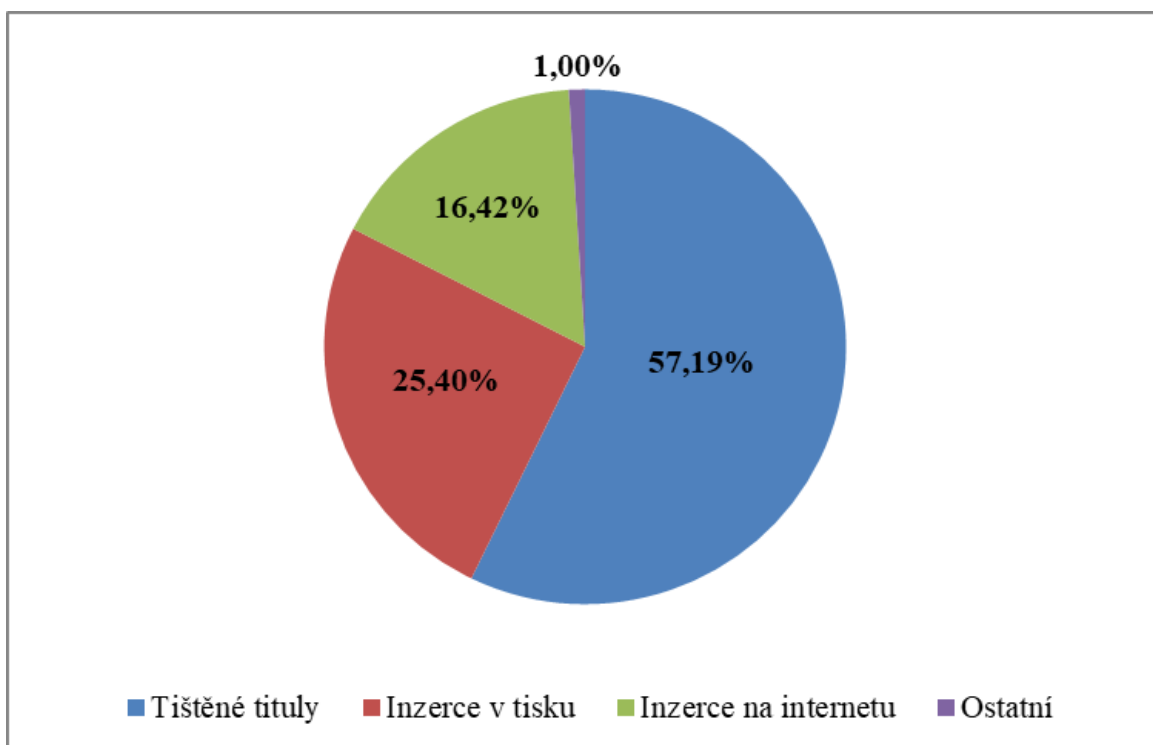
Data za online reklamu veřejně poskytuje Sdružení pro internetový rozvoj v České republice, z.s.p.o.. (25)

Tabulka 8 - Podíl na tržbách jednotlivými skupinami produktů za rok 2019

Podíl na tržbách hlavních skupin produktů MAFRA, a.s. 2019	
Skupina produktů	Procentuální podíl
Tištěné tituly	57,19%
Inzerce v tisku	25,40%
Inzerce na internetu	16,42%
Ostatní	1,00%

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Graf 7 - Podíl na tržbách jednotlivými skupinami produktů za rok 2019



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Jak je patrné z grafu 7, nejvýznamnější podíl na tržbách má stále samotný prodej tištěných titulů. A přestože vykazují tržby za online inzerci na trhu kontinuální růst, procentuálním podílem u mediální skupiny MAFRA se stále drží za tržbami z tištěné inzerce.

4.1.1.3.2 Cena

Cenové rozpětí tištěných titulů se pohybuje od 0 Kč do 99,9 Kč za kus. Lze využít i digitální předplatné, které je levnější.

U nabídky inzertního prostoru se cena odvíjí od druhu zakázky, kterou klient zvolí. Ceníky jsou dostupné na internetové adrese www.mafra.cz. Zpravidla jsou obchodníci společnosti oprávněni nabízet různý procentuální rabat opět v závislosti na druhu klienta a zakázky. (26)

Skutečně specifická je pak cena za výrobu klientských titulů „na klíč“ a pořádání akcí. Každý z těchto projektů je svým způsobem jedinečný a nelze nějak obecně kvantifikovat cenové rozpětí u nabízených služeb.

Dodací podmínky jsou závislé na nabízeném produktu. U přímého prodeje je řeč o zaplacení na místě prodeje. U placené inzerce a dalších služeb jsou dodací podmínky definovány ve smlouvě či objednávce. V některých případech je využíván i barterový obchod³.

Doba splatnosti faktur je standardně třicet dní. V některých případech se může doba splatnosti na základě dohody lišit. Může také nastat situace, kdy je využita pro forma faktura.

4.1.1.3.3 Distribuce, odbytové cesty

MAFRA, a.s. pro distribuci svých produktů využívá různých distribučních cest.

Pro tištěné tituly společnost využívá adresnou distribuci předplatitelům, prodejny, kde jsou tištěné tituly nabízeny, různé stojany v obchodech i na frekventovaných místech v městech a kameloty, kteří tištěné tituly nabízejí na ulici. Přesněji ve chvíli dokončení tisku vybraného periodika je za pomoci dopravce převezen produkt na dané místo, kde je pak následně přerozdělován nebo zakládán do regálů či podavačů. V případě adresné distribuce jsou využity služby distribuční společnosti, která produkt doručí na vybranou adresu.

Online prostředí je specifické tím, že v něm pouze odpovědní pracovníci spustí inzertní kampaň na vybraném internetovém portálu.

4.1.1.3.4 Komunikace, komunikační cíle a programy

MAFRA, a.s. pro komunikaci používá vlastní zpravodajské portály a tištěné tituly. Propagace značky je úzce spjata s obsahem ve vybraných médiích, která jsou zaměřena na určitý segment. Pro příklad lze uvést, že pohled zákazníků či obchodních partnerů na společnost se odvíjí od obsahu, který je uveřejňován například na portálu iDNES.cz.

Dále je to placená reklama v televizi a rádiích.

Pro komunikaci samotné značky MAFRA využívá společnost různé sponzorské programy. Jedná se například o určité formy sponzorství či mediálního partnerství s rádií,

³ Barterový obchod, též známý jako směnný obchod, je směna zboží či služeb za jiné zboží či službu bez použití peněz.

kiny, televizními kanály a různými filmovými studii. Dále se pak věnuje aktivitě na sociálních sítích a podpoře různých společenských či dobročinných akcí.

Cílem je zajistit prestiž a důvěryhodnost značky.

4.1.1.3.5 Základní otázky k auditu marketingového mixu

V rámci auditu marketingového mixu byly marketingovému oddělení společnosti položeny základní otázky, které byly definovány Simonem Majarem. (13)

Je marketingový mix pochopen a využíván pracovníky marketingu?

Odpověď: Ano, práce s marketingovým mixem je běžnou praxí.

Pokouší se marketingové oddělení kvantifikovat úroveň nákladů, které budou vynaloženy na jednotlivé komponenty marketingového mixu?

Odpověď: Ano.

Chápe marketingové oddělení pružnosti různých komponentů marketingového mixu?

Odpověď: Ano.

Kdy provádí marketingový útvar kontrolu svého marketingového mixu?

Odpověď: Po každé ukončené kampani.

Podnikne firma potřebná opatření k sestavení optimálního marketingového mixu, když plánuje uvedení nových produktů na trh?

Odpověď: Ano.

Snaží se firma analyzovat marketingový mix konkurence?

Odpověď: Ano, pokud má oddělení dostatek pracovníků.

Přizpůsobuje firma svůj marketingový mix požadavkům jednotlivých segmentů trhu?

Odpověď: Ano.

Vede firma „kroniku“ změn marketingového mixu produktu?

Odpověď: Ne

Chápe ostatní útvary koncepci marketingového mixu a jsou přizvány ke spolupráci při jeho výrobě?

Odpověď: Vesměs ano.

Pokud se firma radí s vnějšími dodavateli (například s agenturou provádějící průzkum trhu nebo reklamní agenturou), poskytuje jim podrobné plány marketingového mixu?

Odpověď: Pro průzkum trhu ano a poskytuje podrobné plány marketingového mixu. Reklamní agentury společnost nevyužívá.

4.1.1.4 Prodeje – podíly jednotlivých trhů

Pro určení tržního podílu mediální skupiny MAFRA na mediálním trhu v ČR byly sledovány tři podskupiny (trhy). Čtenost tištěných titulů kvůli jejich prodeji (trh s tištěnými tituly v ČR), výdaje na reklamu v tisku (trh s tištěnou inzercí v ČR) a výdaje do celoplošné internetové reklamy (trh s online inzercí v ČR). Čtenost byla měřena podle výzkumu MEDIA PROJEKT, monitoring inzerce prováděla společnost Nielsen Admosphere a výdaje na online reklamu sledovalo Sdružení pro internetový rozvoj v České republice, z.s.p.o.. Výsledky byly za rok 2019. (21) (23) (24)

Tabulka 9 - Prodeje - podíly jednotlivých trhů 2019

Prodeje - podíly jednotlivých trhů 2019 MAFRA, a.s.	Procentuální podíl
Trh s tištěnými tituly v ČR	25%
Trh s tištěnou inzercí v ČR	30%
Trh s online inzercí v ČR	11%

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Z tabulky 9 je zřejmé, že stále největší podíl na prodejkách má mediální skupina MAFRA na trhu s tištěnou inzercí v ČR. Vzhledem ke zvyšujícím se příjmům z online reklamy na celém trhu lze usuzovat, že v delším horizontu by převládající podíl mohl být právě na internetu.

4.1.1.5 Závislost na jednotlivých dodavatelích

Pro mediální skupinu MAFRA jsou nejdůležitější dodavatelé papíru. Je zde těsná závislost, protože s dodavateli jsou zpravidla na každý rok uzavřeny smlouvy, které nastaví způsob spolupráce. Strategií společnosti je udržovat na skladech optimální množství papíru, které postačí na požadovaný objem výroby. V případě zvýšení ceny papíru jsou značně ovlivněny náklady na výrobu tištěných titulů. Doba dodání papíru se pohybuje v časovém horizontu od 4 do 5 týdnů, protože je důležité systematicky plánovat výrobu.

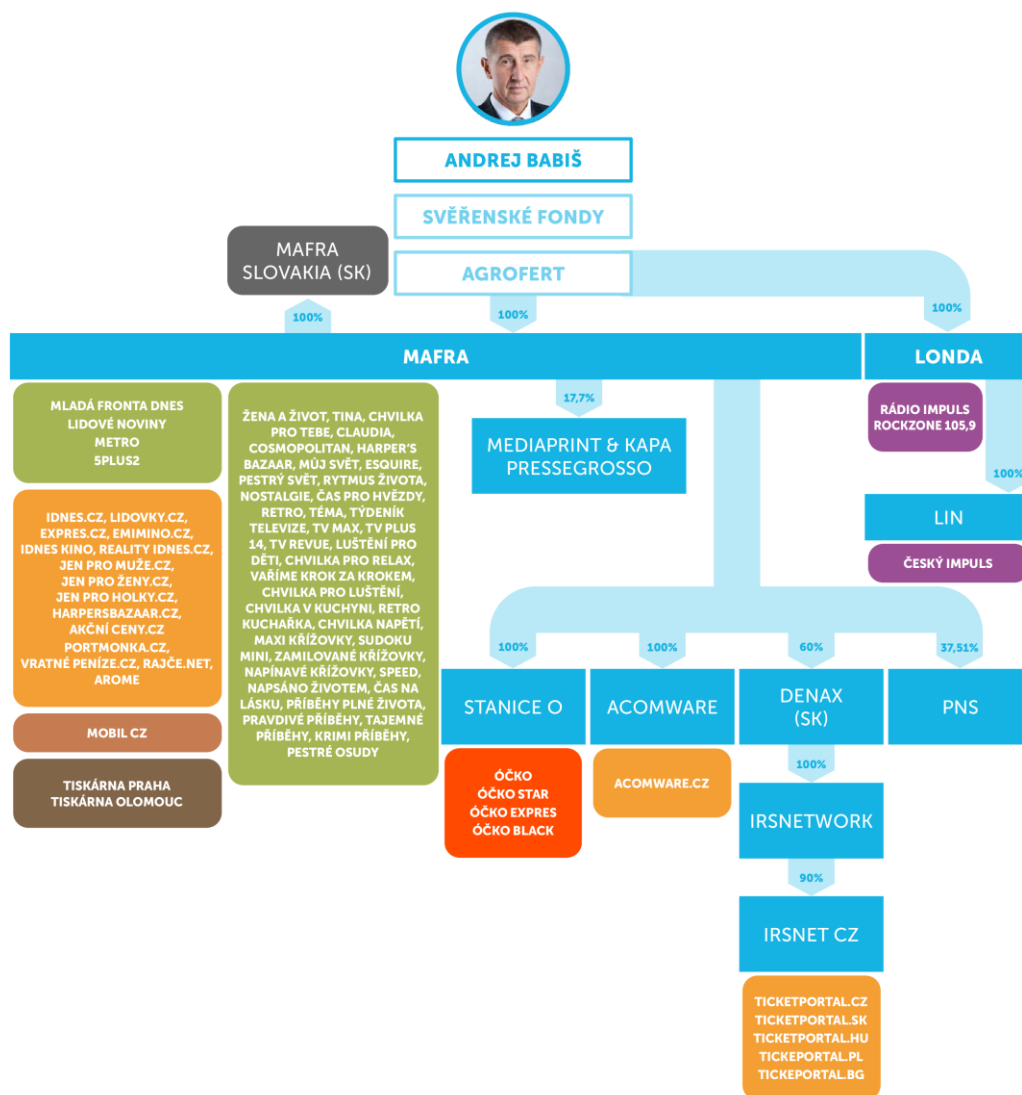
4.1.2 Analýza vnitřního prostředí společnosti

4.1.2.1 Cíle korporátní strategie pro ČR, vliv kapitálového propojení

Korporátní strategie pro ČR je pomocí synergie s dceřinými společnostmi i spřátelenými firmami v holdingu AGROFERT pokrýt celý mediální trh pro efektivní využití mediatypů v obchodě.

Na stránkách zpravodajského webu mediaguru.cz byla vypracována mapa vlastníků médií za rok 2020, která ukazuje kapitálové propojení mediální skupiny MAFRA.

Obrázek 1 - Mapa vlastníků médií 2020



Zdroj: mediaguru.cz (2020) (27)

Z obrázku 1 je patrné, že MAFRA, a.s., mimo své aktivity v oblasti tisku a tištěné i online inzerce, má 100% podíl ve společnosti Stanice O, která vysílá stanici Óčko, ve společnosti Acomware, která se věnuje digitálnímu marketingu a e-commerce, a také má významný podíl ve společnosti PNS, která se věnuje neadresné distribuci. Dále je to pak 60% podíl ve slovenské společnosti DENAX, která přes další dceřiné společnosti v ČR provozuje rezervační a prodejní systém pro prodej vstupenek. Skupina AGROFERT ještě

vlastní 100% podíl ve společnosti LONDA, v jejímž portfoliu jsou rádia Impuls, Rockzone a Český Impuls.

4.1.2.2 Kompetence zájmových skupin

Zájmové skupiny byly vybrány na základě potenciální možnosti ovlivnit strategii společnosti. Byly stanoveny jejich požadavky a určeny hodnoty na stupnici 1-5 u intenzity působení a jejich významu. Jejich součinem bylo získáno celkové skóre. Podle výše celkového skóre byl určen jejich význam pro společnost.

Tabulka 10 - Hodnocení zájmových skupin

Skupina	Požadavky	Intenzita působení	Význam	Skóre
		(1 - nejnižší, 5 - nejvyšší)		
Interní zájmové skupiny				
Vlastníci	stabilní zisk, růst tržeb, participace na korporátní strategii	5	4	20
Management	růst tržeb, zisku a podílu na trhu, odměny z plnění plánu, stabilní a schopný tým zaměstnanců, zajištění růstu společnosti	5	5	25
Zaměstnanci	jistota pracovního místa, vysoká mzda, uspokojení z práce, dobré pracovní podmínky, osobní rozvoj	4	3	12
Externí zájmové skupiny				
Zákazníci	nízká cena, uspokojení potřeb, dobrá komunikace, efektivní cílení placené inzerce, vysoká kvalita produktů	5	5	25
Dodavatelé	vysoká cena, dlouhodobá spolupráce, vysoký objem prodeje	4	4	16
Konkurence	získání největšího podílu na trhu, stabilita cen, eliminace tlaku na snížení ceny, dodržování obchodních pravidel	4	4	16
Veřejný sektor	dodržování předpisů, ochrana životního prostředí, dodržování bezpečnosti práce, poskytnutí kvalitního vzdělání pro zaměstnance	4	3	12

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Z tabulky 10 je podle celkového skóre patrné, že nejvýznamnější pro strategii společnosti jsou management a zákazníci.

4.1.2.3 Analýza zdrojů a kompetencí

4.1.2.3.1 Disponibilní personální zdroje

Průměrný počet zaměstnanců ve společnosti MAFRA za rok 2019 činil 1 228 osob. K 31. 12. 2019 společnost zaměstnávala 1 199 osob. Celkové náklady na zaměstnance činily 1 031 103 tis. Kč. (19)

Společnost mohou oficiálně zastupovat pouze dva členové představenstva, pokud nějakému dalšímu zaměstnanci není v dané problematice udělena plná moc na zastupování.

4.1.2.3.2 Disponibilní finanční zdroje

Základní kapitál společnosti činil v roce 2019 1 800 000 tis. Kč. Vlastní kapitál byl ve výši 1 908 761 tis. Kč. Cizí zdroje činily 2 243 533 tis. Kč a pohledávky po splatnosti 140 253 tis. Kč. (19)

4.1.2.3.3 Disponibilní hmotné zdroje

Společnost vlastní několik tiskáren a další movitý i nemovitý majetek. Dlouhodobý hmotný majetek představoval k 31. 12. 2019 1 144 297 tis. Kč a zásoby 67 783 tis. Kč. (19)

4.1.2.3.4 Disponibilní nehmotné zdroje

MAFRA, a.s. na konci roku 2019 vykazovala dlouhodobý nehmotný majetek v hodnotě 1 085 478 tis. Kč. (19)

4.1.2.3.5 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodou je kapitálové propojení společnosti, díky kterému pokrývá tisk, online, televizní vysílání i rádiové vysílání. (27)

4.1.2.4 Analýza portfolia produktů

Portfolio společnosti se dělí na dvě hlavní sekce. Tištěná média a Internet. (20)

U jednotlivých tištěných titulů byl uvedený jejich průměrný tištěný náklad a průměrný prodaný náklad včetně čtenosti za dané období. Hodnoty byly získány z výzkumu čtenosti tisku MEDIA PROJEKT, který uveřejňuje Unie vydavatelů ve spolupráci se společnostmi STEMMARK a MEDIAN. (21)

Ověřování nákladu tisku zajišťuje zájmové sdružení ABC ČR (Audit Bureau of Circulations – Kancelář ověřování nákladu tisku). (22)

Výsledky jsou za období 3. Q- 4. Q 2019, které jsou ověřené. Hodnoty jsou vypočítané vždy na jedno vydání.

Tištěná média se dělí následovně:

1) Print

- Mladá fronta DNES: Seriózní deník v ČR. Obsahem jsou aktuality a kvalitní zpravodajství včetně specializovaných příloh s možností dobrého cílení pro inzery.
 - o Tištěný náklad: 132 645 ks
 - o Prodaný náklad: 109 875 ks
 - o Čtenost: 499 000 čtenářů
- Metro: Vychází ve více než 100 metropolích v Evropě, Asii, Severní a Jižní Americe. České vydání vychází zejména v Praze a v menším nákladu v dalších 50 městech ČR. Tento deník je evidován v Guinnessově knize rekordů jako největší mezinárodní deník od roku 2006. Jedná se o bezplatný titul.
 - o Tištěný náklad: 277 148 ks
 - o Prodaný náklad: 240 ks
 - o Čtenost: 450 000 čtenářů
- Lidové noviny: Deník založený v roce 1893. Nejstarší dosud vycházející deník v ČR. Kvalitní celostátní noviny se specializací na politiku, ekonomiku, kulturu a vzdělání. Obsahuje také speciální přílohy.
 - o Tištěný náklad: 41 465 ks
 - o Prodaný náklad: 31 355 ks
 - o Čtenost: 181 000 čtenářů
- 5plus2: Největší týdeník v ČR. Vzhledem k množství mutací dokáže přesně cílit redakčně i inzertně na daný region. Jedná se také o bezplatný titul.

- Tištěný náklad: 527 743 ks
- Čtenost: 673 000 čtenářů

2) Magazíny

- TÉMA: Další z původních titulů MAFRA, a.s.. Jedná se o zpravodajsko-společenský týdeník.
 - Tištěný náklad: 74 679 ks
 - Prodaný náklad: 59 080 ks
 - Čtenost: 186 000 čtenářů
- Chvilka pro tebe: PN - 59 873 ks, Čtenost - 334 000
- Tina: PN - 50 664 ks, Čtenost - 151 000
- Claudia: PN - 30 736 ks, Čtenost - 103 000
- Čas na lásku: PN - 19 603 ks, Čtenost - 80 000
- Můj svět: PN - 37 368 ks, Čtenost - 64 000
- TV Max: PN - 245 826 ks, Čtenost - 422 000
- TV Revue: PN - 58 679 ks, Čtenost - 81 000
- TV Plus 14: PN - 68 266 ks, Čtenost - 69 000
- Žena a život: PN - 37 287 ks, Čtenost - 231 000
- Cosmopolitan: PN - 17 738 ks, Čtenost - 111 000
- Harper's Bazaar: PN - 24 213 ks, Čtenost - 49 000
- Chvilka pro luštění: PN - 37 423 ks, Čtenost - 127 000
- Chvilka napětí: PN - 13 405 ks, Čtenost - 56 000
- Rytmus života: PN - 126 429 ks, Čtenost - 407 000
- Pestrý svět: PN - 94 924 ks, Čtenost - 227 000
- Rytmus života RETRO: PN - 66 279 ks, Čtenost - 167 000
- Pestrý svět Nostalgie: PN - 27 622 ks, Čtenost - 55 000

Do portfolia patří ještě několik dalších titulů, které nebyly zahrnuty v hodnocení.

Z výčtu tištěných titulů je zřejmé, že portfolio společnosti je značně rozvětvené. Podle posledních průzkumů podílu na trhu tištěných titulů v ČR (první pololetí 2020) se dělí o vedoucí pozici se společností Czech News Center s 25% podílem. (28)

Podle Unie vydavatelů bylo dle výsledků monitoringu inzerce v tisku, který zpracovávala společnost Nielsen Admosphere, za celý rok 2019 utraceno cca 5,94 mld. Kč v titulech patřící mediální skupině MAFRA. Monitoring ovšem poskytuje údaje finančních

objemů inzerce v hrubých ceníkových cenách. Nejsou tam tedy zohledněné různé slevy. Podle výsledků tohoto monitoringu se s objemem prodané inzerce 1,92 mld. Kč umístil na první pozici Blesk, patřící do portfolia společnosti Czech News Centre, druhá pozice byla obsazena deníkem Metro s objemem 1,36 mld. Kč, třetí příčka patřila Mladé frontě DNES 1,32 mld. Kč a čtvrté místo patřilo 5plus2 s objemem inzerce v hodnotě 0,51 mld. Kč. (24)

Pro získání informací o portfoliu společnosti v online prostředí byly využity výsledky Sdružení pro internetový rozvoj v České republice, z.s.p.o., které pomocí výzkumného projektu NetMonitor poskytuje informace o návštěvnosti internetu v České republice. Pro účely této práce byl sledován počet reálných uživatelů, zobrazení stránky a návštěvy. Hodnoty z projektu NetMonitor byly převzaty jako průměrné hodnoty za jeden měsíc v roce 2019. Realizátorem je společnost Gemius S.A.. (29)

Hlavními produkty společnosti jsou iDNES.cz, Lidovky.cz, EXPRES.cz a eMimino.cz.

- iDNES.cz je zpravodajský portál, který byl založen roku 1998. Obsahem je zpravodajství z domova i ze světa. Nabízí také magazíny zaměřené na bydlení, auta, moderní technologie, kulturu, celebrity a mnoho dalšího.
 - o Reální uživatelé: 6 006 960
 - o Zobrazení stránky: 748 339 083
 - o Návštěvy: 88 699 500
- Lidovky.cz je také zpravodajský portál. Oproti jiným serverům zaměřeným na zpravodajství se zde více objevují informace o vědě a kultuře. Také je zde exkluzivní obsah, který nebyl zveřejněn v Lidových novinách.
 - o Reální uživatelé: 1 640 662
 - o Zobrazení stránky: 29 080 036
 - o Návštěvy: 8 969 182
- EXPRES.cz je bulvární produkt, který existuje od roku 2015. Největší sledovanost má u mladší generace.
 - o Reální uživatelé: 1 630 798
 - o Zobrazení stránky: 23 654 234
 - o Návštěvy: 6 124 651

- eMimino.cz je kulturní portál určený pro těhotné ženy a ty, které už děti mají. Zaměřuje se na těhotenství, jeho průběh a výchovu dětí. Zahrnuje početnou komunitu lidí, kteří vedou diskuze na různá témata a sdílí své zkušenosti.
 - Reální uživatelé: 1 630 139
 - Zobrazení stránky: 20 255 152
 - Návštěvy: 5 540 419

Z hodnocení projektu NetMonitor lze soudit, že nejvýznamnějším a nejnavštěvovanějším portálem mediální skupiny MAFRA je iDNES.cz. Prodejem inzerce se zaměřuje zejména na tento produkt. Z celkového hodnocení pak vyplynulo, že MAFRA, a.s. je dlouhodobě na druhé pozici v počtu reálných uživatelů, zobrazení stránek a počtu návštěv na trhu s online inzercí v ČR.

4.1.3 Hodnocení silných a slabých stránek

Na základě odborného posouzení byly hodnoceny silné a slabé stránky mediální skupiny MAFRA. Každému faktoru byla přiřazena jeho váha a na základě posouzení stavu byla určena i hodnota faktoru. K účelu hodnocení byla nastavená hranice +0,43 pro silné stránky a -0,34 pro slabé stránky.

Tabulka 11 - Hodnocení silných a slabých stránek

Oblasti	Váha faktoru	Posouzení stavu (výkonnost)						Hodnota faktoru
		-3	-2	-1	1	2	3	
Organizace								
Úroveň managementu	0,21					2		0,42
Motivace zaměstnanců	0,17		-2					-0,34
Informovanost pracovníků	0,13		-2					-0,26
Systém hodnocení pracovníků	0,12			-1				-0,12
Úroveň pracovníků	0,2				1			0,2
Spolupráce mezi organizačními jednotkami	0,17	-3						-0,51
	Σ	1						
Marketing								
Image firmy	0,17	-3						-0,51
CSR aktivity	0,13				1			0,13
Efektivita prodeje	0,15					2		0,3
Cenová politika	0,13						3	0,39
Reakce na konkurenci	0,2				1			0,2
Tržní podíl	0,22					2		0,44
	Σ	1						
Produkt								
Sortiment	0,22					2		0,44
Kvalita produktů	0,2					2		0,4
Kvalita služeb	0,2					2		0,4
Diferenciace produktu	0,17				1			0,17
Kvalita výrobního procesu	0,11					2		0,22
Úroveň ekologie při výrobě	0,1					2		0,2
	Σ	1						
Finance								
Úroveň rentability	0,22			-1				-0,22
Cash flow	0,22				1			0,22
Úspory z rozsahu	0,2						3	0,6
Úroveň likvidity	0,14		-2					-0,28
Finanční situace společnosti	0,22		-2					-0,44
	Σ	1						

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Z tabulky 11 je patrný následující výsledek:

Silné stránky

- Úroveň managementu
- Tržní podíl
- Sortiment
- Úspory z rozsahu

Slabé stránky

- Motivace zaměstnanců
- Spolupráce mezi organizačními jednotkami

- Image firmy
- Finanční situace společnosti

Tyto stránky budou následně využity ve SWOT matici.

4.2 Objektivní faktory - analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí se zaměřuje na vlivy světové ekonomiky, Evropské unie, národního prostředí a samotného odvětví. Výsledky z analýz by měly určit, jaké jsou příležitosti a hrozby, které budou použity ve SWOT matici.

4.2.1 Analýza vlivu světové ekonomiky

Zásadní vliv globální ekonomiky na fungování společnosti má trh s papírem. Papír je důležitý materiál, který mediální skupina MAFRA využívá. Podmínky nákupu jsou vždy nastavené výběrových řízením na dodavatele papíru. Zpravidla jsou smlouvy podepsány na 1-2 roky. Papír je standardně nakupován v EUR. Riziko představuje fakt, že s klesajícím počtem tištěného nákladu všech periodik na českém trhu klesá také objem odebíraného papíru. Dochází tedy k navyšování jednotkové ceny za tunu papíru. S tím se pojí i skutečnost, že vyjednávací pozice dodavatelů papíru převýšila v období 2017-2019 vyjednávací pozici odběratelů a došlo k cca 16% navýšení ceny za 1 tunu papíru. Lze se pouze domnívat, co bylo příčinou takového navýšení. Je několik nepodložených teorií. Jednou z nich je například velký výkup sběrového papíru Čínou, což vedlo k jeho nedostatku na světovém trhu. Další teorie pracuje se spekulativním snížením výroby papíru kvůli snižující se výrobě tištěných publikací u odběratelů. Tak či onak to mělo efekt pouze z krátkodobého hlediska a s velkými následky. V roce 2020 opět dochází k menšímu snížení ceny, ale některé papírny tento tah neustály a musely svoji výrobu ukončit.

Ten výsledný efekt podpořila globální pandemie způsobená novým typem viru SARS-CoV-2, který se řadí od skupiny koronavirů a způsobuje onemocnění covid-19. Tento virus má prozatím nedožité ekonomické důsledky na celém světě a ve všech odvětvích a na všech trzích. Předpokladem pro navrácení života i obchodu do situace ze začátku roku 2019 je vývoj vakcíny, která by mohla pandemii zastavit. Předpokládat vývoj

pandemie by byla pouhá spekulace. Podle dostupných výsledků stavu pandemie za období 1/2020 až 11/2020 na stránkách Johns Hopkins University & Medicine dochází stále k nárůstu nových případů onemocnění a křivka má stále rostoucí tendenci. (30)

4.2.2 Analýza vlivu Evropské unie

Mezi výhody členství v Evropské unii patří mimo jiné vnitřní trh EU. Jde o volný pohyb zboží, osob, kapitálu, služeb a v poslední době lze hovořit i o volném pohybu dat. Jsou tedy poměrně otevřené možnosti, jak v EU prosperovat. Některé procesy je však nutné nějakým způsobem regulovat. Pro tyto účely existují v rámci legislativy EU různé směrnice a nařízení, které určitým způsobem ovlivňují i společnost MAFRA na mediálním trhu. V některých případech přímo a v některých nepřímo přes svou mateřskou společnost. Vybrané směrnice a nařízení:

- 1) Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2001/29/ES ze dne 22. května 2001 o harmonizaci určitých aspektů autorského práva a práv s ním souvisejících v informační společnosti.
- 2) Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/115/ES ze dne 12. prosince 2006 o právu na pronájem a půjčování a o některých právech v oblasti duševního vlastnictví souvisejících s autorským právem.
- 3) Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/789 ze dne 17. dubna 2019, kterou se stanovují pravidla pro výkon autorského práva a práv s ním souvisejících, jež se použijí na některá online vysílání vysílacích organizací a převzatá vysílání televizních a rozhlasových programů, a kterou se mění směrnice Rady 93/83/EHS.
- 4) Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/790 ze dne 17. dubna 2019 o autorském právu a právech s ním souvisejících na jednotném digitálním trhu a o změně směrnic 96/9/ES a 2001/29/ES.
- 5) Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/114/ES ze dne 12. prosince 2006 o klamavé a srovnávací reklamě (kodifikované znění).
- 6) Směrnice Rady (EU) 2018/1713 ze dne 6. listopadu 2018, kterou se mění směrnice 2006/112/ES, pokud jde o sazby daně z přidané hodnoty uplatňované na knihy, noviny a časopisy.

- 7) Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2011/83/EU ze dne 25. října 2011 o právech spotřebitelů, kterou se mění směrnice Rady 93/13/EHS a směrnice Evropského parlamentu a Rady 1999/44/ES a zrušuje směrnice Rady 85/577/EHS a směrnice Evropského parlamentu a Rady 97/7/ES.
- 8) Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů).
- 9) Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU, Euratom) 2018/1046 ze dne 18. července 2018, kterým se stanoví finanční pravidla pro souhrnný rozpočet Unie, mění nařízení (EU) č. 1296/2013, (EU) č. 1301/2013, (EU) č. 1303/2013, (EU) č. 1304/2013, (EU) č. 1309/2013, (EU) 1316/2013, (EU) č. 223/2014 a (EU) č. 283/2014 a rozhodnutí č. 541/2014/EU a zrušuje nařízení (EU, Euratom) č. 966/2012.

Nejdiskutovanějším je v tuto chvíli ve spojení s holdingem AGROFERT Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU, Euratom) 2018/1046, čl. 61 Střet zájmů. Vše je stále v řízení, ale dle vyjádření Bruselu, který řeší druhé auditní šetření možného střetu zájmů premiéra ČR Adreje Babiše, je podezření, že premiér má stále vliv na skupinu AGROFERT. Evropská komise si k tomuto případu zažádala o další dokumenty od Státního zemědělského intervenčního fondu, který je předal 7. srpna 2020, od kdy začíná běžet šestiměsíční lhůta na vydání finální zprávy k šetření. Problém je v proplácení dotací od roku 2018, kdy tato směrnice začala platit. (31)

Mohlo by se tedy jevit, že příležitostí je čerpání unijních dotací, ale hrozby jsou ze strany legislativních opatření.

4.2.3 Analýza vlivu národního prostředí – makroekonomie

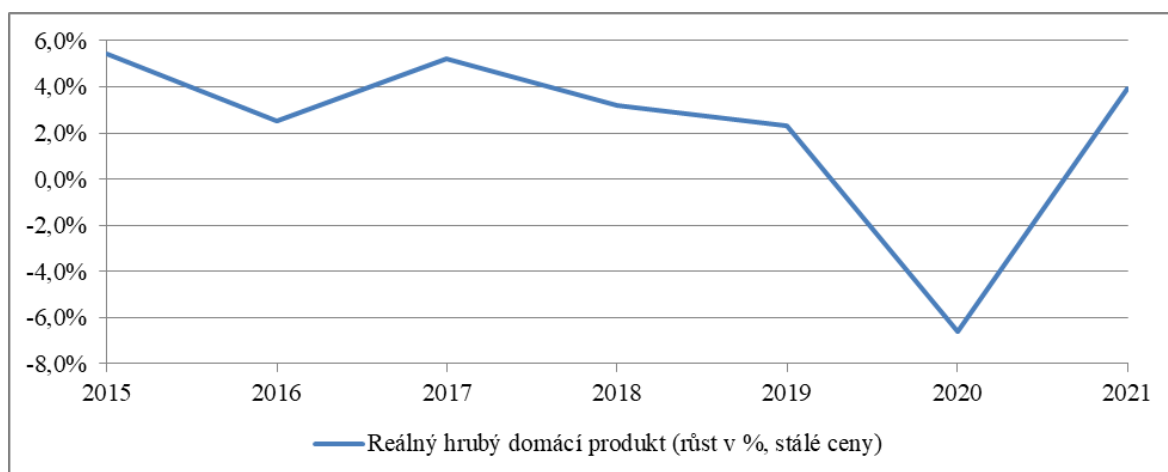
Ještě v roce 2019 byla Česká republika státem s dynamickou ekonomikou a jednou z nejmenších nezaměstnaností na světě. CZK vůči EUR po uvolnění intervencí ze stran ČNB v roce 2017 (tzv. „Kurzový závazek ČNB“) začala posilovat. Vše změnila už zmíněná pandemie způsobená virem SARS-CoV-2. Zhoršující situace je tedy zřejmá pro celý rok 2020.

Přesto, že je obtížné v dané situaci odhadovat vývoj ekonomiky v následujících obdobích, Ministerstvo financí ČR uveřejnilo vlastní predikci možného scénáře na konec roku 2020 a na rok 2021. Predikce byla zveřejněna v září 2020. (32)

4.2.3.1 HDP

Reálný hrubý domácí produkt se v letech 2015-2019 držel v hodnotách procentuálního růstu mezi 2,3-5,4 %. Naproti tomu v roce 2020 lze očekávat propad až o 6,6 %. S výhledem na rok 2021 by mohl hospodářský růst dosáhnout 3,9 %, jak je patrné z grafu 8.

Graf 8 - Reálný hrubý domácí produkt ČR

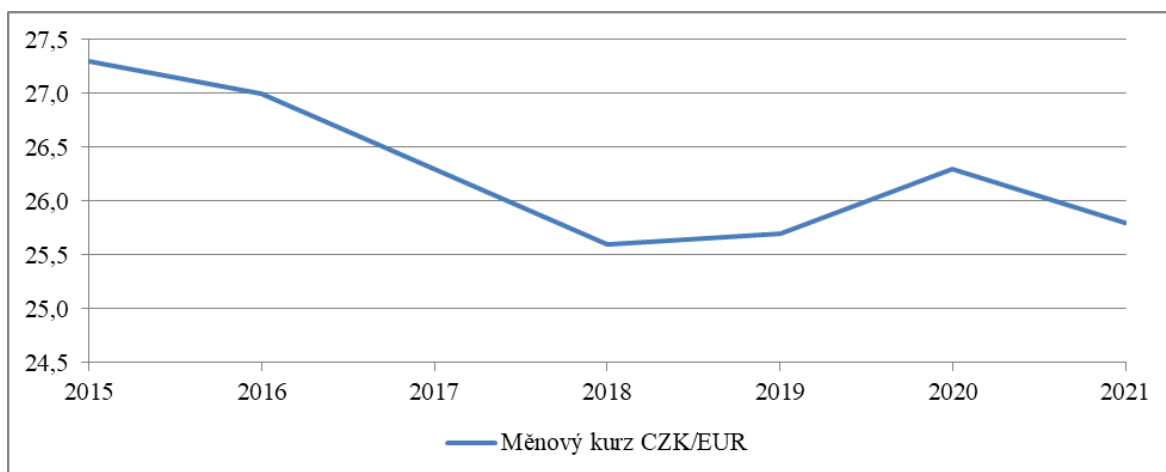


Zdroj: vlastní zpracování podle MFČR (2020)

4.2.3.2 Měnové kurzy

Nejdůležitější pro mediální skupiny MAFRA je kurz CZK/EUR vzhledem k tomu, že papír je nakupován právě v EUR. Už rokem 2017 kurz CZK začal posilovat až na hodnotu 25,6 CZK/EUR v roce 2018, ale opět je zřejmé zhoršení v roce 2020 v podobě 26,3 CZK/EUR. Denní maxima se v roce 2020 přibližovala 28 CZK/EUR. V roce 2021 je opět očekávané zlepšení v hodnotě 25,8 CZK/EUR. Výsledky ukazuje graf 9.

Graf 9 - Měnový kurz CZK/EUR



Zdroj: vlastní zpracování podle MFČR (2020)

4.2.3.3 Daně

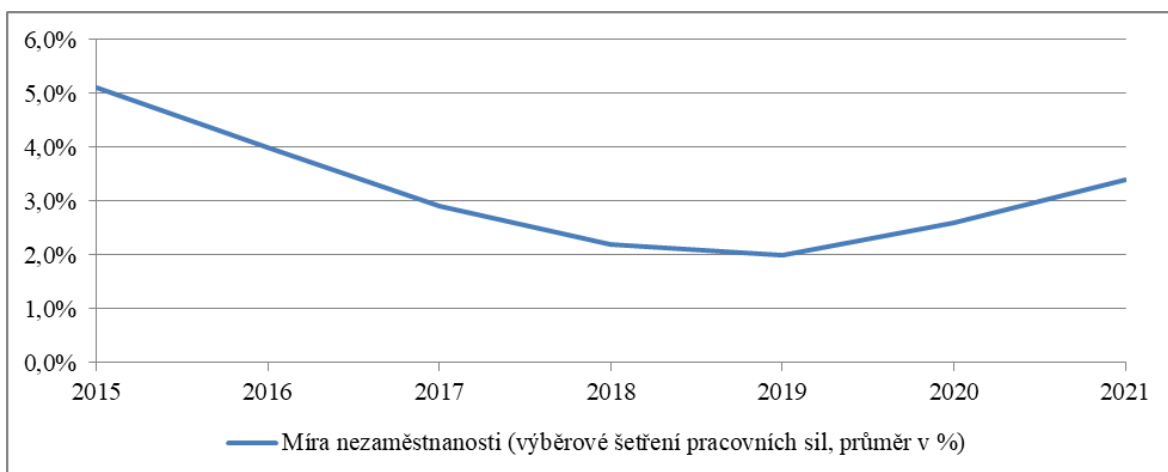
Mezi nejdůležitější přímé daně se řadí daň z příjmu, která v ČR pro fyzické osoby představuje 15 % a pro právnické osoby 19 %. V listopadu 2020 získal podporu v rozpočtovém výboru návrh premiéra Andreje Babiše, který by měl zrušit superhrubou, daň z příjmu fyzických osob nastavit na 15 % a nově u příjmů fyzických osob nad zhruba 137 tis. Kč zavést daň 23 %. (33)

Další důležitou daní je daň z přidané hodnoty. DPH má v ČR tři sazby. Je ve výši 21 %, 15 % a 10 %. Pro MAFRA, a.s. je důležitá druhá snížená sazba DPH 10 %, do které se řadí mimo jiné noviny i časopisy.

4.2.3.4 Trh práce

Nezaměstnanost v ČR měla od roku 2015 klesající tendenci. V roce 2019 se dostala na minimum 2 %, což byla jedna z nejnižších nezaměstnaností na světě. Kvůli pandemii lze očekávat nárůst na 2,6 % v roce 2020 a 3,4 % v roce 2021, jak je patrné v grafu 10.

Graf 10 - Míra nezaměstnanosti ČR



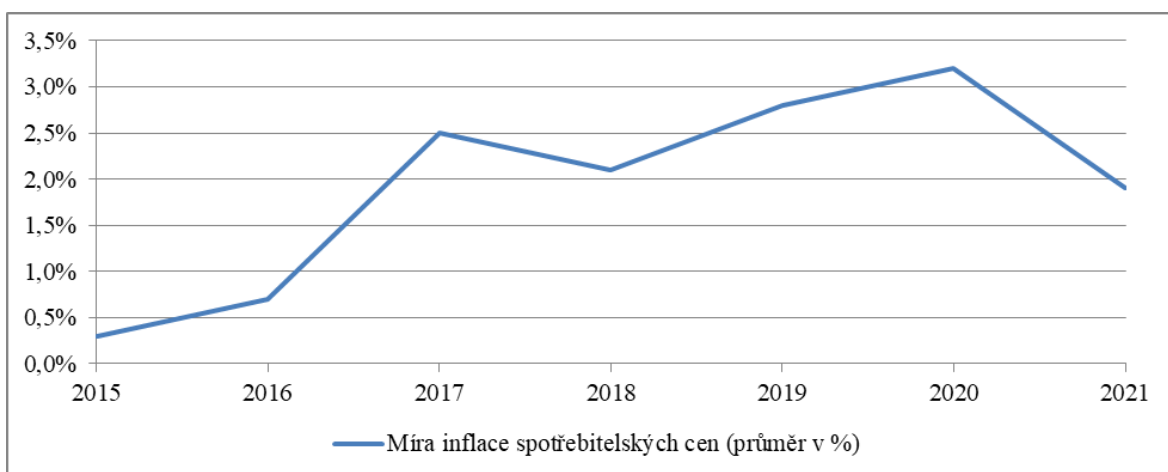
Zdroj: vlastní zpracování podle MFČR (2020)

Průměrná hrubá nominální mzda v 2. Q 2020 byla 34 271 Kč, jak uvádí Český statistický úřad. Oproti 4. Q 2019, kdy činila 36 161 Kč je to propad o 5,2 %. (34)

4.2.3.5 Inflace

Od roku 2015 docházelo k růstu míry inflace spotřebitelských cen. V roce 2020 by se hodnoty mohly dostat na maximum 3,2 % a v roce 2021 by mělo dojít ke snížení na 1,9 %, jak lze vyčíst z grafu 11.

Graf 11 - Míra inflace spotřebitelských cen ČR



Zdroj: vlastní zpracování podle MFČR (2020)

Aktuální situace, respektive predikce na konec roku 2020, pro mediální skupinu MAFRA není nejlepší. Snižující se HDP a růst nezaměstnanosti značí problémy na trhu. Právě kvůli pandemii. Zvyšující se inflace a snižující se mzdy vedou k obezřetnosti v utrácení. Z toho vyplývá, že firmy nejsou tak produktivní a klesá poptávka. Tím pádem není takový zájem o inzertní prostor a dochází ke snížení tržeb na mediálním trhu.

4.2.4 Analýza odvětví

4.2.4.1 Zařazení do CZ-NACE

CZ-NACE je klasifikace ekonomických činností, která nahradila Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností. V ČR byla zavedena 1. ledna 2008 Českým statistickým úřadem. Klasifikace se používá při vydávání oprávnění k podnikání, sběru statistických dat a následně porovnávání jednotlivých států EU. (35)

V Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES má MAFRA, a.s. přiřazené tyto ekonomické činnosti:

- 58130: Vydávání novin
- 465: Velkoobchod s počítačovým a komunikačním zařízením
- 581: Vydávání knih, periodických publikací a ostatní vydavatelské činnosti
- 620: Činnosti v oblasti informačních technologií
- 62020: Poradenství v oblasti informačních technologií
- 68320: Správa nemovitostí na základě smlouvy nebo dohody
- 69200: Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství
- 702: Poradenství v oblasti řízení
- 73120: Zastupování médií při prodeji reklamního času a prostoru
- 74: Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti
- 74200: Fotografické činnosti
- 900: Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti (36)

Činnosti, kterým se mediální skupina MAFRA primárně věnuje, spadají do skupiny J – Informační a komunikační činnosti, která obsahuje podskupiny s počátečním dvoučíslím 58-63. (37)

4.2.4.2 Ekonomická charakteristika odvětví

Ministerstvo průmyslu a obchodu provedlo za rok 2019 finanční analýzu podnikové sféry, kde jsou rozdělené hodnoty podle jednotlivých odvětví. (38)

Na základě získaných dat z finanční analýzy byly dopočítány některé ekonomické ukazatele, které charakterizují odvětví Informačních a komunikačních činností.

Tabulka 12 - Ekonomické ukazatele odvětví Informačních a komunikačních činností 2019

Ukazatele likvidity v odvětví Informačních a komunikačních činností	Rok
	2019
Okamžitá likvidita	0,360
Pohotová likvidita	1,325
Běžná likvidita	1,385
Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech	27,80%
Ukazatele rentability v odvětví Informačních a komunikačních činností	Rok
	2019
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	16,79%
Rentabilita tržeb ROS	16,89%
Rentabilita celkového vloženého kapitálu ROA	10,85%
Ukazatele zadluženosti v odvětví Informačních a komunikačních činností	Rok
	2019
Celková zadluženost	51,35%
Koeficient samofinancování (equity ratio)	0,405
Míra zadluženosti	1,268
Ukazatele aktivity v odvětví Informačních a komunikačních činností	Rok
	2019
Ukazatel obratu celkových aktiv	0,642
Doba obratu zásob	7,495
Doba obratu pohledávek	121,131

Zdroj: vlastní zpracování podle MPO (2020)

Jak lze pozorovat v tabulce 12, ukazatele likvidity v odvětví se drží téměř v obecně doporučených hodnotách. Pro srovnání s mediální skupinou MAFRA jsou v odvětví lépe pokryty krátkodobé závazky. Co se týká ukazatelů rentability, je možné v odvětví pozorovat v některých případech dvacetinásobně efektivnější vytváření zisku oproti MAFRA, a.s.. V případě zadluženosti a aktivity jsou hodnoty vybraných ukazatelů mezi odvětvím a společnostmi vesměs srovnatelné.

4.2.4.3 Analýza konkurence v odvětví – Porter

Pro analýzu konkurence v odvětví byl využit Porterův model pěti sil, který umožnil identifikace některých příležitostí a hrozeb. Byla zkoumána hrozba vstupu do odvětví, vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba substitutů a konkurenční rivalita v odvětví. Odhady byly vytvořeny pro období 2020-2025.

Tabulka 13 - Hrozba vstupu do odvětví

Hrozba vstupu do odvětví (1 - nejnižší, 9 - nejvyšší)	Průměrné odhady expertů	
	2020	2025
Úspory z rozsahu (1 - velké, 9 - malé)	3	2
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví (1 - vysoká, 9 - nízká)	4	4
Přístup k distribučním kanálům (1 - obtížný, 9 - snadný)	7	8
Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. (1 - ano, 9 - ne)	7	7
Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle (1 - není snadný, 9 - je snadný)	6	6
Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby (1 - vysoká, 9 - nízká)	3	2
Diferenciace výrobků / služeb, loajalita zákazníků k existujícím konkurentům (1 - vysoká, 9 - nízká)	4	4
Vládní politika (1 - negativně, 9 - pozitivně)	3	3
Vývoj po případném vstupu do odvětví (1 - obtížná, 9 - snadná)	4	4
Celkem (z max. 81 bodů)	41	40
Průměrné skóre (celkem/9)	4,6	4,4

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 14 - Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků (1 - nejnižší, 9 - nejvyšší)	Průměrné odhady expertů	
	2020	2025
Počet významných zákazníků (1 - mnoho, 9 - málo)	2	3
Význam výrobku / služby pro zákazníka (1 - velmi významný, 9 - nevýznamný)	3	4
Náklady na přechod zákazníka ke konkurenci (1 - vysoké, 9 - nízké)	9	9
Hrozba zpětné integrace (1 - vysoce nepravděpodobné, 9 - vysoce pravděpodobné)	3	3
Ziskovost zákazníka (1 - vysoká, 9 - nízká)	4	4
Celkem (z max. 45 bodů)	21	23
Průměrné skóre (celkem/5)	4,2	4,6

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 15 - Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů (1 - nejnižší, 9 - nejvyšší)	Průměrné odhady expertů	
	2020	2025
Počet významných dodavatelů (1 - mnoho, 9 - málo)	6	7
Existence substitutů (1 - velká hrozba, 9 - malá hrozba)	3	2
Význam odběratelů pro dodavatele (1 - velmi významný, 9 - nevýznamný)	6	5
Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví (1 - vysoce nepravděpodobné, 9 - vysoce pravděpodobné)	2	2
Organizovanost pracovní síly v odvětví (1 - nízká, 9 - vysoká)	3	3
Celkem (z max. 45 bodů)	20	19
Průměrné skóre (celkem/5)	4,0	3,8

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 16 - Hrozba substitutů

Hrozba substitutů (1 - nejnižší, 9 - nejvyšší)	Průměrné odhady expertů	
	2020	2025
Existence mnoha substitutů na trhu (1 - málo, 9 - mnoho)	5	5
Konkurence v odvětví substitutů (1 - nízká, 9 - vysoká)	4	5
Hrozba substitutů v budoucnu (1 - nízká, 9 - vysoká)	6	7
Vývoj cen substitutů (1 - zvyšovat, 9 - snižovat)	5	6
Užité vlastnosti substitutů (1 - zhoršovat, 9 - zlepšovat)	5	6
Celkem (z max. 45 bodů)	25	29
Průměrné skóre (celkem/5)	5,0	5,8

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 17 - Konkurenční rivalita v odvětví

Konkurenční rivalita v odvětví (1 - nejnižší, 9 - nejvyšší)	Průměrné odhady expertů	
	2020	2025
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost (1 - málo přibližně stejné síly, 9 - mnoho přibližně stejné síly)	2	2
Růst odvětví (1 - vysoký, 9 - malý)	6	4
Podíl čistého jmění / prodeje (1 - nízký, 9 - vysoký)	7	7
Diferenciace výrobků / služeb (1 - vysoká, 9 - nízká)	4	4
Diferenciace konkurentů (1 - nízká, 9 - vysoká)	3	3
Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích (1 - v malých přírůstcích, 9 - ve větších)	6	7
Intenzita strategického úsilí (1 - malá, 9 - velká)	3	3
Náklady odchodu z odvětví (1 - nízké, 9 - vysoké)	3	3
Charakter konkurence, postoj k obchodní etice (1 - typu gentleman, 9 - typu gangster)	3	3
Šíře konkurence (1 - omezená na určitý aspekt, 9 - široká)	5	5
Celkem (z max. 90 bodů)	37	36
Průměrné skóre (celkem/10)	3,7	3,6

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 18 - Celkové hodnocení Porterovy analýzy

Síla (Faktoru) (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)	Průměrné odhady expertů		Hrozba / Příležitost
	2020	2025	
Hrozba vstupu do odvětví	4,6	4,4	Příležitost
Vyjednávací síla zákazníků	4,2	4,6	Hrozba
Vyjednávací síla dodavatelů	4,0	3,8	Příležitost
Hrozba substitutů	5,0	5,8	Hrozba
Konkurenční rivalita v odvětví	3,7	3,6	Příležitost

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Z tabulky 18 lze soudit, že na základě analýzy byly vyhodnoceny jako hrozby kvůli předpokládaným stoupajícím hodnotám v budoucnosti vyjednávací síla zákazníků a hrozba substitutů. Naproti tomu hrozba vstupu do odvětví, vyjednávací síla dodavatelů a konkurenční rivalita v odvětví jsou vnímány jako příležitosti díky klesajícím hodnotám v budoucnosti.

4.2.5 Analýza regionu

Region, na který se zaměřuje MAFRA, a.s., je Česká republika. Nachází se v mírném podnebním pásu. K 31. 12. 2019 bylo v ČR necelých 10,7 mil obyvatel (4,45 mil. domácností). Z toho tvořili muži 49,3 % obyvatelstva. Mimo hl. město Prahu, kde bylo 1 324 277 obyvatel, byly nejlidnatější kraje, kde počet obyvatel přesáhl 1 mil. obyvatel, Středočeský, Jihomoravský a Moravskoslezský. Procentuální množství osob v produktivním věku (15-64 let) činilo 64,1 % v celé ČR. Průměrný věk byl 42,5 let. Přirozený přírůstek obyvatel byl záporný a měl hodnotu -131. (39)

Jak bylo uvedeno výše, průměrná hrubá nominální mzda v 2. Q byla 34 271 Kč a nezaměstnanost v roce 2019 byla pouhá 2 %.

Průměrné výdaje za noviny, knihy a papírenské zboží byly 1 520 Kč/os. To představovalo necelé 1 % z celkových spotřebních výdajů (153 193 Kč/os). (40)

Co se týká vybavenosti domácností přístupem k internetu, mělo připojení 81,1 % v roce 2019. Podle věkových skupin byla vybavenost počítačem a internetem do věku 55 let přesahující 95 %. (41)

V roce 2018 bylo 80,7 % obyvatel používajících internet mezi jednotlivci ve věku 16 let a více. Zajímavostí je, že od roku 2010 do roku 2018 se počet jednotlivců (16+) používajících internet na mobilním telefonu zvýšil ze 4 % na 58,4 %. Ve věkové skupině 16-34 let to bylo přes 90 %. (42)

Mezi uživateli internetu 16+, kteří používají internet si on-line zpravodajství četlo v roce 2019 přibližně 90 % z nich. Z celkové populace procenta s přibývajícím věkem samozřejmě klesají. Křivka se začíná lámat od věkové kategorie 25-34 let. Jako nejvyužívanější pro četbu online zpráv byl počítač, který pro tyto účely využívalo 70 % populace využívající internet a po mobilním telefonu sáhlo 51 %. Ve srovnání s rokem 2017 došlo u počítačů k poklesu o 2 % a naopak u mobilních telefonů k nárůstu o 11 %. Placený obsah využívalo v roce 2019 pouze 7 % uživatelů internetu. (43)

Co se týká zpravodajství, z osob používající internet četlo zprávy na zpravodajských webech 88 %, sledovalo zprávy v televizním vysílání 76 %, využívalo tištěná média 24 % a sledovalo zprávy na sociálních sítích 49 %. Opět je zde zajímavostí, že oproti ostatním médiím, kde byl od roku 2015 do roku 2020 zaznamenán pokles, sociální média svou sledovanost zvýšila o 8 %. (43)

I přes dlouhodobý klesající zájem o tištěné tituly si během pandemie v první polovině roku 2020 tisk zachoval stabilní čtenářský zásah 84 % u populace ve věku 12-79 let. (44)

Je logické, že během pandemické situace se lidé budou více zajímat o zprávy jak ve světě, tak v ČR, aby věděli, jak se situace vyvíjí. Přesto jsou z dlouhodobého hlediska doposud nejzajímavější média zpravodajské weby a televize zároveň s rostoucí sledovaností sociálních sítí.

4.2.6 Analýza mediálního trhu v České republice

4.2.6.1 Charakteristika trhu

Mediální trh v ČR využívá několik mediatypů. Jedná se o tisk, internet, televizní vysílání a rozhlasové vysílání. V případě využívané inzerce lze do těchto mediatypů zahrnout i reklamu mimo domov s označením OOH.

Unie vydavatelů, jak bylo zmíněno výše, pravidelně zveřejňuje výsledky výzkumu čtenosti tisku MEDIA PROJEKT. Výzkum realizují od roku 2013 společnosti STEMMARK a MEDIAN. Výsledky za období 1. Q-2. Q 2020, prezentované 13. 8. 2020 nastínily stav trhu i v době začínající pandemie ve srovnání s předešlým obdobím. (21)

Přehled inzertních výkonů s rozdělením na jednotlivé mediatypy poskytlo Sdružení pro internetový rozvoj v ČR. (45)

Sledovanost mediatypů měřila za rok 2019 společnost Nielsen Admosphere. (46)

Mediální trh v oblasti tisku zaznamenává dlouhodobý mírný pokles. Celková čtenost se začátkem roku 2015 pohybovala okolo 90 % a v prvním pololetí 2020 už to bylo 84 %. V absolutních číslech je celkový zásah tisku 7 389 000 osob. V době pandemie byl zaznamenán pokles prodeje tisku o 10-15 %. Ve srovnání s prvním pololetím 2019 se pokles prodaných deníků pohyboval v rozmezí od 17,6 % do 21,5 %, u časopisů to bylo 11,6-13,2 % a suplementů 13,9-19,9 %. V období během března a června a zároveň prvního vyhlášeného nouzového stavu během „koronakrize“ (12. 3. - 17. 5.) vyšlo 116 300 000 ks výtisků novin a časopisů. Na trhu bylo více než 17 500 prodejních míst a z toho cca 500 bylo uzavřeno. Vzhledem k potřebě obyvatel shánět aktuální informace o nastalé situaci se ve srovnání s prvním pololetím 2019 udržela celková čtenost na stejné výši. V rámci výzkumu MEDIA PROJEKT bylo lidem pokládáno několik dotazů

ve spojení s tiskem. Jako důležitou roli tisku při informování obyvatel vnímalo 43 % respondentů s odpovědí „rozhodně ano“ a 28 % s odpovědí „spíše ano“. V průběhu krize více než 80 % respondentů oceňovalo jako tradiční výhody tisku například možnost se k danému periodiku vrátit, že si noviny či magazíny mohou číst, kdy se jim hodí, a že mohou výtisk předat nebo ukázat někomu dalšímu. Také 17 % dotazovaných odpovědělo, že v průběhu krize četli tisk více než obvykle, a 60 % čtenářů bylo spokojených s rozsahem poskytovaných informací. (21)

Procentuální podíl jednotlivých mediatypů na konzumaci medií v roce 2019 byl:

- 42,57 % TV;
- 31,68 % internet (PC, mobilní telefon, tablet);
- 20,79 % rádio;
- 4,95 % tisk.

Průměrný denní čas, který strávili Češi sledováním medií, činil 7 hodin 14 minut, což je ve srovnání s předcházejícím rokem nárůst o 14 minut. Zpravodajství sledovalo prostřednictvím televize 64 %, internetu 60 % a na mobilu 43 % domácností. (46)

Co se týká inzertního výkonu na trhu, v roce 2019 činil celkově 124 974 789 tis. Kč.

Procentuální podíl podle jednotlivých mediatypů byl:

- 46 % TV;
- 27,5 % internet;
- 15,8 % tisk;
- 6,3 % rádio;
- 4,3 % OOH.

Růst od roku 2010 byl zaznamenán u TV, internetu a rádia. OOH se drží stále mezi 4-7 %. Propad byl zaznamenán v tisku s procentuálním podílem 36,3 % v roce 2010 a naproti tomu 15,8 % v roce 2019. (45)

V roce 2020 v důsledku pandemie lze očekávat celkový propad investic do reklamy ve všech mediatypech o 30-50 %.

4.2.6.2 Analýza poptávky

4.2.6.2.1 Faktory ovlivňující poptávku

Hlavními faktory jsou nabídka a cena. Dále má na poptávku vliv například postup STP a vybraný marketingový mix. Sezónní vliv je zde patrný v období letních prázdnin a Vánoc. V roce 2020 měla největší vliv na poptávku pandemie způsobená SARS-Cov-2. Poptávku tedy ovlivňují i nejrůznější světové pohromy. Mezi faktory ovlivňující poptávku je možné zahrnout také životní úroveň a její růst, styl, módní trendy a v neposlední řadě vládní omezení i vliv značky.

4.2.6.2.2 Faktory ovlivňující nabídku

Mezi hlavní faktory se zde opět řadí cena a lze zmínit i poptávku. Samozřejmě jde také o marketingovou činnost společnosti, a výše uvedené neočekávané situace ve světě. Dalším faktorem jsou dodavatelé, kteří měli v minulosti relativně silnou vyjednávací pozici a opět vládní omezení.

4.2.6.2.3 Vývoj poptávky

Na základě výše uvedených informací je možné očekávat do konce roku 2020 ještě mírnější propad poptávky. Vliv na to do jisté míry mají i vládní omezení, která byla zpřísněna v říjnu 2020. Nelze očekávat nějaké zásadní zvýšení ani v období Vánoc, jelikož pandemická situace nebude v takové fázi, aby mohla být opatření rozvolněna v takové míře, jako tomu bylo v létě 2020. Lidé tedy nebudou tolik nakupovat. Firmy, které by si mohly objednávat inzertní prostor, vzhledem k omezení svých aktivit nebudou tolik investovat do reklamy, protože budou mít ve většině případů samy problém udržet své podnikání před bankrotem.

Stěžejní je pro všechny na trhu nalezení vakcíny, které by mohla pandemii do jisté míry potlačit, a navrátit tak obchod do optimálního stavu. Některé firmy, které koncem roku ukončují třetí fáze testování, mohou vakcíny začátkem roku 2021 nabízet veřejnosti. Za předpokladu, že by se objevovaly začátkem roku další vlny nákazy, mohly by tak vzhledem k začátku očkování omezit obchod pouze lokálně. S tím se samozřejmě pojí i funkční systém na kontrolu šíření viru v populaci.

Tato diplomová práce ovšem nepojednává o vývoji pandemie SARS-CoV-2 v České republice, byť je to jeden z nejzásadnějších faktorů, který globálně ovlivňuje veškerý

obchod. Teorií je k tomu spousta, ale lze očekávat, že by se dle optimistických scénářů mohla poptávka začít vracet do stavu před začátkem pandemie v druhé polovině roku 2021.

4.2.6.3 Atraktivita trhu

Vzhledem k tomu, že je mediální trh poměrně rozsáhlý, lze si vybrat segment, na který bude možné se zaměřit. Na trhu je ovšem menší množství silných firem, které si do značné míry trh mezi sebou rozdělily a s ohledem na tradici značek a objem produkce je poměrně složité takovým společností konkurovat. Konkurenční firmy dokáží vcelku rychle a efektivně reagovat na novou firmu na trhu. Průměrná rentabilita je nízká a je zde velký počet substitutů. Výhodou může být fakt, že mediální trh, i v případě větší krize, má své opodstatnění a bude stále využíván.

Tabulka 19 - Hodnocení atraktivity trhu

Kritérium	Váha	Bodové hodnocení kritéria atraktivity (1 - nejméně, 5 - nejvíce)	Váha x Body
Růst trhu	0,08	2	0,16
Velikost trhu	0,25	4	1
Intenzita konkurence	0,15	4	0,6
Průměrná rentabilita	0,15	2	0,3
Bariéry vstupu	0,08	3	0,24
Možnosti substituce	0,1	2	0,2
Citlivost na konjunkturu	0,07	3	0,21
Struktura zákazníků	0,12	3	0,36
Celkem	1		3,07

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Z výsledků tabulky 19 lze soudit, že maximální možné skóre činilo 5 bodů. Samotný výsledek činil 3,07 bodu. Poměr těchto dvou čísel vyhodnotil atraktivitu trhu na 61,4 %, což značí relativně nízkou atraktivitu.

4.2.6.4 Vliv značky

V případě značky MAFRA, a.s. je její vliv podstatný s ohledem na prodej periodik a inzerce. Vzhledem k dlouhé historii si mediální skupina budovala silné jméno jako kvalitní a nestranný zpravodaj. Ve chvíli začlenění do holdingu AGROFERT vyvstaly jisté pochybnosti o její nestrannosti. Vzhledem k propojení skupiny AGROFERT s premiérem Adrejem Babišem byla MAFRA, a.s. několikrát nařčena z ovlivňování obsahu a účelové komunikace ve prospěch premiéra. Zákazníci, kteří byli apriori zaujatí vůči této osobě, přestali odebírat její produkty.

4.2.6.5 Analýza hlavních konkurentů, faktory konkurence

Do analýzy hlavních konkurentů byly vybrány společnosti jak z oblasti tisku tak online prostředí. Konkrétně se jednalo o společnosti CZECH NEWS CENTER a.s., VLTAVA LABE MEDIA a.s., Economia, a.s., BORGIS a.s. a Seznam.cz, a.s.. Pro určení podílu na mediálním trhu byly použity hodnoty převzaté z výsledků finanční analýzy podnikové sféry za rok 2019 prováděné Ministerstvem průmyslu a obchodu. (38)

Tabulka 20 - Porovnání konkurence 2019

Porovnání konkurenčních firem na mediálním trhu 2019	Celkové tržby v tis. Kč	EBIT	EAT	Vlastní kapitál	ROE	ROS	Podíl na mediálním trhu
MAFRA, a.s.	3 042 751	58 621	15 248	1 908 761	0,80%	1,93%	2,30%
CZECH NEWS CENTER a.s.	2 039 746	-88 123	-137 450	1 311 570	-10,48%	-4,32%	1,54%
VLTAVA LABE MEDIA a.s.	1 478 747	44 905	-20 821	243 851	-8,54%	3,04%	1,12%
Economia, a.s.	741 250	-42 036	-44 985	58 502	-76,89%	-5,67%	0,56%
BORGIS a.s.	614 978	5 730	3 634	63 250	5,75%	0,93%	0,46%
Seznam.cz, a.s.	4 690 282	1 415 396	1 182 362	1 190 843	99,29%	30,18%	3,54%

Zdroj: vlastní zpracování podle MPO (2020)

Z výsledků tabulky 20 je patrné, že nejsilnější pozici měla v roce 2019 společnost Seznam.cz, a.s.. Zajímavostí je, že přes poměrně vysoký podíl na mediálním trhu vykazují některé vybrané společnosti záporný výsledek hospodaření. To nebyl případ u mediální skupiny MAFRA, která byla jako jedna z mála zisková.

Dále byla použita tabulka s porovnáním faktorů konkurence. Po identifikování klíčových faktorů úspěchu jim byla přiřazena jejich váha (celkový součet vah musel být 1)

a hodnota v intervalu 1-5. Součinem těchto dvou čísel byla zjištěna hodnota samotných faktorů a součtem hodnot faktorů také vážené skóre konkurenční síly. Jeho výše určovala stávající pozici na mediálním trhu.

Tabulka 21 - Analýza hlavních konkurentů - faktory

Klíčové faktory úspěchu	Váha (vnímaná závažnost)	MAFRA, a.s.		CZECH NEW CENTER a.s.		VLTAVA LABE MEDIA a.s.		Economia, a.s.		BORGIS a.s.		Seznam.cz, a.s.	
		Hodnocení (1 - nejnižší, 5 - nejvyšší)	Hodnota (váha x hodnocení)	Hodnocení (1 - nejnižší, 5 - nejvyšší)	Hodnota (váha x hodnocení)	Hodnocení (1 - nejnižší, 5 - nejvyšší)	Hodnota (váha x hodnocení)	Hodnocení (1 - nejnižší, 5 - nejvyšší)	Hodnota (váha x hodnocení)	Hodnocení (1 - nejnižší, 5 - nejvyšší)	Hodnota (váha x hodnocení)	Hodnocení (1 - nejnižší, 5 - nejvyšší)	Hodnota (váha x hodnocení)
Podíl na trhu	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	2	0,3	2	0,3	4	0,6
Růst tržního podílu	0,09	4	0,36	4	0,36	2	0,18	2	0,18	2	0,18	4	0,36
Dostupnost produktů	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Kvalita produktů a služeb	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Renomé značky	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18	2	0,12	4	0,24	4	0,24
Efektivnost komunikace	0,14	4	0,56	5	0,7	3	0,42	3	0,42	3	0,42	5	0,7
Technické vybavení	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Úspory z rozsahu	0,09	5	0,45	4	0,36	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Vztahy k dodavatelům	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Vztahy k zákazníkům	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Ceny a marže	0,09	4	0,36	2	0,18	4	0,36	2	0,18	3	0,27	5	0,45
Finanční situace VH	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	5	0,2
Vážené skóre konkurenční síly	1		3,93		3,74		2,98		2,59		2,92		4,08

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Výsledky z tabulky 21 potvrdily předešlé tvrzení, že nejsilnější pozici na trhu z vybraných konkurentů má společnost Seznam.cz, a.s. a jako druhá je MAFRA, a.s.

4.2.7 STEP analýza

Jako další nástroj pro analýzu okolního prostředí byla vybrána analýza STEP, která doplnila další vlivy působící na mediální skupinu MAFRA.

Tabulka 22 - STEP analýza

Faktory	Intenzita působení v prostředí	Důležitost pro blízkou budoucnost	Skóre
	(1 - nejnižší, 5 - nejvyšší)		
Sociálně-kulturní			
Životní úroveň a styl	3	4	12
Zájem o zpravodajství (čtenost a sledovanost)	5	5	25
Požadavky na kvalitu a bezpečnost pracovního prostředí	4	5	20
Kvalita obsahu	4	5	20
Vnímání reklamy	4	5	20
Technologické			
Infrastruktura	3	4	12
Podpora vědy a výkumu	3	3	9
Podpora výrobních technologií zohledňující ochranu ŽP	4	4	16
Úroveň ICT	4	5	20
Ekonomické			
Pokles HDP	4	4	16
Stabilita kurzu	4	4	16
Úrokové sazby	3	3	9
Rostoucí cena energií	3	4	12
Úroveň nezaměstnanosti	3	3	9
Dynamika kupní síly	4	5	20
Ekonomické dopady pandemie	5	5	25
Politicko - právní			
Daňové zatížení	4	4	16
Důraz na ochranu ŽP	3	4	12
Vládní restrikce	4	4	16
Legislativní změny	4	4	16
Celkové skóre			321
		maximální skóre	500

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Podle tabulky 22 bylo pomocí STEP analýzy vyhodnoceno, že největší vliv na společnost má zájem o zpravodajství a ekonomické dopady pandemie. Pro hodnocení příležitostí a hrozeb by bylo možné použít ještě požadavky na kvalitu a bezpečnost pracovního prostředí, kvalitu obsahu, vnímání reklamy, úroveň ICT a dynamiku kupní síly.

4.2.8 Hodnocení příležitostí a hrozeb z analýzy objektivních faktorů

Pro určení nejpodstatnějších faktorů z příležitostí a hrozeb působících na společnost byly sestavena tabulka pro jejich hodnocení. Kritérium pro vybrání těch nejdůležitější bylo nastaveno na hranici 0,44.

Tabulka 23 - Hodnocení příležitostí

Příležitosti	Váha faktoru	Vliv faktoru (1 - malý vliv, 5 - velký vliv)					Hodnota faktoru
		1	2	3	4	5	
Vyjednávací síla dodavatelů	0,07				4		0,28
Čerpání unijních dotací	0,05			3			0,15
Stoupající míra nezaměstnanosti	0,07			3			0,21
Daně	0,08				4		0,32
Hrozba vstupu do odvětví	0,08			3			0,24
Konkurenční rivalita v odvětví	0,07			3			0,21
Zvyšující se inzertní výkon u TV a internetu	0,15					5	0,75
Zvyšující se zájem o zpravodajství	0,12				4		0,48
Kvalita obsahu	0,11				4		0,44
Úroveň ICT	0,05				4		0,2
Vnímání reklamy	0,12					5	0,6
Kvalita a bezpečnost pracovního prostředí	0,03			3			0,09
Σ	1						3,97

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 24 - Hodnocení hrozeb

Hrozby	Váha faktoru	Vliv faktoru (1 - malý vliv, 5 - velký vliv)					Hodnota faktoru
		1	2	3	4	5	
Ekonomické dopady pandemie	0,17					5	0,85
Legislativní opatření EU	0,05			3			0,15
Klesající HDP	0,07			3			0,21
Vyjednávací síla zakázníků	0,12				4		0,48
Hrozba substitutů	0,07				4		0,28
Klesající čtenost tištěných titulů	0,12				4		0,48
Zvyšující se sledovanost zpravodajství na sociálních sítích	0,08			3			0,24
Klesající prodej tištěných titulů	0,11				4		0,44
Vnímání značky MAFRA	0,09			3			0,27
Politická situace v ČR	0,04		2				0,08
Dynamika kupní síly	0,08			3			0,24
Σ	1						3,72

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Z tabulek 23 a 24 lze vyčíst následující výsledky:

Příležitosti

- Zvyšující se inzertní výkon u TV a internetu
- Zvyšující se zájem o zpravodajství
- Kvalita obsahu
- Vnímání reklamy

Hrozby

- Ekonomické dopady pandemie
- Vyjednávací síla zákazníků
- Klesající čtenost tištěných titulů
- Klesající prodej tištěných titulů

Vybrané faktory budou použity ve SWOT matici.

4.3 SWOT mřížka a SPACE analýza

4.3.1 SWOT matice

Tabulka 25 - SWOT matice

		Slabé stránky				Silné stránky			
		Motivace zaměstnanců	Spolupráce mezi organizačními jednotkami	Image firmy	Finanční situace firmy	Úroveň managementu	Tržní podíl	Sortiment	Úspory z rozsahu
Příležitosti	Zvyšující se inzertní výkon u TV a internetu	A	A		B	B	B, C	B, C	
	Zvyšující se zájem o zpravodajství			A		A, B, C		A, B, C	
	Kvalita obsahu			A		A, B		A, B	
	Vnímání reklamy			A	B	A, B	A, B	A, B, C	
Hrozby	Ekonomické dopady pandemie	A	A, C		A, C	C	B	B, C	
	Vyjednávací síla zákazníků			A		A		A, B	A
	Klesající čtenost tištěných titulů			A	B	B		A, B	A, C
	Klesající prodej tištěných titulů			A	B	B		A, B	A, C

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí byly hodnoceny vybrané faktory působící na společnost. Jejich hodnocením bylo možné získat ty významné pro firmu a určit tak její silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Z těch se skládá SWOT matice v tabulce 25. Kombinací působení mezi jednotlivými faktory byly pro mediální skupinu MAFRA navrženy možné marketingové strategie. Tyto strategie byly navrženy celkem tři a každá má své specifické označení vybraným písmenem „A“, „B“, „C“..

4.3.2 SPACE analýza

Tabulka 26 - Hodnocení faktorů metoda SPACE

Faktor	Charakteristika	Hodnocení faktoru (1 - 5)	Charakteristika	Váha	Pp	E	Hodnota
1. Faktory ovlivňující stabilitu prostředí (SP)							
Proměnlivost poptávky, kupní síla	Velká	3	Malá	0,22	0,8	0,176	0,528
Tlak ze strany substitutů	Velký	2	Malý	0,2	0,9	0,18	0,36
Bariéry vstupu konkurentů do odvětví	Nízké	2	Vysoké	0,1	0,8	0,08	0,16
Technologické změny	Mnoho	4	Málo	0,12	0,7	0,084	0,336
Cenové rozpětí konkurenčních výrobků	Široké	3	Úzké	0,15	0,9	0,135	0,405
Rivalita mezi existujícími konkurenty	Vysoká	3	Nízká	0,21	1	0,21	0,63
Σ				1			2,419
2. Faktory ovlivňující přitažlivost oboru podnikání (PO)							
Růstový potenciál trhu	Nízký	4	Vysoký	0,2	0,8	0,16	0,64
Ziskový potenciál trhu	Nízký	3	Vysoký	0,2	0,9	0,18	0,54
Technologické know-how	Jednoduché	3	Složitě	0,12	0,8	0,096	0,288
Možnosti integrace	Žádné	2	Akceptovatelné	0,1	0,7	0,07	0,14
Kapitálová náročnost a intenzita	Nízká	2	Vysoká	0,13	0,6	0,078	0,156
Síla konkurence	Nízká	4	Vysoká	0,25	0,9	0,225	0,9
Σ				1			2,664
3. Faktory ovlivňující konkurenční výhodu (KV)							
Podíl na trhu	Malý	4	Velký	0,22	0,8	0,176	0,704
Kvalita výrobků	Nízká	4	Vysoká	0,16	0,8	0,128	0,512
Loajalita zákazníků	Nízká	4	Vysoká	0,16	0,7	0,112	0,448
Síla značky	Nízká	4	Vysoká	0,14	0,8	0,112	0,448
Distibuční schopnosti	Omezené	4	Naplněné	0,18	0,7	0,126	0,504
Rychlost zavádění nových výrobků	Nízká	4	Vysoká	0,14	0,7	0,098	0,392
Σ				1			3,008
4. Faktory ovlivňující finanční sílu podniku (FS)							
Cash flow	Nízké	3	Vysoké	0,17	0,8	0,136	0,408
Míra zadlužení	Vysoká	3	Nízká	0,16	0,8	0,128	0,384
Využívání úspor z rozsahu a zkušeností	Nízké	4	Vysoké	0,2	1	0,2	0,8
Dostupnost cizích zdrojů	Žádná	3	Vysoká	0,15	0,7	0,105	0,315
Návratnost investic	Nízká	3	Vysoká	0,14	0,7	0,098	0,294
Vývoj běžné likvidity	Nízká	3	Vysoká	0,18	0,8	0,144	0,432
Σ				1			2,633

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

4.3.3 Popis zvažovaných strategií

Jak už bylo zmíněno výše, byly navrženy tři marketingové strategie se svým specifickým označením a určením vhodné strategické pozice. Jedná se o strategie „A“, „B“ a „C“.. Veškeré analýzy vedoucí k těmto návrhům byly provedeny na základě odborné literatury a vlastních zkušeností autora této diplomové práce.

ad A: Využit znalosti managementu a spolupráce s externími firmami pro detailní marketingový průzkum, který by mohl přesněji definovat cílové segmenty. Na základě výsledků průzkumu by bylo možné upravit stávající produkty tak, aby kvalitou obsahu více zaujaly cílové skupiny zákazníků a zejména se zaměřit na přesné cílení reklamy pro efektivnější využití inzertního prostoru (print i online). To by mohlo vést ke zvýšení zásahu u reklamních kampaní i vzhledem k širší sortimentu a tržnímu podílu mediální skupiny.

Za předpokladu, že společnost dokáže takovými kroky změnit veřejné mínění o značce jako médiu, které využívá cíleně konkrétní osoba či politická strana pro vlastní účely, mohla by se zlepšit i image firmy.

Dále by vzhledem k ekonomickým dopadům pandemie bylo možné částečně restrukturalizovat organizační jednotky společnosti. K tomu by firma mohla využít interní audit, na jehož základě by mohla rozhodnout, v jakých odděleních by bylo možné snížit stavy nadbytečných zaměstnanců, a efektivněji tak alokovat své pracovní zdroje. Na základě snížení počtu pracovníků, by se snížily náklady na zaměstnance, což by bylo možné využít pro zvýšení základních mezd či pohyblivých složek a případně investování do dalších benefitů pro zaměstnance, aby byli více motivovaní a podávali lepší výkony.

S tím by se pojilo i nalezení synergií mezi jednotlivými odděleními. Zvýšila by se tak úroveň komunikace ve společnosti a obchodního zastupování ve vztahu ke stávajícím či potenciálním zákazníkům.

Na základě výše zmíněných procesů by to mohlo vyvolat takový efekt, který by posílil vyjednávací pozici vzhledem k zákazníkům. Obchodní zástupci by mohli nabízet kvalitní a užitečný produkt s velkým zásahem, dokázali by sestavit opravdu efektivní reklamní kampaně díky využití printu i online prostředí. Měli by možnost využít už stávající úspory z rozsahu pro lepší práci s cenou, ale s odpovídající marží pro zlepšení finanční situace společnosti.

Byť je stále klesající trend v prodeji a čtenosti tištěných titulů, zvýšení kvality obsahu, image firmy a samozřejmě lepšího targetingu i positioningu by mohlo vést ke stagnaci takového vývoje nebo ke zvýšení zájmu o vydávaná periodika.

ad B: Zásadním krokem by u této strategie byla fúze se společností Stanice O, a.s., která je už provozovatelem hudebního kanálu ÓČKO a kde je mediální skupina MAFRA jako jediný akcionář. V první řadě by se zvýšil zisk mediální skupiny, protože Stanice O, a.s. se pohybuje v černých číslech, ale hlavně by díky tomu fungovaly pod jednou značkou a mohlo být dojit k využití synergií.

Dále by opět společnost využila znalosti managementu a spolupráce s externími firmami pro detailní marketingový průzkum, který by mohl přesněji definovat cílové segmenty. Na základě výsledků průzkumu by bylo možné upravit stávající produkty tak, aby kvalitou obsahu více zaujaly cílové skupiny zákazníků a zejména se zaměřit na přesné cílení reklamy pro efektivnější využití inzertního prostoru. Nově by však společnost měla v portfoliu reklamu v TV, která má stále nejvyšší inzertní výkon na mediálním trhu.

Ve spojení s celou mediální skupinou by mohlo dojít k vytvoření vlastního televizního kanálu. Nabízela by se kombinace know-how Stanice O, a.s. s celým portfoliem MAFRA, a.s.. To by znamenalo spojení znalostí v oblasti televizního vysílání, zpravodajství mediální skupiny, produktu iDNES KINO, což je produkt zaměřený na vlastní hranou tvorbu a natáčení seriálů, produktu iDNES Premium, kde už dochází k nákupu vysílacích práv na některé známé filmy, a činnosti obchodního oddělení, které by prodávalo reklamní prostor ve vysílacím čase. Vznikla by tak stanice s propracovaným targetem a positionem u vybraných segmentů s vlastními exkluzivními zprávami, seriály, pořady a zajímavými filmy včetně dalších seriálů z cizí produkce po zakoupení vysílacích práv.

Došlo by tak z rozšíření sortimentu produktů, většího zásahu při vytváření reklamních kampaní, kompenzaci za klesající čtenost a prodej tištěných titulů a ke zvýšení inzertního výkonu a tržního podílu, což by mohlo vést ke zlepšení finanční situace společnosti.

ad C: Vzhledem k ekonomickým dopadům pandemie by bylo možné částečně restrukturalizovat organizační jednotky společnosti. K tomu by firma mohla využít interní audit, na jehož základě by mohla rozhodnout, v jakých odděleních by bylo možné snížit

stavy nadbytečných zaměstnanců a efektivněji tak alokovat své pracovní zdroje. Mohla pak vytvářet větší tlak na obchodní oddělení kvůli potřebě vyššího inzertního výkonu u online produktů vzhledem k vyššímu zájmu o zpravodajství na internetu.

Dále by mohla společnost, kvůli snižující se čtenosti a prodeji tištěných titulů, u některých vybraných nevýdělečných publikací zastavit výrobu a u některých změnit technologii tisku. Došlo by k tomu, že se sníží výdaje za externí využití služeb dodavatelů tisku v případě časopisecké produkce (heatset⁴). MAFRA, a.s. by tak mohla některé tituly tisknout na novinový papír a využít více úspory z rozsahu větší podíl přidané hodnoty.

Po těchto krocích by mohlo dojít ke snížení nákladů na zaměstnance a výrobu a zvýšení tržního podílu na trhu s online inzercí v ČR.

4.3.4 Ekonomické důsledky zvolené varianty / strategie

ad A: Zvýšení nákladů na marketingový průzkum a STP včetně intenzivnější marketingové komunikace. Podle rozsahu optimalizace alokace pracovních zdrojů a případného zvýšení mezd, variabilních složek mzdy či investice do benefitů pro zaměstnance by společnost mohla snížit osobní náklady. V důsledku efektivnějších reklamních kampaní a kvalitnějšího obsahu by mohlo dojít ke zvýšení tržeb z prodeje inzerce a tištěných titulů. To by mohlo vést ke zvýšení inzertního výkonu jak v printu, tak na internetu. Zároveň by se mohl zvýšit prodaný tištěný náklad včetně čtenosti titulů mediální skupiny MAFRA. To vše by mohlo vést ke zvýšení podílu na trhu.

ad B: Zvýšení nákladů na marketingový průzkum a STP včetně intenzivnější marketingové komunikace. Zvýšení nákladů za provozování nového televizního kanálu včetně nákupu vysílacích práv cizí produkce a nákladů na zvýšenou produkci vlastních pořadů. Zvýšení tržeb za prodej reklamy v TV. V rámci nabídky různých slevových balíčků by bylo možné zvýšit v rámci komplexních reklamních kampaní i tržby z tištěné a online inzerce. To by mohlo vést ke zvýšení podílu na trhu.

⁴ Heatset – Je technologie tisku, při které dochází po nanesení barvy na papír u ofsetových archových, či rotačních strojů k jejímu zahřívání pro zajištění rychlejšího schnutí. Běžně se tato technologie používá u časopisecké produkce, kde je vizuálně znát lesk papíru.

ad C: Snížení výkonové spotřeby a osobních nákladů. Předpokladem by mohlo být snížení tržeb za prodej tištěných titulů. To by vedlo ke snížení podílu na trhu s tiskovinami. Za předpokladu sofistikované optimalizace nákladů by mohlo dojít ke zvýšení zisku.

4.4 Situační analýza exponovanosti

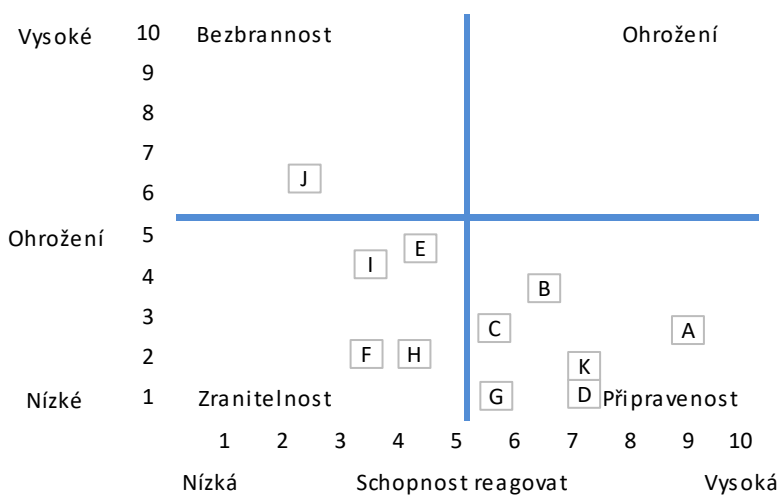
Analýza exponovanosti společnosti hodnotila, do jaké míry je společnost zranitelná vnějšími vlivy. Hodnoty blízké se nule byly považovány za faktory s nízkým rizikem.

Tabulka 28 - Analýza exponovanosti

Faktor	Současnost	Následky ztráty / ohrožení	Vliv na podnik (0 - 10)	Pr. vzniku situace (0-1)	VxP	Možnost reakce (0-10)	Pr. reakce (0-1)	MrxP
A/ Potřeby zákazníků	kvalitní obsah, efektivní kampaně	pokles poptávky	9	0,3	2,7	9	1	9
B/ Zdroje	dostatek zdrojů	růst nákladů	7	0,5	3,5	8	0,8	6,4
C/ Pozice na trhu	silné postavení	pokles tržeb	9	0,3	2,7	8	0,7	5,6
D/ Know-how	vysoká úroveň	ztráta konkurenční výhody	7	0,2	1,4	8	0,9	7,2
E/ Velikost trhu	stabilizovaná	pokles poptávky	8	0,6	4,8	6	0,7	4,2
F/ Identita společnosti	vysoká úroveň	pokles poptávky, růst nákladů	7	0,3	2,1	7	0,5	3,5
G/ Legislativní překážky	nařízení ČR a EU - splněny	růst nákladů, snížení tržeb	6	0,2	1,2	8	0,7	5,6
H/ Technologie	vysoká úroveň	zvýšení nákladů na vylepšení	7	0,3	2,1	6	0,7	4,2
I/ Jméno společnosti	dobrá úroveň	pokles poptávky	7	0,6	4,2	7	0,5	3,5
J/ Ekonomická úroveň ČR	klesající	pokles poptávky	9	0,7	6,3	5	0,5	2,5
K/ Bezpečnost a kvalita produktů	vysoká úroveň	snížení pozice na trhu a ztráta identity	9	0,2	1,8	8	0,9	7,2

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Graf 13 - Matice exponovanosti



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Z grafu 13 je vidět, že nejvíce ohrožující je stav ekonomické úrovně ČR, protože s tímto faktorem společnost nic nez může. Méně významné ohrožení, s kterým by firma měla problém se vypořádat, představuje velikost trhu, identita společnosti, technologie a jméno společnosti.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Současná situace společnosti

V posledních čtyřech letech je u mediální skupiny MAFRA patrná klesající hodnota výsledku hospodaření za účetní období vyjma hodnot EBIT a EBITDA, které se v roce 2019 začaly zvyšovat.

Ukazatele likvidity se drží pod doporučenou hladinou, až na pohotovou likviditu, která značí, že společnost dokáže efektivně využívat svá oběžná aktiva.

Ukazatele rentability jsou na velmi nízkých hodnotách. Ve srovnání s odvětvím jsou v některých případech desetinásobně nižší. Ve srovnání s přímou konkurencí si však společnost vede dobře, jelikož jejich výsledky hospodaření byly záporné.

Zadluženost se v roce 2018 značně zvýšila. Je to zapříčiněné odkupem portfolia tištěných titulů od společnosti Bauer Media.

Na základě vyhodnocení Altmanova modelu a Indexu bonity lze konstatovat, že je MAFRA, a.s. na hranici případného bankrotu, pokud nedojde k nějakým zásadnějším pozitivním změnám.

5.2 Audit marketingového mixu

U jednotlivých skupin produktů, které firma nabízí, bylo zjištěno, že stále největší procentuální podíl na tržbách náleží tištěným titulům. Co se týká procentuálního podílu prodeje na trhu s tištěnými tituly, tištěnou inzercí a online inzercí, pohybuje se společnost na vyšších hodnotách.

Společnost se také snaží aktivně využívat své oddělení marketingu pro efektivní využívání marketingového mixu, jeho hodnocení a případné úpravy.

5.3 Analýza vnitřního prostředí společnosti

Z analýzy vnitřního prostředí bylo vyhodnoceno, že mezi silné stránky společnosti se řadí management, který je na dobré úrovni a má podstatný vliv na fungování společnosti. Dále mezi silné stránky patřil tržní podíl, který je ve srovnání s přímou konkurencí vysoký,

sortiment, který je rozsáhlý a úspory z rozsahu, které firmy díky technologii a objemu výroby využívá.

Naproti tomu byly vyhodnoceny jako slabé stránky motivace zaměstnanců, spolupráce mezi organizačními složkami, image firmy a finanční situace společnosti.

Nízká motivace zaměstnanců je zapříčiněna poměrně vysokými nároky na výkon a malou snahou o podporu zaměstnanců. S tím se pojí i špatná spolupráce mezi organizačními jednotkami. Zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o fungování ostatních oddělení, jejich kompetencích a v kombinaci s vysokými nároky na výkon dochází ve velké míře k nezájmu o vzájemnou pomoc, hledání synergií a kolektivní spolupráci. Image firmy je do jisté míry negativně vnímána díky vlastnickému propojení s holdingem AGROFERT a několika mediálními kauzám z posledních let.

5.4 Analýza vnějšího prostředí společnosti

Z hodnocení vnějších vlivů působících na společnost byly jako příležitosti vybrány faktory zvyšující se inzertní výkon u TV a internetu, zvyšující se zájem o zpravodajství, kvalita obsahu a vnímání reklamy.

Zvyšující se inzertní výkon u TV a internetu je zapříčiněn stále rostoucím zájem o reklamní kampaně v tomto prostředí, protože vzhledem k míře elektronizace a digitalizace se zvyšuje sledovanost vybraných mediotypů. MAFRA, a.s. nabízí inzertní prostor na svých internetových portálech, a proto má možnost se v tomto prostředí ještě více prosadit. S tím se pojí i tlak na vyšší kvalitu obsahu, protože si lidé v dnešní době mohou vybírat z velkého množství zdrojů pro získávání informací. Zejména to platí v době pandemie, kdy je vysoký zájem o zpravodajství.

5.5 Zvažované strategie

Dle SPACE analýzy bylo zjištěno, že vhodnou strategií pro společnost by bylo zaujmout konzervativní pozici. To znamená nalézt nové konkurenceschopné výrobky, atraktivnější trhy, snižovat náklady a zlepšovat cash-flow.

Na základě SWOT matice byly navrženy tři strategie, které by mohly mediální skupině MAFRA zajistit upevnění a případné zlepšení její pozice na mediálním trhu.

V případě strategie A by to znamenalo efektivnější využívání pracovní síly, lepší cílení u vybraných produktů a intenzivnější marketingovou komunikaci. To by mohlo vést ke zvýšení kvality obsahu, efektivnějším reklamním kampaním a s tím spojenému zvýšení tržeb z prodeje inzerce a tištěných titulů. Efektem by mohlo být i zvýšení podílu na mediálním trhu.

Strategie B navrhuje poměrně odvážnější krok, což by bylo rozšíření portfolia o vlastní televizní kanál s propracovanou strukturou díky nalezení synergií mezi ostatními produkty společnosti a know-how své dceřiné společnosti. MAFRA, a.s. by se tak mohla prosadit v televizním vysílání, protože je dle analýz inzertní výkon v TV stále nejvyšší na mediálním trhu. Znamenalo by to samozřejmě zvýšení nákladů, ale také by to mohlo znamenat výrazné zvýšení tržeb a podílu na trhu.

Strategie C pracuje se snižováním nákladů na zaměstnance, výrobu tištěných titulů a služby externích dodavatelů tisku. Společnost by mohla využívat úspory z rozsahu, zvýšit podíl přidané hodnoty u některých výrobců, zaměřit se více na trh s online inzercí a zároveň vytvořit větší tlak na obchodní oddělení pro navýšení tržeb.

6 Závěr

MAFRA, a.s. je významnou společností na mediálním trhu v ČR. Zájem byl zjistit, jak by mohla firma svou pozici na trhu upevnit či posílit. Pro to měly být na základě analýz navrhnuté strategie, které by k tomu mohly pomoci.

V teoretické části této diplomové práce byly popsány metody, kterými lze určit finanční situaci společnosti a vlivy vnitřních i vnějších faktorů, které nejvíce působí na její fungování. Díky tomu bylo možné získat přehled o konkurenčním prostředí, ve kterém firma působí, tedy i stanovit její přímé konkurenty.

V samotné analytické části bylo zjištěno, že koncem roku 2019 se společnost potýkala s jistými finančními problémy. Ty měly příčinu v odkoupení portfolia tištěných titulů od společnosti Bauer Media, díky čemuž se společnost značně zadlužila, což v nadcházející pandemii způsobené novým virem SARS-CoV-2 znamená větší potíže než za normálních okolností. V roce 2020 lze očekávat značný pokles tržeb, který podle všeho bude na hospodářském výsledku společnosti znát. Předpoklad je, že tomu bude stejně i u konkurenčních firem, protože ekonomické dopady pandemie jsou globálního rozsahu. Na základě Altmanova modelu a Indexu bonity bylo možné konstatovat, že by MAFRA, a.s. mohla být na hranici případného bankrotu, pokud nenastanou nějaké příznivější změny. Predikovat dlouhodobý vývoj v dané situaci není zcela možné, ale optimistické scénáře pracují s variantou, že by se ekonomika mohla začít vracet do normálu zhruba v druhé polovině roku 2021. Nastalá situace by pro společnost nemusela být fatální i v případě restriktivních opatření ze strany státu, jelikož je v této době větší zájem o získávání informací, tedy o zpravodajství jako takové a je stále dost firem, které na ostatních trzích dále fungují a mají tendence investovat do reklamy v tisku i na internetu, což mediální skupina MAFRA nabízí.

Největší podíl na tržbách společnosti má stále prodej tištěných titulů. S ohledem na čtenost vydávaných titulů měla společnost vedoucí pozici na trhu. I když v dlouhodobém horizontu čtenost a prodej tištěných publikací klesal, v dané situaci spíše stagnuje, protože mají lidé potřebu získávat nové informace o jejím vývoji. Díky marketingovému oddělení společnosti lze hodnotit marketingový mix a upravovat jej, aby bylo možné lépe zacílit vydávané tituly a efektivněji nastavovat reklamní kampaně v printu i na internetových portálech.

Právě internet je mediatyp, o který je stále rostoucí zájem. Se svými produkty se v online prostředí drží MAFRA, a.s. na druhé pozici. Společnost by se na tuto oblast mohla více zaměřit a zvýšit svůj vliv. Co se týká sledovanosti zpráv na internetu, značně sílí využívání sociálních sítí. To by v budoucnosti mohlo komplikovat situaci zpravodajským portálům, jelikož by mohl začít klesat zásah prodaného inzertního prostoru.

Proto byla na základě SWOT matice navržena jedna z možných strategií, která je zaměřena na to, aby se společnost mohla lépe vypořádat s ekonomickými dopady pandemie a zlepšit zároveň svou pozici v oblasti svého dosavadního působení. Základem by bylo využití znalosti managementu a externích firem pro detailní marketingový průzkum, který by mohl vést k úpravě marketingového mixu. Cílem by bylo zvýšení přitažlivosti nabízených produktů pro vybrané cílové skupiny. S tím by se pojilo efektivnější využití inzertního prostoru v tisku i na internetu. V případě zvýšení úrovně obsahu a vymanění se z role ovlivňovaného média by se mohla zlepšit také image firmy, která utrpěla u některých skupin obyvatel po spojení s holdingem AGROFERT. Dále by se za předpokladu kvalitnějšího obsahu a image společnosti mohli lidé více zajímat o její produkty. Pro tištěné tituly by to opět mohlo znamenat zvýšení čtenosti a prodeje.

Co se týká zaměstnanců firmy, je zde problematická motivace a spolupráce mezi organizačními jednotkami. Proto by se i ve spojení s ekonomickými dopady pandemie mohl snížit jejich počet na základě interního auditu, který by vyhodnotil jejich fungování ve společnosti, a došlo by tak k restrukturalizaci pracovních zdrojů. Ušetřené osobní náklady z uvolněných pracovních pozic by mohly být vloženy do zvýšení základních mezd a variabilních složek mezd stávajících zaměstnanců v kombinaci se zvýšením počtu benefitů, které jsou zaměstnancům nabízeny. To by mohlo vést ke zvýšení jejich motivace. V případě intervence vyššího vedení by také mohla být jednotlivá oddělení detailně informována o fungování celé společnosti a při nastavení pevných a jasných pravidel by se mohla zlepšit jejich vzájemná spolupráce.

V případě realizace této strategie by bylo možné očekávat zvýšení tržeb a posílení pozice na mediálním trhu.

Další z variant pouze pracovala se scénářem snížení osobních nákladů a nákladů na výrobu. Snížil by se počet méně výdělečných publikací, protože by se zastavilo jejich vydávání a u některých titulů, které pro mediální skupinu MAFRA tisknou externí dodavatelé, by se technologie upravila pro tiskařské stroje vlastněné přímo společností.

Zvýšila by se tak přidaná hodnota. V kombinaci s vyšším tlakem na obchodní oddělení by tato strategie mohla vést ke snížení celkových nákladů a zvýšení tržeb z prodeje inzerce.

Velice zajímavá je pak třetí navrhovaná strategie, která nejen že přepokládá efektivnější využívání marketingového mixu na základě detailnějšího průzkumu u stávajících produktů, ale nově navrhuje rozšíření portfolia o vlastní televizní kanál. Základem by byla fúze s dceřinou společností Stanice O, a.s., která už sama provozuje hudební kanál ÓČKO, a má tudíž know-how použitelné v této oblasti. Po nalezení synergií mezi společnostmi by tak mohl vzniknout kanál s kvalitním zpravodajstvím, zajímavými pořady a filmy z vlastní i cizí produkce, ale hlavně by se otevřela možnost prodeje reklamního prostoru v TV. Inzertní výkon na tomto mediatypu má stále rostoucí tendenci a v porovnání s ostatními mediatypy i nejvyšší podíl na tržbách z prodeje reklamního prostoru. MAFRA, a.s. by tak mohla v kombinaci s tiskem a internetem pro klienty nabízet efektivní reklamní kampaně s vysokým zásahem u vybraných cílových skupin. Znamenalo by to zvýšení nákladů, ale také by se mohl znatelně zvýšit podíl společnosti na mediálním trhu a zejména pak její tržby.

7 Seznam použitých zdrojů

- 1) BRČÁK, Josef, SEKERKA, Bohuslav a SVOBODA, Roman. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. 283 s. ISBN 978-80-7380-453-4.
- 2) HOLMAN, Robert. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurz*. 2., aktualiz. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007. xvi, 592 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-862-0.
- 3) SAMUELSON, Paul Anthony a NORDHAUS, William D. *Ekonomie: 19. vydání*. Vyd. 1. Praha: NS Svoboda, 2013. xxiv, 715 s., [4] s. obr. příl. ISBN 978-80-205-0629-0.
- 4) JUREČKA, Václav a kol. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. 398 stran. Expert. ISBN 978-80-271-0146-7.
- 5) PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. [Praha]: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- 6) BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- 7) KNÁPKOVÁ, Adriana et al. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 228 stran. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- 8) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. 152 stran. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- 9) REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 760 s. Partners. ISBN 978-80-247-3671-6.
- 10) SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
- 11) KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. 285 stran. ISBN 978-80-247-5869-5.
- 12) KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 13) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

- 14) VÁCHAL, Jan a PÁRTLOVÁ, Petra. *Strategický management*. 2. vyd., Ve VŠTE ČB 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. 113 s. ISBN 978-80-903888-7-1.
- 15) KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Překlad Tomáš Juppa a Martin Machek. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- 16) VÁCHAL, Jan a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- 17) TICHÁ, Ivana a HRON, Jan. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002. 235 s. ISBN 80-213-0922-9.
- 18) Mediální skupina MAFRA. *O společnosti* [online]. MAFRA, a.s., © 2020 [cit. 8. 10. 2020]. Dostupné z: <https://www.mafra.cz/o-spolecnosti.aspx>
- 19) Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Sběrka listin MAFRA, a.s.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012 - 2015 [cit. 9. 10. 2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62689645&subjektId=14225&spis=74074>
- 20) Mediální skupina MAFRA. *Portfolio* [online]. MAFRA, a.s., © 2020 [cit. 9. 10. 2020]. Dostupné z: <https://www.mafra.cz/portfolio.aspx>
- 21) Unie vydavatelů ČR. Mediální data. *VÝZKUM ČTENOSTI TISKU – MEDIA PROJEKT* [online]. Unie vydavatelů ČR, © 2013 - 2020 [cit. 9. 10. 2020]. Dostupné z: http://www.unievydavatelu.cz/cs/unie_vydavatelu/medialni_data/vyzkum_ctenosti
- 22) ABC ČR. Vydavatelství v systému. *MAFRA, a.s.* [online]. ABC ČR, © 2020 [cit. 10. 10. 2020]. Dostupné z: <https://www.abccr.cz/vydavatelstvi-v-systemu/seznam-vydavatelu/mafra-a-s/>
- 23) Mediální skupina MAFRA. Úvod. *ČASOPISY A ONLINE PROJEKTY VYDAVATELSTVÍ MAFRA* [online]. MAFRA, a.s., © 2020 [cit. 12. 10. 2020]. Dostupné z: <https://casopisy.mafra.cz/>
- 24) Unie vydavatelů ČR. Mediální data. *Výdaje na reklamu v tisku* [online]. Unie vydavatelů ČR, © 2013 - 2020 [cit. 12. 10. 2020]. Dostupné z:

http://www.unievydavatelu.cz/cs/unie_vydavatelu/medialni_data/vydaje_na_reklamu_v_tisku

- 25) *AdMonitoring* [online]. SPIR z. s. p. o., © 2016 [cit. 14. 10. 2020]. Dostupné z: <https://www.admonitoring.cz/>
- 26) *Mediální skupina MAFRA* [online]. MAFRA, a.s., © 2020 [cit. 14. 10. 2020]. Dostupné z: <https://www.mafra.cz/>
- 27) *Mediaguru.cz.. Mapa vlastníků českých médií v roce 2019* [online]. 27. 10. 2020 [cit. 2. 11. 2020]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/10/mapa-vlastniku-ceskych-medii-v-roce-2020/>
- 28) *Mediaguru.cz.. CNC se v podílu na trhu přiblížila vedoucí skupině Mafra* [online]. 31. 8. 2020 [cit. 17. 10. 2020]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/08/cnc-se-v-podilu-na-trhu-priblizila-vedouci-skupine-mafra/>
- 29) *NetMonitor* [online]. SPIR z. s. p. o., © 2016 [cit. 18. 10. 2020]. Dostupné z: <https://www.netmonitor.cz/>
- 30) Johns Hopkins University & Medicine. *Global map. COVID-19 Dashboard by the CSSE* [online]. Johns Hopkins University & Medicine, © 2020 [cit. 25. 10. 2020]. Dostupné z: <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>
- 31) GURYČOVÁ, Kristýna. *Zemědělský audit ke střetu zájmů bude hotový nejpozději v únoru. Bruselu začala plynout lhůta.* In: *iROZHLAS.cz* [online]. 1. 9. 2020 [cit. 25. 10. 2020]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/stret-zajmu-andrej-babis-evropska-komise-brusel-dotace-agrofert-zemedelsky-audit_2009010700_kno. Path: iROZHLAS.cz; Zprávy z domova; 1. 9. 2020.
- 32) Ministerstvo financí ČR. *Makroekonomická predikce – září 2020* [online]. 15. 9. 2020 [cit. 27. 10. 2020]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-zari-2020-39418>
- 33) KOPECKÝ, Josef. *Babišův návrh na nové daně po zrušení superhrubé mzdy podpořila SPD.* In: *iDNES.cz* [online]. 4. 11. 2020 [cit. 7. 11. 2020]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/dan-z-prijmu-zruseni-superhrube-mzdy-vyse-slevy-na-dani-rozpocetovy-vybor.A201104_091805_domaci_kop. Path: iDNES.cz; Zpravodajství; Domáci; 4. 11. 2020.

- 34) Český statistický úřad. *Mzdy a náklady práce* [online]. 3. 9. 2020 [cit. 4. 11. 2020]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
- 35) ManagementMania.com. *CZ-NACE* [online]. ManagementMania.com, © 2011 - 2016 [cit. 5. 11. 2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cz-nace>
- 36) Ministerstvo financí ČR. *Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES* [online]. Ministerstvo financí ČR, © 2020 [cit. 5. 11. 2020]. Dostupné z: https://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=45313351&jazyk=cz&xml=1
- 37) *CZ-NACE* [online]. Andrej Kesely, © 2018 [cit. 6. 11. 2020]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/>
- 38) Odbor ekonomických analýz. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019* [online]. 24. 6. 2020 [cit. 6. 11. 2020]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382/>
- 39) Český statistický úřad. *Vývoj obyvatelstva v krajích České republiky - 2019* [online]. 16. 10. 2020 [cit. 7. 11. 2020]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_pracehttps://www.czso.cz/csu/czso/cri/vyvoj-obyvatelstva-v-krajich-ceske-republiky-2019
- 40) Český statistický úřad. *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci - 2019* [online]. 26. 11. 2019 [cit. 7. 11. 2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-pocitace-a-internet-v-domacnostech>
- 41) Český statistický úřad. *Česko v číslech - 2019* [online]. 16. 4. 2020 [cit. 7. 11. 2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech-2019>
- 42) Český statistický úřad. *Kulturní průmysly v ČR: Audiovizuální a mediální sektor - 2019* [online]. 5. 11. 2020 [cit. 8. 11. 2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/kulturni-prumysly-v-cr-audiovizualni-a-medialni-sektor-2019>
- 43) Český statistický úřad. *Spotřební výdaje domácností - 2019* [online]. 2. 11. 2020 [cit. 8. 11. 2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotrebni-vydaje-domacnosti-2019>
- 44) Unie vydavatelů ČR. *Čtenáři zůstali tisku věrní i v době pandemie* [online]. 13. 8. 2020 [cit. 8. 11. 2020]. Dostupné z:

http://www.unievydavatelu.cz/cs/home/aktuality/3906-ctenari_zustali_tisku_verni_i_v_dobe_pandemie

- 45) Sdružení pro internetový rozvoj. *PRŮZKUM INZERTNÍCH VÝKONŮ SPIR 2019* [online]. SPIR z. s. p. o., © 2017 [cit. 10. 11. 2020]. Dostupné z: <http://www.inzertnivykony.cz/>
- 46) Mediaguru.cz. *Češi tráví s médii stále více denního času* [online]. 9. 3. 2020 [cit. 10. 11. 2020]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/03/cesi-travi-s-medii-stale-vice-denniho-casu/>

8 Přílohy

Příloha č. 1 - Aktiva MAFRA, a.s.

Tabulka 29 - Aktiva MAFRA, a.s. (2015-2019)

MAFRA, a.s., k 31. 12. 2019 (v tis. Kč)	Běžné účetní období (2019)			Minulé účetní období	Předminulé účetní	Účetní období (2016)	Účetní období (2015)
	Brutto	Korekce	Netto	(2018)	Netto	Netto	Netto
Aktiva celkem	8 632 750	-4 327 859	4 304 891	4 424 602	2 553 712	2 590 447	2 408 487
A. Pohledávky za upsaný vlastní kapitál							
B. Stálá aktiva	6 977 953	-4 235 345	2 742 608	1 711 024	1 732 740	1 544 605	1 650 531
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	2 108 960	-1 023 482	1 085 478	67 690	62 428	48 658	47 880
B. I. 1. Nehmotné výsledky vývoje							
B. I. 2. Ocenitelná práva	970 988	-351 609	619 379	60 221	53 178	43 502	44 302
B. I. 2. 1. Software	348 490	-275 544	72 946	43 147	41 807	40 260	42 403
B. I. 2. 2. Ostatní ocenitelná práva	622 498	-76 065	546 433	17 047	11 371	3 242	1 899
B. I. 3. Goodwill	428 411	-42 841	385 570				
B. I. 4. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	705 002	-629 032	75 970	2 689	4 706	5 056	3 578
B. I. 5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	4 559		4 559	4 780	4 544	100	
B. I. 5. 1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				1 848		100	
B. I. 5. 2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	4 559		4 559	2 932	4 544		
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	3 934 586	-2 790 289	1 144 297	1 196 382	1 243 311	1 259 694	1 314 432
B. II. 1. Pozemky a stavby	1 067 126	-492 142	574 984	603 028	619 798	631 298	651 331
B. II. 1. 1. Pozemky	62 237		62 237	80 920	80 920	80 920	80 920
B. II. 1. 2. Stavby	1 004 789	-492 142	512 647	522 108	538 878	550 378	570 411
B. II. 2. Hmotné movité věci a jejich soubory	2 752 794	-2 187 373	565 421	581 548	622 246	617 025	662 531
B. II. 3. Očekávaný rozdíl k nabytému majetku	110 774	-110 774					
B. II. 4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	350		350	350	350	350	350
B. II. 4. 1. Pěstiteleské celky trvalých porostů							
B. II. 4. 2. Dospělá zvířata a jejich skupiny							
B. II. 4. 3. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	350		350	350	350	350	350
B. II. 5. Poskytnuté zálohy an dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	3 542		3 542	11 456	917	11 021	220
B. II. 5. 1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				1 198	84	8 898	
B. II. 5. 2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	3 542		3 542	10 258	833	2 123	220
B. III. Dlouhodobý finanční majetek	934 407	-421 574	512 833	446 952	427 001	236 253	288 219
B. III. 1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	550 886	-72 294	478 592	377 602	349 651	157 968	201 809
B. III. 2. Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	4 000		4 000	4 000	12 000	16 875	25 000
B. III. 3. Podíly - podstatný vliv	379 521	-349 280	30 241	65 350	65 350	61 410	61 410
B. III. 4. Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv							
B. III. 5. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly							
B. III. 6. Zápůjčky a úvěry - ostatní							
B. III. 7. Ostatní dlouhodobý finanční majetek							
B. III. 7. 1. Jiný dlouhodobý finanční majetek							
B. III. 7. 2. Poskytnuté zálohy a na dlouhodobý finanční majetek							
C. Oběžná aktiva	1 646 090	-92 514	1 553 576	2 705 971	811 309	1 037 843	749 364
C. I. Zásoby	107 663	-39 880	67 783	80 750	51 619	47 886	55 752
C. I. 1. Materiál	107 618	-39 880	67 738	80 750	51 619	47 886	55 694
C. I. 2. Nedokončená výroba a polotovary							
C. I. 3. Výrobky a zboží	45		45				58
C. I. 3. 1. Výrobky							
C. I. 3. 2. Zboží	45		45				58
C. I. 4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny							
C. I. 5. Poskytnuté zálohy na zásoby							
C. II. Pohledávky	1 327 113	-52 634	1 274 479	2 468 315	480 743	627 696	476 677
C. II. 1. Dlouhodobé pohledávky	33 527	-14 677	18 850	750	605	68 007	422
C. II. 1. 1. Pohledávky z obchodních vztahů							
C. II. 1. 2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba						67 586	
C. II. 1. 3. Pohledávky - podstatný vliv							
C. II. 1. 4. Odložená daňová pohledávka							
C. II. 1. 5. Pohledávky ostatní	33 527	-14 677	18 850	750	605	421	422
C. II. 1. 5. 1. Pohledávky za společníky							
C. II. 1. 5. 2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	834		834	750	605	421	422
C. II. 1. 5. 3. Dohadné účty aktivní							
C. II. 1. 5. 4. Jiné pohledávky	32 693	-14 677	18 016				
C. II. 2. Krátkodobé pohledávky	1 293 586	-37 957	1 255 629	2 467 565	480 138	559 689	476 255
C. II. 2. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	599 531	-37 957	561 574	488 250	464 517	404 341	388 056
C. II. 2. 2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	651 140		651 140	1 913 940		140 000	71 362
C. II. 2. 3. Pohledávky - podstatný vliv							
C. II. 2. 4. Pohledávky - ostatní	42 915		42 915	65 375	15 621	15 348	16 837
C. II. 2. 4. 1. Pohledávky za společníky							
C. II. 2. 4. 2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojistění							
C. II. 2. 4. 3. Sítě - doňové pohledávky	14 400		14 400	26 166	19	30	3 241
C. II. 2. 4. 4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	4 528		4 528	3 767	3 380	3 905	3 435
C. II. 2. 4. 5. Dohadné účty aktivní	19 531		19 531	35 115	8 818	10 733	9 781
C. II. 2. 4. 6. Jiné pohledávky	4 456		4 456	327	3 404	690	380
C. III. Krátkodobý finanční majetek							
C. III. 1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba							
C. III. 2. Ostatní krátkodobý finanční majetek							
C. IV. Peněžní prostředky	211 314		211 314	156 906	278 947	362 261	216 935
C. IV. 1. Peněžní prostředky v pokladně	346		346	364	351	666	682
C. IV. 2. Peněžní prostředky na účtech	210 968		210 968	156 542	278 596	361 595	216 253
D. Časové rozlišení aktiv	8 707		8 707	7 607	9 663	7 999	8 592
D. 1. Náklady příštích období	8 707		8 707	7 607	9 663	7 999	8 592
D. 2. Komplexní náklady příštích období							
D. 3. Příjmy příštích období							

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv MAFRA, a.s. (2020)

Příloha č. 2 - Pasiva MAFRA, a.s.

Tabulka 30 - Pasiva MAFRA, a.s. (2015-2019)

MAFRA, a.s., k 31. 12. 2019 (v tis. Kč)	Stav v běžném účetním období (2019)	Stav v minulém účetním období (2018)	Stav v předminulém účetním období (2017)	Účetní období (2016)	Účetní období (2015)
Pasiva celkem	4 304 891	4 424 602	2 553 712	2 590 447	2 408 487
A. Vlastní kapitál	1 908 761	1 898 807	1 862 191	1 914 275	1 728 411
A. I. Základní kapitál	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000
A. I. 1. Základní kapitál	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000
A. I. 2. Vlatní podíly (-)					
A. I. 3. Změny základního kapitálu					
A. II. Ážio a kapitálové fondy	-17 931	-13 032	-15 346	-2 859	-2 835
A. II. 1. Ážio					
A. II. 2. Kapitálové fondy	-17 931	-13 032	-15 346	-2 859	-2 835
A. II. 2. 1. Ostatní kapitálové fondy	4	4	4	4	4
A. II. 2. 2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	-17 935	-13 036	-15 350	-2 863	-2 839
A. II. 2. 3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních (+/-)					
A. II. 2. 4. Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)					
A. II. 2. 5. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)					
A. III. Fondy ze zisku					128 801
A. III. 1. Ostatní rezervní fondy					128 801
A. III. 2. Statutární a ostatní fondy					
A. IV. Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	111 444	77 537	3 134	-119 061	-334 301
A. IV. 1. Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	111 444	77 537	3 134	-119 061	-334 301
A. IV. 2. Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)					
A. V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	15 248	34 302	74 403	236 195	136 746
A. VI. Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)					
B. + C. Cizí zdroje	2 243 533	2 379 191	563 383	547 544	537 716
B. Rezervy	33 419	30 491	47 221	46 965	35 427
B. 1. Rezerva na důchody a podobné závazky					
B. 2. Rezerva na daň z příjmů			3 698	16 601	17 280
B. 3. Rezervy podle zvláštních právních předpisů					
B. 4. Ostatní rezervy	33 419	30 491	43 523	30 364	18 147
C. Závazky	2 210 114	2 348 700	516 162	500 579	502 289
C. I. Dlouhodobé závazky	837 489	1 010 725	124 731	130 027	135 133
C. I. 1. Vydané dluhopisy					
C. I. 1. 1. Vyměnitelné dluhopisy					
C. I. 1. 2. Ostatní dluhopisy					
C. I. 2. Závazky k úvěrovým institucím	710 273	883 000			
C. I. 3. Dlouhodobé přijaté zálohy	40	200	100	100	100
C. I. 4. Závazky z obchodních vztahů					
C. I. 5. Dlouhodobé směnky k úhradě					
C. I. 6. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba					
C. I. 7. Závazky - podstatný vliv					
C. I. 8. Odložený daňový závazek	127 176	127 525	124 631	129 927	135 033
C. I. 9. Závazky - ostatní					
C. I. 9. 1. Závazky ke společníkům					
C. I. 9. 2. Dohadné účty pasivní					
C. I. 9. 3. Jiné závazky					
C. II. Krátkodobé závazky	1 372 625	1 337 975	391 431	370 552	367 156
C. II. 1. Vydané dluhopisy					
C. II. 1. 1. Vyměnitelné dluhopisy					
C. II. 1. 2. Ostatní dluhopisy					
C. II. 2. Závazky k úvěrovým institucím	142 055	200 567			
C. II. 3. Krátkodobé přijaté zálohy	3	61	32	214	181
C. II. 4. Závazky z obchodních vztahů	145 674	109 029	127 231	115 409	73 902
C. II. 5. Krátkodobé směnky k úhradě					
C. II. 6. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	750 000	750 000			8 800
C. II. 7. Závazky - podstatný vliv					
C. II. 8. Závazky - ostatní	334 893	278 318	264 168	254 929	284 273
C. II. 8. 1. Závazky ke společníkům					
C. II. 8. 2. Krátkodobé finanční výpomoci			2	2	2
C. II. 8. 3. Závazky k zaměstnancům	46 587	40 400	40 927	41 693	44 750
C. II. 8. 4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	25 444	22 379	22 361	22 484	24 068
C. II. 8. 5. Stát - daňové závazky a dotace	31 322	30 344	28 421	29 274	40 568
C. II. 8. 6. Dohadné účty pasivní	203 581	163 829	169 492	161 474	174 883
C. II. 8. 7. Jiné závazky	27 959	21 366	2 965	2	2
D Časové rozlišení pasiv	152 597	146 604	128 138	128 628	142 360
D. 1. Výdaje příštích období					79
D. 2. Výnosy příštích období	152 597	146 604	128 138	128 628	142 281

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv MAFRA, a.s. (2020)

Příloha č. 3 - Výkaz zisku a ztráty MAFRA, a.s.

Tabulka 31 - Výkaz zisku a ztráty MAFRA, a.s. (2015-2019)

MAFRA, a.s., k 31. 12. 2019 (v tis. Kč)	Stav v běžném účetním období (2019)	Stav v minulém účetním období (2018)	Stav v předminulém účetním období (2017)	Účetní období (2016)	Účetní období (2015)
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	3 027 877	2 431 114	2 516 784	2 478 932	2 548 979
II. Tržby z prodeje zboží	14 874	13 986	67 665	56 286	36 489
A Výkonová spotřeba	1 808 529	1 430 146	1 465 014	1 432 531	1 489 842
A. 1. Náklady vynaložené na prodané zboží	5 664	5 246	25 876	25 262	22 321
A. 2. Spotřeba materiálu a energie	487 763	501 612	519 437	494 809	574 961
A. 3. Služby	1 315 102	923 288	919 701	912 460	892 560
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	0	0	0	0
C. Aktívace (-)	-10 955	-6 057	-6 134	-5 725	-23 791
D. Osobní náklady	1 031 103	911 991	902 228	879 480	841 788
D. 1. Mzdové náklady	766 548	679 532	671 554	656 234	625 842
D. 2. Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	264 555	232 459	230 674	223 246	215 946
D. 2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	246 133	217 280	215 463	210 436	202 556
D. 2. 2. Ostatní náklady	18 422	15 179	15 211	12 810	13 390
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	170 591	115 037	124 740	103 427	102 808
E. 1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	168 480	128 076	106 209	106 633	99 787
E. 1. 1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	198 198	143 406	125 865	118 751	115 185
E. 1. 2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	-29 718	-15 330	-19 656	-12 118	-15 398
E. 2. Úpravy hodnot zásob	2 097	1 408	1 185	1 048	2 269
E. 3. Úpravy hodnot pohledávek	14	-14 447	17 346	-4 254	752
III. Ostatní provozní výnosy	105 843	114 944	50 311	45 723	40 144
III. 1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	28 263	3 288	1 056	1 183	488
III. 2. Tržby z prodaného materiálu	21 653	27 545	29 356	19 207	15 855
III. 3. Jiné provozní výnosy	55 927	84 111	19 899	25 333	23 801
F. Ostatní provozní náklady	119 077	72 424	67 638	71 279	47 249
F. 1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	39 304	2 716	613	834	563
F. 2. Prodaný materiál	20 106	27 236	29 301	18 852	15 800
F. 3. Daně a poplatky	7 803	1 415	1 418	1 785	1 323
F. 4. Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-7 010	-13 032	13 159	12 045	-5 498
F. 5. Jiné provozní náklady	58 874	54 089	23 147	37 763	35 061
* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30 249	36 503	81 274	99 949	167 716
IV. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	23 852	21 612	18 902	5 935	7 418
IV. 1. Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládaná osoba	23 852	21 612	18 902	5 935	7 418
IV. 2. Ostatní výnosy z podílů	0	0	0	0	0
G. Náklady vynaložené na prodané podíly	0	9 940	0	0	0
V. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
V. 1. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná osoba	0	0	0	0	0
V. 2. Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
H. Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0	0	0
VI. Výnosové úroky a podobné výnosy	8 640	6 783	1 780	770	1 160
VI. 1. Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládaná osoba	8 621	6 771	1 766	767	1 013
VI. 2. Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	19	12	14	3	147
I. Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	-3 940	0	0	0
J. Nákladové úroky a podobné náklady	41 659	5 269	1	20	2
J. 1. Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládaná osoba	23 076	3 151	0	7	0
J. 2. Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	18 583	2 118	1	13	2
VII. Ostatní finanční výnosy	10 317	14 212	3 891	575	3 306
K. Ostatní finanční náklady	14 437	30 012	11 487	3 855	10 767
* Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-13 287	1 326	13 085	3 405	1 115
** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	16 962	37 829	94 359	103 354	168 831
L. Daň z příjmu	1 714	3 527	19 956	-132 841	32 085
L. 1. Daň z příjmu splatná	408	633	25 252	-129 198	17 291
L. 2. Daň z příjmu odložená (+/-)	1 306	2 894	-5 296	-3 643	14 794
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	15 248	34 302	74 403	236 195	136 746
M. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	15 248	34 302	74 403	236 195	136 746
* Čistý obrát za účetní období	3 191 403	2 602 651	2 659 333	2 588 221	2 637 496

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv MAFRA, a.s. (2020)

Příloha č. 4 - Přehled o peněžních tocích MAFRA, a.s.

Tabulka 32 - Přehled o peněžních tocích MAFRA, a.s. (2015-2019)

MAFRA, a.s., k 31. 12. 2019 (v tis. Kč)	Stav v běžném účetním období (2019)	Stav v minulém účetním období (2018)	Stav v předminulém účetním období (2017)	Účetní období (2016)	Účetní období (2015)
Peněžní toky z provozní činnosti					
Z. Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)	16 962	37 829	94 359	103 354	168 831
A. 1. Úpravy o nepeněžní operace	174 612	104 790	119 284	105 159	64 887
A. 1. 1. Odpisy stálých aktiv a pohledávek	199 141	152 743	125 865	121 111	121 956
A. 1. 2. Změna stavu opravných položek	-27 608	-32 308	-1 125	-13 149	-12 524
A. 1. 3. Změna stavu rezerv	-7 010	-13 032	13 159	12 217	-5 351
A. 1. 4. Kurzové rozdíly	1 094	11 145	0	0	0
A. 1. 5. (Zisk) / ztráta z prodeje stálých aktiv	11 041	3 368	-443	-349	75
A. 1. 6. Úrokové náklady a výnosy	33 019	-1 514	-1 779	-750	-1 158
A. 1. 7. Ostatní nepeněžní operace (např. přecenění na reálnou hodnotu do HV, přijaté dividendy)	-35 065	-15 612	-16 393	-13 921	-38 111
A* Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdanění, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	191 574	142 619	213 643	208 513	233 718
A. 2. Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	39 482	-71 841	-42 721	-10 746	-74 224
A. 2. 1. Změna stavu zásob	10 873	-30 539	-4 918	6 818	-4 090
A. 2. 2. Změna stavu obchodních pohledávek	68 120	-23 923	-57 116	-7 159	-108 834
A. 2. 3. Změna stavu ostatních pohledávek a přechodných účtů aktiv	-169	-29 926	-4 630	2 476	9 027
A. 2. 4. Změna stavu obchodních závazků	17 569	-18 326	7 734	32 198	-8 853
A. 2. 5. Změna stavu ostatních závazků a přechodných účtů pasiv	-56 911	30 873	16 209	-45 079	38 526
A** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	231 056	70 778	170 922	197 767	159 494
A. 3. 1. Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-40 614	-3 497	-1	-20	-2
A. 4. 1. Zapacená daň z příjmů	8 675	-30 476	-38 155	131 826	7 158
A*** Čistý peněžní tok z provozní činnosti	199 117	36 805	132 766	329 573	166 650
Peněžní toky z investiční činnosti					
B. 1. 1. Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-108 857	-121 320	-315 873	-46 589	-175 349
B. 2. 1. Příjmy z prodeje stálých aktiv	28 263	9 288	1 056	1 183	488
B. 3. 1. Poskytnuté půjčky a úvěry	88 654	-1 897 534	192 055	3 500	-12 000
B. 4. 1. Přijaté úroky	7 974	333	1 780	674	1 132
B. 5. 1. Přijaté podíly na zisku	18 852	15 612	18 902	5 935	7 418
B*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	34 886	-1 993 621	-102 080	-35 297	-178 311
Peněžní toky z finanční činnosti					
C. 1. Změna stavu dlouhodobých závazků a dlouhodobých příp. krátkodobých úvěrů	-224 081	1 834 775		-151 223	-71 362
C. 2. 1. Dopady změn základního kapitálu an peněžní prostředky					
C. 2. 2. Vyplacené podíly na zisku			-114 000		
C. 2. 3. Dopad ostatních změn vlastního kapitálu an peněžní prostředky	44 486			2 273	47 063
C*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-179 595	1 834 775	-114 000	-148 950	-24 299
F. Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	54 408	-122 041	-83 314	145 326	-35 960
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	156 906	278 947	362 261	216 935	252 895
R. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	211 314	156 906	278 947	362 261	216 935

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv MAFRA, a.s. (2020)

Příloha č. 5 - Online portfolio MAFRA, a.s.

Tabulka 33 - Nejvýznamnější online portfolio MAFRA, a.s. 2019

Nejvýznamnější online portfolio MAFRA, a.s. 2019													
iDNES.cz	Měsíc												Roční průměr
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	
Reální uživatelé	6 086 503	5 715 526	5 905 560	5 839 441	6 067 103	5 774 994	5 962 424	6 001 968	5 941 670	6 301 516	6 202 196	6 284 622	6 006 960
Zobrazení stránky	846 686 035	731 673 565	815 303 040	762 834 559	866 033 479	737 067 956	763 629 510	751 467 538	695 980 109	699 003 638	654 401 932	655 987 630	748 339 083
Návštěvy	94 208 038	82 660 751	93 257 843	90 069 483	99 913 709	88 561 578	91 550 756	91 690 887	85 318 526	86 327 070	80 505 877	80 329 483	88 699 500
Čas (sekundy)	33 526 990 152	29 341 063 003	33 135 860 020	31 182 383 690	34 841 411 577	29 718 865 658	31 239 215 894	30 891 109 328	27 809 157 995	27 412 732 584	24 957 828 583	24 366 877 372	29 868 624 655
Lidovky.cz													
Lidovky.cz	Měsíc												Roční průměr
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	
Reální uživatelé	1 549 882	1 473 657	1 570 423	1 557 637	1 755 436	1 622 031	1 608 367	1 634 810	1 677 438	1 855 023	1 639 020	1 744 215	1 640 662
Zobrazení stránky	28 522 723	25 543 985	30 563 928	31 028 306	32 714 531	30 153 267	27 896 410	30 333 435	30 594 638	31 739 543	26 360 584	23 509 086	29 080 036
Návštěvy	9 098 419	8 107 511	9 441 964	9 275 314	10 066 585	9 414 036	8 920 919	9 166 203	8 841 855	9 400 480	8 045 813	7 851 088	8 969 182
Čas (sekundy)	2 209 002 247	2 002 528 721	2 320 386 122	2 295 525 015	2 450 285 132	2 245 034 616	2 072 500 216	2 220 434 146	2 088 601 746	2 087 959 557	1 805 048 754	1 615 646 619	2 117 746 074
EXPRES.cz													
EXPRES.cz	Měsíc												Roční průměr
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	
Reální uživatelé	1 413 712	1 353 777	1 627 080	1 600 324	1 671 282	1 585 260	1 711 649	1 682 470	1 493 017	2 125 636	1 764 173	1 541 192	1 630 798
Zobrazení stránky	20 222 459	20 616 431	21 052 301	23 440 041	25 199 978	22 031 017	27 605 792	25 555 807	20 125 613	30 708 447	24 542 505	22 750 414	23 654 234
Návštěvy	5 197 591	4 893 485	5 588 382	5 869 730	6 170 728	6 066 862	6 869 482	6 660 367	5 830 035	8 476 295	6 561 151	5 311 698	6 124 651
Čas (sekundy)	719 541 566	738 883 642	719 976 089	764 582 683	853 508 481	832 518 465	979 976 030	935 215 866	765 971 169	1 170 399 314	827 593 729	657 182 789	830 445 819
eMimino.cz													
eMimino.cz	Měsíc												Roční průměr
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	
Reální uživatelé	1 812 220	1 654 190	1 684 543	1 509 779	1 576 267	1 513 157	1 557 466	1 579 892	1 539 825	1 713 566	1 760 308	1 660 451	1 630 139
Zobrazení stránky	23 748 240	21 038 967	22 187 587	19 720 586	20 936 349	18 267 790	19 703 819	20 190 177	17 923 505	19 834 613	20 433 411	19 076 778	20 255 152
Návštěvy	6 585 579	5 802 146	5 958 932	5 252 369	5 580 263	5 059 237	5 272 665	5 381 351	5 044 934	5 611 981	5 705 818	5 229 751	5 540 419
Čas (sekundy)	2 022 868 600	1 791 465 627	1 849 430 717	1 624 215 602	1 730 066 715	1 505 153 031	1 664 431 117	1 691 124 033	1 463 021 365	1 626 215 205	1 655 496 897	1 525 865 897	1 679 112 901
MAFRA, a.s. - celkem													
MAFRA, a.s. - celkem	Měsíc												Roční průměr
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	
Reální uživatelé	7 814 461	7 359 439	7 433 734	7 269 092	7 369 512	7 187 645	7 312 463	7 396 788	7 227 453	7 848 117	7 723 385	7 847 260	7 482 446
Zobrazení stránky	1 010 776 723	876 941 643	962 910 957	893 060 497	1 004 778 693	855 499 894	886 468 480	877 729 765	816 213 791	839 382 360	789 690 265	786 720 369	883 347 786
Návštěvy	141 821 273	124 527 123	136 949 192	129 116 774	141 193 307	125 302 598	127 987 061	130 853 300	120 727 156	126 596 218	118 537 586	115 550 574	128 263 514
Čas (sekundy)	43 521 905 844	38 127 984 838	42 379 638 462	39 007 590 769	43 289 615 064	36 705 139 914	38 278 149 892	38 369 664 639	34 695 709 127	35 386 439 058	32 333 431 614	31 142 628 669	37 769 824 824

Zdroj: vlastní zpracování podle NetMonitor (2020)

Příloha č. 6 - Tržby z prodeje tištěných titulů MAFRA, a.s.

Tabulka 34 - Tržby z prodeje tištěných titulů 2019 MAFRA, a.s.

Tržby z prodeje tištěných titulů 2019 MAFRA, a.s.					
Tituly	Průměrný prodaný náklad	Cena za 1 ks	Cena za jedno vydání	Periodicita za rok	Celková cena za rok
Claudia	31 176	13,90 Kč	433 346,40 Kč	52	22 534 012,80 Kč
Cosmopolitan	20 057	69,90 Kč	1 401 984,30 Kč	12	16 823 811,60 Kč
Čas na lásku	19 808	20,00 Kč	396 160,00 Kč	26	10 300 160,00 Kč
Čas pro hvězdy	39 093	13,90 Kč	543 392,70 Kč	52	28 256 420,40 Kč
HARPER'S BAZAAR	20 569	99,90 Kč	2 054 843,10 Kč	12	24 658 117,20 Kč
Chvilka napětí	11 184	23,00 Kč	257 232,00 Kč	6	1 543 392,00 Kč
Chvilka pro luštění KRÍŽOVKY	37 285	13,00 Kč	484 705,00 Kč	12	5 816 460,00 Kč
Chvilka pro tebe	60 169	24,00 Kč	1 444 056,00 Kč	52	75 090 912,00 Kč
Chvilka v kuchyni	40 496	8,90 Kč	360 414,40 Kč	12	4 324 972,80 Kč
Lidové noviny	32 407	20,00 Kč	648 140,00 Kč	312	202 219 680,00 Kč
Mladá fronta DNES	110 402	20,00 Kč	2 208 040,00 Kč	312	688 908 480,00 Kč
MŮJ SVĚT	38 126	25,00 Kč	953 150,00 Kč	12	11 437 800,00 Kč
Napsáno životem	37 623	22,00 Kč	827 706,00 Kč	26	21 520 356,00 Kč
Nostalgie	27 954	16,90 Kč	472 422,60 Kč	12	5 669 071,20 Kč
Pestrý svět	96 044	15,90 Kč	1 527 099,60 Kč	52	79 409 179,20 Kč
Retro	70 250	20,00 Kč	1 405 000,00 Kč	12	16 860 000,00 Kč
Rytmus života	127 957	16,90 Kč	2 162 473,30 Kč	52	112 448 611,60 Kč
Téma	58 372	30,00 Kč	1 751 160,00 Kč	52	91 060 320,00 Kč
Tina	51 997	15,00 Kč	779 955,00 Kč	52	40 557 660,00 Kč
Tina Bydlíme	14 064	29,00 Kč	407 856,00 Kč	12	4 894 272,00 Kč
TV max	248 567	17,90 Kč	4 449 349,30 Kč	26	115 683 081,80 Kč
Tv Plus 14	67 361	10,90 Kč	734 234,90 Kč	26	19 090 107,40 Kč
TV Revue	58 893	14,90 Kč	877 505,70 Kč	26	22 815 148,20 Kč
Týdeník Televize	50 568	22,00 Kč	1 112 496,00 Kč	52	57 849 792,00 Kč
Žena a život	38 697	35,00 Kč	1 354 395,00 Kč	26	35 214 270,00 Kč
Celkem	1 409 119	-	29 047 117,30 Kč	-	1 714 986 088,20 Kč
				Odhad v tis. Kč	1 740 000,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle MAFRA, a.s. a ABC ČR(2020)

Příloha č. 7 - Tržby z prodeje internetové reklamy MAFRA, a.s.

Tabulka 35 - Tržby z prodeje internetové reklamy 2019 MAFRA, a.s.

Tržby z prodeje internetové reklamy 2019 MAFRA, a.s.	
Měsíc	Tržby v ceníkových cenách
Leden	257 264 231 Kč
Únor	232 367 693 Kč
Březen	296 402 963 Kč
Duben	320 079 359 Kč
Květen	386 162 322 Kč
Červen	328 689 344 Kč
Červenec	331 209 147 Kč
Srpen	331 534 316 Kč
Září	337 210 218 Kč
Říjen	362 570 784 Kč
Listopad	332 744 260 Kč
Prosinec	322 201 875 Kč
Celkem	3 838 436 512 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle AdMonitoring(2020)

Příloha č. 8 - Tržby z prodeje tištěné inzerce MAFRA, a.s.

Tabulka 36 - Tržby z prodeje tištěné inzerce 2019 MAFRA, a.s.

Tržby z prodeje tištěné inzerce 2019 MAFRA, a.s.			
Tituly	Inzerce za rok 2019	Počet inzerátů	Počet inz. stran
5plus2	512 499 495 Kč	17684	4 879,9
AUTO DNES	40 115 853 Kč	263	149,6
City DNES	11 911 878 Kč	166	92,1
CITY LIFE	30 467 000 Kč	132	127,9
Claudia	27 206 665 Kč	223	180,0
Cosmopolitan	138 675 346 Kč	1128	540,6
Čas na lásku	2 510 385 Kč	66	55,3
Čas pro hvězdy	25 536 746 Kč	180	186,7
Doma DNES	71 021 224 Kč	489	267,8
Esprit	55 540 000 Kč	227	246,0
Esquire	70 587 998 Kč	804	327,7
HARPER'S BAZAAR	189 228 515 Kč	1270	730,0
Chvilka napětí	177 000 Kč	3	3,0
Chvilka pro luštění KŘÍŽOVKY	585 000 Kč	9	9,0
Chvilka pro relax	121 900 Kč	1	1,0
Chvilka pro tebe	81 352 556 Kč	506	352,9
Chvilka v kuchyni	3 219 082 Kč	31	30,0
Lidové noviny	269 121 166 Kč	2254	716,0
Magazín Mladé fronty DNES	257 148 915 Kč	816	556,1
Magazín Víkend DNES	84 415 784 Kč	559	324,4
Metro	1 364 268 656 Kč	8424	3 350,9
Mladá fronta DNES	1 316 764 214 Kč	16961	4 453,2
MŮJ SVĚT	78 134 769 Kč	394	309,4
Napsáno životem	7 355 664 Kč	118	110,3
Nostalgie	1 876 000 Kč	18	19,5
Ona DNES	234 547 053 Kč	1289	699,8
Pátek lidových novin	64 238 691 Kč	401	288,8
Pestrý svět	62 687 703 Kč	436	383,1
Příběhy plné života	406 000 Kč	8	6,8
Retro	8 480 391 Kč	77	81,4
Rodina DNES	54 170 701 Kč	391	206,3
Rytmus života	126 711 516 Kč	603	462,3
Speed	31 279 333 Kč	657	193,3
Téma	100 112 445 Kč	459	358,6
Tina	68 894 406 Kč	519	358,9
Tina Bydlíme	14 968 067 Kč	152	134,1
TV max	92 348 177 Kč	452	376,6
Tv Plus 14	23 627 349 Kč	210	219,4
TV Revue	34 681 389 Kč	242	236,2
Týdeník Televize	42 119 554 Kč	354	275,0
Žena a život	337 661 307 Kč	1728	1 156,8
Celkem	5 936 775 893 Kč	60 704	23 457

Zdroj: vlastní zpracování podle Unie vydavatelů (2020)