

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategická analýza malého podniku působícího v zemědělství
Strategic Analysis of a Small Enterprise Operating in an Agricultural Sector

Student:

Bc. Petr Zatloukal

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA, LL.M.

Ostrava 2020

Zadání diplomové práce

Student:	Bc. Petr Zatloukal
Studijní program:	N6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	6208T020 Ekonomika podniku
Téma:	Strategická analýza malého podniku působícího v zemědělství Strategic Analysis of a Small Enterprise Operating in an Agricultural Sector
Jazyk vypracování:	čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska strategické analýzy
 3. Strategická analýza podniku působícího v zemědělství
 4. Doporučení vyplývající ze strategické analýzy
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BRIDGE, Simon a Ken O'NEILL. *Understanding enterprise: entrepreneurs & small business*. 5th ed. London: Palgrave, 2018. ISBN 978-1-137-58454-0.
- BUGRI, Štefan a Emília PRIBIŠOVÁ. *Podniková ekonomika*. Ostrava: KEY Publishing, 2017. ISBN 978-80-7418-280-8.
- HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D.,MBA,LL.M.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020



A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Peterková".

doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.
vedoucí katedry

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Kauerová".

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 30. 3. 2020


.....

Bc. Petr Zatloukal

Tímto bych chtěl poděkovat paní Ing. Haně Štverkové, Ph.D., MBA, LL.M. za odborné rady a cenné připomínky poskytnuté při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat zástupcům podniku Zetaspol, s. r. o. za poskytnutí podkladů a cenných informací.

Obsah

1. Úvod.....	6
2. Teoreticko-metodologická východiska strategické analýzy	7
2.1 Strategická analýza.....	7
2.1.1 Strategická analýza okolí podniku	8
2.1.2 Strategická analýza interního okolí.....	9
2.2 PEST analýza	9
2.3 Odvětvová analýza	11
2.4 Porterova analýza 5 konkurenčních sil.....	12
2.4.1 Vyjednávací síla zákazníků	13
2.4.2 Vyjednávací síla dodavatelů	14
2.4.3 Hrozba vstupů nových konkurentů	14
2.4.4 Hrozba substitutů	14
2.4.5 Konkurence firem působících na daném trhu.....	15
2.5 Finanční analýza.....	16
2.5.1 Horizontální analýza.....	17
2.5.2 Vertikální analýza	17
2.5.3 Poměrová analýza	18
2.5.4 Bankrotní a bonitní modely	28
2.6 SWOT analýza	30
2.6.1 Matice TOWS	31
2.6.2 Matice SPACE	33
2.7 Tvorba variant strategií.....	34
2.7.1 Tvorba strategického plánu.....	36
2.7.2 Implementace strategie.....	37
2.8 Shrnutí	37
3. Strategická analýza podniku působícího v zemědělství.....	38

3.1	Profil firmy.....	38
3.2	PEST analýza	40
3.2.1	Politicko-legislativní faktory	40
3.2.2	Ekonomické faktory	40
3.2.3	Sociálně-demografické faktory	43
3.2.4	Technologické faktory.....	45
3.2.5	Shrnutí PEST analýzy.....	47
3.3	Odvětvová analýza	47
3.3.1	Zařazení do odvětví.....	47
3.3.2	Legislativa.....	49
3.3.3	Státní dotace.....	50
3.4	Porterova analýza 5 konkurenčních sil.....	51
3.5	Finanční analýza.....	57
3.5.1	Horizontální a vertikální analýza	57
3.5.2	Poměrová analýza	66
3.5.3	Predikční modely	72
3.5.4	Zhodnocení finanční analýzy.....	74
3.6	SWOT analýza	75
3.6.1	SWOT analýza vybraného podniku	75
3.6.2	Výsledná SWOT matice (matice TOWS)	77
3.6.3	Výsledná matice SPACE	78
4.	Doporučení vyplývající ze strategické analýzy	79
4.1	Vyhodnocení výsledků	79
4.2	Doporučení a definování strategie.....	80
4.3	Implementace strategie	81
5.	Závěr	84
	Seznam použité literatury:	85

Seznam zkratk:90

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

1. Úvod

Podnik, který má obstát v konkurenčním prostředí by měl mít důkladně propracovanou podnikovou strategii, především v dnešním prostředí, které se vyznačuje rychlostí změn podmínek na trhu. Na tyto změny musí být podnik připraven, aby byl schopný reagovat a zároveň neustále zvyšoval svou konkurenceschopnost. Podnikovou strategii lze analyzovat na základě strategické analýzy, která je zásadním nástrojem pro komplexní zhodnocení podniku.

Cílem této práce je komplexně zhodnotit společnost Zetaspol, s.r.o. a to pomocí strategické analýzy. U podniku je analyzováno jak interní, tak i externí prostředí, a to konkrétně prostřednictvím PEST analýzy, odvětvové analýzy, Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil a především finanční analýzy. U finanční analýzy jsou data hodnocena za období 2014-2018 a vychází především z účetních výkazů podniku. Na základě získaných dílčích výsledků je zpracováno souhrnné hodnocení prostřednictvím SWOT analýzy. Z aplikované SWOT analýzy je následně doporučena strategie vhodná pro vybraný podnik.

Volbu podniku v této práci ovlivnilo zejména to, že autor práce měl v minulosti možnost zde brigádně pracovat a absolvovat praxi v rámci ekonomického studia. Dalším faktorem, který tuto volbu ovlivnil je ten, že v podniku pracuje rodinný příslušník autora práce, který zároveň v tomto oboru podniká, díky čemuž autor práce získal další potřebné informace pro zpracování této práce.

Práce je rozdělena do 5 stěžejních kapitol. První kapitola obsahuje úvodní slovo, následující kapitola popisuje teoretické definice a vzorce výpočtů, na základě kterých je ve třetí kapitole analyzován konkrétní podnik. Ve čtvrté kapitole je zachyceno vyhodnocení výsledků a doporučení u analyzovaného podniku. V poslední kapitole 5 je závěr, který obsahuje konečné shrnutí.

2. Teoreticko-metodologická východiska strategické analýzy

Tato kapitola je zaměřena na objasnění odborných pojmů a bude východiskem pro aplikaci jednotlivých analýz na konkrétní podnik. Cílem této kapitoly tedy je vysvětlit pojmy, metody a jejich postupy.

2.1 Strategická analýza

Podnikatelský úspěch v tržní ekonomice závisí především na schopnosti podniku předvídat tržní příležitosti a řešení potencionálních problémů. Schopnosti fungovat v takovém tržním prostředí podnik dosahuje pomocí správně zvolené strategie.

Porter (1996) popisuje strategii jako široce založený koncept, který určuje, jaká je konkurenceschopnost firmy, jaké budou její cíle a jakou politikou bude těchto cílů dosaženo. Nejedná se však pouze o tvorbu konkurenční výhody, je to zároveň i kreativní destrukce výhod konkurentů.

Jak říká Veber (2011), hlavním přínosem strategické analýzy je odhalení trendů v ekonomice, a naopak vyvarování se chyb z minulosti a stavění na předchozích úspěších.

Jak píše Hanzelková et al., (2017), lze obecné vývojové trendy jako je například globalizace nebo ekologizace využít jako podnikatelskou příležitost v téměř každé oblasti podnikání, jsou-li managementem podniku vhodně využity při strategickém rozhodování. V opačném případě se z nich může stát pro firmu hrozba.

„Tvorba strategie představuje jeden z nejvýznamnějších procesů řízení firmy. Kvalitně zpracovaná strategie a její implementace je výsledkem souboru klíčových rozhodnutí strategické povahy, jejichž cílem je efektivně alokovat zdroje a zajistit firemní prosperitu v náročném konkurenčním prostředí.“ (Fotr et al., 2012, s. 15)

Ve strategickém řízení by měl podnik vyhodnocovat okolní prostředí podniku, tedy externí prostředí, aby pochopil jeho povahu a faktory, které ho ovlivňují. Díky tomu se může podnik lépe zaměřit na činnost, která je perspektivní. Externí analýza by měla být rozdělena na 2 části, a to analýzu makrookolí a mikrookolí. Podnik by rozhodně neměl zapomenout ani na interní analýzu, tedy analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku, aby mohl určit své silné a slabé stránky. (Strateg, 2020)

2.1.1 Strategická analýza okolí podniku

Okolí podniku je třeba důkladně monitorovat a systematicky analyzovat, poněvadž ve většině případů jsou výsledky podniku nebo různé dlouhodobé změny ovlivněny především faktory z okolí podniku a vnitřním stavem až na druhém místě.

Předmětem této analýzy by měly být především trhy zboží a služeb, na kterých daný podnik působí. Cílem je odhalení vývojových trendů, u kterých je potenciál, že by mohly podnik v budoucnu významně pozitivně nebo naopak negativně ovlivnit.

Hanzelková et al., (2017) se přiklání k postupu, dle kterého by tato analýza měla probíhat ve 3 základních navazujících krocích, konkrétně:

1. analýza dosavadního vývoje,
2. vyhodnocení současného stavu a předpověď vývoje,
3. ohodnocení významu identifikovaných výsledků.

Okolí podniku lze dělit na makrookolí, které ovlivňuje všechny podniky a mikrookolí, které ovlivňuje především podniky v daném oboru, tedy konkurenci.

Analýza makrookolí

Makrookolí zahrnuje ekonomické prostředí v nejobecnějším pohledu. Lze sem tedy zařadit politické, ekonomické sociální a technologické vlivy. Podnik prakticky není schopný tyto vlivy nijak ovlivnit, měl by však být schopen reagovat na příležitosti a hrozby, které vlivem těchto faktorů na trhu vznikají.

Makrookolí lze analyzovat pomocí PEST analýzy, které bude dále podrobněji popsána. Mezi další metody lze zařadit PESTLE analýzu, která je rozšířenou verzí PEST analýzy, jelikož navíc zohledňuje legislativní a environmentální faktory. Analýzu je možné neustále rozšiřovat o další faktory, jako například pomocí STEEPLED analýzy, která navíc zohledňuje etické a demografické faktory. Makrookolí lze zhodnotit také prostřednictvím SLEPT analýzy. Jak je již patrné, názvy jednotlivých metod se skládají z prvních písmen vlivů, které jsou u daných metod zohledňovány. (Businessvize, 2020)

Analýza mikrookolí

Tato analýza vychází především z analýzy odvětví, v rámci kterého podnik soutěží s konkurenčními podniky a směřuje k poznání vývojových trendů v odvětví. Cílem managementu podniku je vyhodnocení atraktivity daného odvětví. Jedním z nejvýznamnějších

faktorů je poptávka, jelikož právě ona především ovlivňuje míru růstu odvětví. Dalšími významnými hybnými faktory jsou zákazníci, rivalita v oboru nebo hrozba substitutů. (Strateg, 2020)

V rámci odvětví tedy podnik na rozdíl od makrookolí není jen „pasivním hráčem“. Úloha podniku spočívá v oboustranné interakci, kdy působí jak odvětví na podnik, tak i podnik na odvětví, čímž odvětví vytváří a ovlivňuje.

Cíle a strategie jsou významně ovlivňovány atraktivitou oboru, v němž podnik působí. Je třeba se zaměřit na sektor zákazníků, sektor dodavatelů a konkurenci. (Hanzelková et al., 2017)

2.1.2 Strategická analýza interního okolí

Při interní analýze je třeba se zaměřit na objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, v čem podnik vyniká a co je naopak slabou stránkou podniku. Jak už z názvu vyplývá, u interní analýzy hodnocení zahrnuje veličiny, které jsou uvnitř analyzovaného podniku. (Mallya, 2007)

Mezi tyto veličiny lze zařadit vstupy do výroby, zboží, zaměstnance, finanční prostředky, budovy a zařízení, znalosti, schopnosti atd. Každý podnik má určité slabé a silné stránky. Aby bylo možné tyto stránky identifikovat, je nezbytné, aby podnik analyzoval faktory marketingové, logistické, technologické, finanční, faktory podnikových a pracovních zdrojů a další.

Fotr et al., (2012) popisuje strategickou analýzu interního okolí jako analýzu potenciálu dané firmy. Strategičtí manažeři musí být schopni správně posoudit interní sílu organizace a dostupnost zdrojů, se kterými podnik pracuje v souladu s uvažovanou strategií.

Interní analýza by měla být jak popisná, tak i kritická. Tzn. nejdříve by měla být k jednotlivým oblastem hodnocení interního prostředí popsána konkrétní fakta dokumentující minulý vývoj a současný stav, která by měla být následně kriticky analyzována. (Hanzelková et al., 2017)

2.2 PEST analýza

Pomocí PEST analýzy hodnotíme možný budoucí vývoj okolí podniku a snahou této analýzy je vysledování existujících vývojových trendů. Při této analýze identifikujeme možné příležitosti a hrozby, které mohou daný podnik ovlivnit. (Hanzelková et al., 2017)

Pest analýza je zkratka pro politickou, ekonomickou, sociální a technologickou analýzu a jedná se o jednu ze základních prvků strategické analýzy. Podstatou je tedy analyzovat a nalézt

nejdůležitější faktory, jejich vlivy a důsledky, ale především také riziko, které může nastat. (Businessvize, 2020)

Sedláčková (2006) definuje PEST analýzu jako analýzu zkoumající vlivy makroekonomického okolí, které zahrnuje především vlivy, které vznikají mimo podnik bez ohledu na chování podniku. Podnik tedy nemá možnost aktivně ovlivnit svůj vývoj ve zmíněném prostředí. Za klíčové faktory lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a v neposlední řadě technické a technologické.

Hanzelková et al., (2017) uvádí, že by se měl podnik při PEST analýze zaměřit především na politické faktory, ekonomické faktory, sociální faktory a technologické faktory.

Politické faktory

Mezi politické faktory patří:

- politická stabilita,
- pracovní právo,
- vládní regulace,
- antimonopolní zákony,
- daňová politika,
- ochrana životního prostředí.

Ekonomické faktory

Hlavní ekonomické faktory jsou:

- inflace,
- vývoj HDP,
- nezaměstnanost,
- průměrná mzda,
- hospodářské cykly,
- úrokové míry,
- devízové kurzy.

Sociální faktory

Do skupiny sociálních faktorů patří:

- demografický vývoj,

- úroveň vzdělání,
- mobilita.

Technologické faktory

Mezi technologické faktory lze zařadit:

- celkový stav technologie,
- inovace,
- vládní podpora výzkumu.

PEST analýza by měla stavět na nezávislých faktech, které by měly být ze zdrojů národních vlád, zákonodárných orgánů, centrální banky nebo statistického úřadu. Dalším subjektem, který výrazně ovlivňuje tuto analýzu je Evropská unie.

Smyslem PEST analýzy je zodpovězení otázek, mezi které patří: Které z vnějších faktorů mají největší vliv na podnik? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů? Které z nich jsou podstatné? Je tedy neekonomické zabývat se faktory, které na podnik nepůsobí. Úsilí analyzování daného faktoru by tedy mělo být přímo úměrné velikosti jeho vlivu. (Edolo, 2020)

PEST analýza by měla být dílčím bodem pro tvorbu strategie podniku. Podstatné je u jednotlivých oblastí vytyčit faktory, které daný podnik nejvíce ovlivňují. Cílem PEST analýzy není detailní rozbor všech faktorů, ale aby postihla a zvýraznila všechny klíčové faktory. (Businessvize, 2020)

2.3 Odvětvová analýza

Pro management podniku je cílem při odvětvové analýze vyhodnotit atraktivitu odvětví, konkurenční prostředí, činitele úspěchu a další hybné změnotvorné faktory. (Strateg, 2020)

Hanzelková et al. (2017) popisuje oborové okolí podniku jako prostředí, které ovlivňují především konkurenti, dodavatelé a zákazníci. Dle jejího pojetí jsou strategii a cíle podniku odvozeny od atraktivity odvětví.

„Odvětvová analýza zkoumá jednotlivá odvětví a identifikuje jejich rozdílné charakteristiky. V jednotlivých odvětvích, jako jsou stavebnictví, těžký průmysl, zemědělství a podobně jsou rozdílné podmínky. Proto se zkoumají faktory, jako je míra zisku, exportní schopnosti, inovační a technologická očekávání, regulace odvětví státem a jejich vliv na akciové kurzy.“
(Biznis-news.cz, 2019)

Odvětvová analýza je využívána také na akciových trzích pro stanovení vnitřní hodnoty akcie. Cílem této analýzy je vystihnout typické vlivy a charakteristiky odvětví, ve kterém sledovaná firma působí a zároveň kalkulovat dopady těchto charakteristik. Jednotlivé odvětví ovlivňuje konkurenci v odvětví, vliv státu aj. Dané odvětví ovlivňuje také to, zda se situace na trhu blíží monopolu nebo naopak dokonalé konkurenci. (Patria, 2020)

Za faktory, které významně ovlivňují odvětví lze považovat:

- citlivost odvětví na hospodářský cyklus,
- tržní struktura odvětví,
- vládní regulace v odvětví,
- očekávaný budoucí vývoj.

Různá citlivost na hospodářský cyklus dělí odvětví na cyklická, neutrální a anticyklická. U cyklických odvětví vývoj odvětví kopíruje nebo se přibližuje vývoji hospodářského cyklu. Neutrální odvětví jsou stabilní a na vývoj hospodářského cyklu nereagují. Anticyklická odvětví mají vůči hospodářskému cyklu inverzní vztah. Tzn. v období recese se těmto odvětvím daří. V období expanze naopak jejich prosperita klesá. (Biznis-news, 2019)

2.4 Porterova analýza 5 konkurenčních sil

Autorem tohoto modelu byl profesor M. E. Porter z Harvard Business School. Model analyzuje 5 klíčových sil, viz Obr. 2.1, které mají zásadní vliv, ať už přímý nebo nepřímý, na konkurenceschopnost podniku. Tento model analyzuje odvětví a rizika v něm působící. (Managementmania, 2020)

Obr. 2.1 Porterova analýza 5 konkurenčních sil



Zdroj: Fistro(2016)

V konkurenčním prostředí mezi sebou bojují firmy, které v daném odvětví působí. Jak uvádí Porter, může podnik dosáhnout konkurenční výhody pomocí nákladů nebo diference. U nákladové výhody se jedná tedy o nižší cenu za výrobek. Diferenciální výhodu lze popsat, jako přidanou hodnotu, kterou daný výrobek nebo služba nabízí. Těchto výhod podniky dosahují především pomocí cenových a marketingových válek, inovací technologií nebo poskytováním doplňkových zákaznických služeb.

Porter se přiklání k názoru, že lze identifikovat atraktivitu odvětví pomocí tzv. modelu pěti sil, který byl nazván Porterovým modelem. Tento model je v praxi velmi často a úspěšně využíván jako analytický nástroj. Síla působení těchto 5 sil ovlivňuje výnosnost a míru atraktivity daného odvětví. Podnik by se měl snažit naplno využít potenciální výhody a příležitosti těchto sil, a naopak nejvíce minimalizovat negativní působení těchto vlivů. (Zuzák, 2011)

Mezi zmíněných 5 konkurenčních sil patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupů nových konkurentů, hrozba substitutů a konkurence firem působících v daném odvětví. (Vlastnicešta, 2020)

2.4.1 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci svou vyjednávací sílu prezentují především tlakem na snižování cen a snahou získat další výhody, mezi které patří delší doba splatnosti, přenášení nákladů na dodavatele atd. K ovlivnění ceny může dojít jak přímo, tedy přímým vyjednáváním mezi podnikem a zákazníkem nebo nepřímo, což se projeví tak, že zákazník odebírá méně zboží nebo přejde ke konkurenci. Podnik si tedy musí klást otázku, jak moc je jeho produkt unikátní a jakou si na základě toho může dovolit stanovit cenu.

Faktory ovlivňující vyjednávací sílu zákazníků jsou:

- velikost zákazníka z hlediska jeho poptávky,
- významnost zákazníka (tradice, image, významná osobnost atd.),
- snadnost přechodu zákazníka ke konkurenci,
- aplikace zpětné integrace ze strany zákazníka,
- citlivost zákazníka na cenové změny,
- zákazník má potřebné tržní informace,
- zákazník je nucen minimalizovat své náklady. (Hanzelková et al., 2017)

2.4.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů roste přímo úměrně s růstem závislosti odběratele na zboží nebo službě daného dodavatele. Vyjednávací síla dodavatelů se projevuje ve snaze zvyšovat cenu a tím snižovat užitek kupujícího.

Faktory, které ovlivňují tuto sílu jsou:

- velikost dodavatele z hlediska jeho nabídky,
- významnost dodavatele z hlediska dlouhodobé tradice, image atd,
- konkurenční situace na trhu – blíží se monopolu nebo naopak dokonalé konkurenci,
- důležitost zákazníka pro dodavatele,
- diferencovanost zboží,
- dostupnost substitutů,
- reakce odběratelů na cenové změny. (Hanzelková et al., 2017)

2.4.3 Hrozba vstupů nových konkurentů

Potenciální konkurenti se snaží vstoupit do odvětví z různých důvodů. Těmito důvody může být atraktivnost oboru, volný potenciál nebo chce podnik např. využít synergie. Tímto vstupem však mohou v daném odvětví vzniknout významné změny. Podniky již působící v daném odvětví mohou reagovat aplikací obranných strategií, např. snížením cen nebo omezením přístupu k dodavatelům a zákazníkům.

Tuto hrozbu ovlivňují především:

- výrobky jsou značně diferencované,
- vysoké fixní náklady při vstupu do odvětví,
- konkurenční situace v odvětví – blíží se spíše k monopolu nebo k dokonalé konkurenci,
- podniky již působící v odvětví mají velké nákladové výhody,
- úspory z rozsahu u podniků již působících na trhu,
- problémové nebo naopak bezproblémové napojení na distribuční síť v odvětví,
- regulace v odvětví. (Hanzelková et al., 2017)

2.4.4 Hrozba substitutů

Substituty mohou být levnější, a to jak pro zákazníky, tak i jejich výroba. Dále mohou fungovat na jiném principu nebo jim mohou dát zákazníci přednost, protože jsou např. módní.

Tato hrozba je ovlivňována:

- náklady na výrobu,
- náklady přestupu (switching costs),
- cena výrobku,
- výrobní zdroje. (Hanzelková et al., 2017)

2.4.5 Konkurence firem působících na daném trhu

Při analýze je třeba sledovat již existující konkurenci. Jedná se tedy o podniky, jejichž hlavní činnost patří do stejného odvětví. Dle aktuální situace v odvětví i mimo něj se mění míra rivality mezi konkurenty a tím i jejich strategie (např. cenové války, marketingové války atd.)

Konkurenci firem působících v odvětví ovlivňují:

- míra růstu trhu,
- jedná se o nové nebo v budoucnu lukrativní odvětví,
- počet konkurentů v odvětví,
- rivalita v oboru je nestálá, vrtkavá (podniky se více diferencují),
- ziskovost odvětví,
- bariéry výstupu z odvětví. (Hanzelková et al., 2017)

Výše zmíněných 5 sil může významně ovlivnit fungování podniku, v nežádoucím případě vyvolat krizi, a tak se rozhodně pro podnik nevyplatí žádnou z těchto sil podceňovat. Např. při nereflexivní vyjednávací síly zákazníků a vlivů konkurence může nastat situace, kdy budeme mít od dodavatelů dostatek materiálu a zboží, ale nebudeme mít odběratele, kteří by si dané položky koupili.

Dedouchová (2001) popisuje Porterovu analýzu 5 konkurenčních sil, jakou soubor prvků, které bezprostředně obklopují podnik, viz Obr. 2.1. Dedouchová popisuje konkurenci v odvětví jako rivalitu mezi podniky již působící v daném odvětví, které se snaží vylepšit svou vlastní pozici na trhu. Hrozba vstupů do odvětví představuje potenciální konkurenty, které v současné době v daném odvětví nepůsobí, ale mají schopnost na daném trhu začít působit. Tuto hrozbu ovlivňuje především míra bariér vstupu. Vyjednávací sílu lze vnímat, jako hrozbu, jelikož dodavatelé mohou zvyšovat ceny. Na to musí podnik reagovat buď akceptací vyšší ceny nebo přistoupením na nižší kvalitu. Jako hrozbu je možné vnímat také odběratele, neboť tlačí na snižování ceny. Obecně lze říct, že čím větší odběratel, tím větší vyjednávací síla. Substituty jsou výrobky nebo služby, které mohou nahradit stávající produkty. Existence blízkých substitutů zvyšuje konkurenční hrozbu limitující ceny podniku.

Porterova analýza slouží ke zmapování konkurenční pozice firmy v odvětví a měla by být zaměřena na budoucí vývojové trendy probíhající v analyzovaném odvětví. Nejedná se tedy o popis, jaká situace ve zkoumaném odvětví byla či je, nýbrž jak se bude vyvíjet v celém časovém období strategie. (Hanzelková, et al., 2013)

2.5 Finanční analýza

Finanční analýza je nástroj, který je využíván pro finanční řízení podniku. Smyslem finanční analýzy je komplexně zhodnotit výkonnost a finanční zdraví daného podniku a dále formulovat doporučení pro jeho budoucí vývoj. Podnik by si měl tedy nastavit taková opatření, aby co nejlépe zlepšil svou ekonomickou situaci. Tato analýzy slouží také jako základna pro přípravu a zkvalitnění rozhodovacích procesů. (Dluhošová, 2010)

„Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Je zřejmé, že existuje velmi úzká spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku. Účetnictví předkládá z pohledu finanční analýzy do určité míry přesné hodnoty peněžních údajů, které se však vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku a tyto údaje jsou víceméně izolované. Aby mohla být tato data využita pro hodnocení finančního zdraví podniku, musí být podrobena finanční analýze.“ (Růčková, 2008, s. 9)

Finanční analýza je tedy komplexní dokument prezentující úroveň všech podnikových aktivit, kterými se daný podnik zabývá. Promítnou se zde tedy faktory jako je např. objem výroby, kvalita výroby, inovace, marketing, řízení zásob, obchodní činnost atd. Finanční analýzu tedy můžeme popsat jako souhrnné vyjádření všech činností podniku, které jsou mezi sebou propojeny.

Hlavním úkolem finanční analýzy je komplexní zhodnocení úrovně současné finanční situace podniku, dále pak posouzení vyhlídek finanční situace v budoucnu a příprava takových opatření, aby se podnik dostal do lepší ekonomické situace a zajistil si další ekonomický růst. (Dluhošová, 2010)

Dále Dluhošová (2010) uvádí, že by měla být rozdělena do 3 částí, a to následovně. První fáze zabývající se diagnózou základních charakteristik (indikátorů) finanční situace, poté část druhá – hlubší rozbor příčin zjištěného stavu a část poslední, která obsahuje identifikaci klíčových faktorů a návrh způsobu řešení.

Jak píše Růčková (2011), u finanční analýzy bychom měli vycházet především z účetních výkazů podniku, jedná se tedy o statická data. To však neznamená, že se jedná pouze o výstup,

na základě kterého hodnotíme minulost podniku. Výsledky by měly zároveň sloužit, jako podklad, dle kterého činíme rozhodnutí ovlivňují současnost a budoucnost podniku.

Základním a výchozím zdrojem pro zpracování jsou výkazy finančního účetnictví, kam patří výkaz zisku a ztráty, rozvaha a cash flow. Dále je možné zde využít data z účetních závěrek, výročních zpráv a dalších evidencí, které si daný podnik vede. (Finance v praxi, 2020)

2.5.1 Horizontální analýza

Horizontální analýzu, označovanou také jako analýzu vývojových trendů, využíváme ke zhodnocení vývoje hodnot v čase. Sledujeme tedy meziroční rozdíly, které se poté snažíme analyzovat. Analýza by měla být aplikována na delší časové období (nejméně 5 let), aby bylo možné vypořádat možné vývojové trendy významných položek. (Managementmania, 2020)

Při hodnocení změn je třeba brát v úvahu vliv specifických ekonomických podmínek, mezi které lze zařadit změny v daňové soustavě, změny cen vstupů, mezinárodní vlivy atd. (Dluhošová, 2010)

Horizontální analýzu lze vypočítat, jak uvádí Dluhošová (2010), jako:

$$\text{relativní změna} = \frac{U_t - U_{t-1}}{U_{t-1}} \quad (2.1)$$

nebo absolutně jako:

$$\text{absolutní změna} = U_t - U_{t-1} \quad (2.2),$$

kde U vyjadřuje hodnotu ukazatele, t je běžné období a t-1 je předchozí období.

2.5.2 Vertikální analýza

Pro zhodnocení struktury podniku využíváme vertikální analýzu. Jedná se tedy o procentní rozbor, kdy poměříme vybrané položky k dané výchozí základně. Pomocí této analýzy tedy sledujeme velikost dané položky na celku. Případně je možné pozorovat meziroční vývoj. (Managementmania, 2020)

„Při vertikální analýze se posuzují jednotlivé komponenty majetku a kapitálu, tzv. struktura aktiv a pasiv podniku. Ze struktury aktiv a pasiv je zřejmé, jaké je složení hospodářských prostředků potřebných pro výrobní a obchodní aktivity podniku a z jakých zdrojů (kapitálu)

byly pořízeny. Na schopnosti vytvářet a udržovat rovnovážný stav majetku a kapitálu závisí ekonomická stabilita podniku.“ (Analyzuj a proved', 2020)

Vertikální analýza je využívána především pro rozbor aktiv, pasiv, oběžných aktiv nebo také pro poskytnutí informací ohledně struktury tržeb. Sledujeme tedy strukturu majetku a finančních zdrojů. (Dluhošová, 2010)

U aktiv volíme jako základnu celková aktiva, případně při rozboru podpoložek můžeme dle konkrétní potřeby vertikální analýzu aplikovat na oběžná aktiva nebo zásoby. U pasiv je výchozí základnou standardně položka celková pasiva. Při podrobnější analýze mohou být základnou cizí zdroje nebo závazky, kdy pomocí vertikální analýzy můžeme sledovat poměr závazků z obchodních vztahů a bankovních úvěrů nebo z časového hlediska členění na krátkodobé a dlouhodobé. Takto provedená analýza nám utvoří ještě podrobnější rozbor.

U výkazu zisku a ztráty volba výchozí základny tak jednoznačná není. Výchozí základnou bývá nejčastěji zvolena položka celkové tržby nebo naopak celkové náklady. Pomocí vertikální analýzy tedy můžeme sledovat, které položky nákladů a výnosů nejzásadněji ovlivňují výsledek hospodaření.

Při výpočtu vertikální analýzy dáváme do poměru hodnotu dílčího ukazatele U_i s hodnotou absolutního ukazatele $\sum U_i$. (Dluhošová, 2010) Výpočet vypadá následovně:

$$\text{podíl na celku} = \frac{U_i}{\sum U_i} \quad (2.3)$$

2.5.3 Poměrová analýza

Poměrová analýza patří mezi nejčastěji používané metody finanční analýzy. Zatímco horizontální nebo vertikální analýza sleduje změny nebo podíl jednotlivých položek majetku a zdrojů, poměrová analýza je dává do poměru vzájemně mezi sebou, kdy dává do poměru i položky z rozvahy a výsledku zisku a ztráty, díky čemuž je možné lépe sledovat jejich provázanost.

Poměrová analýza vychází výhradně z údajů z účetních výkazů, tzn. využívá veřejně dostupné informace. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika účetních položek vůči jiné nebo několika položek účetních výkazů. (Růčková, 2008)

Pomocí poměrové analýzy lze sledovat efektivnost podnikání, tedy ziskovost. Dále pak pomocí ukazatelů likvidity lze hodnotit schopnost podniku přeměnit aktiva na finanční prostředky. Další funkcí této analýzy je rozbor struktury zdrojů financování. (Dluhošová, 2010)

Poměrovou analýzu lze využít ke sledování v čase, tedy odhalení vývojových trendů. Zároveň je také vhodným nástrojem pro srovnání s konkurencí.

Rentabilita

Rentabilita vyjadřuje míru zhodnocení vložených prostředků a schopnost vytvářet nové zdroje. Obecně ji lze tedy popsat jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Pomocí rentability tedy hodnotíme efektivnost podnikání, jelikož nám definuje schopnost podniku dosahovat výnosů.

Díky analýze rentability by měl podnik rozeznat, zda je pro něj efektivnější pracovat s vlastními prostředky nebo s cizím kapitálem. Podnik by měl tedy díky rentabilitě zhodnotit správnost alokace zdrojů. Rentabilita by měla být analyzována v čase, jelikož dle doporučení by měla mít rostoucí trend.

Rentabilita aktiv

Dluhošová (2010) považuje tento ukazatel za klíčové měřítko rentability, jelikož poměruje zisk podniku vůči celkovým aktivům vložených do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány.

Rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets) vyjadřuje návratnost vloženého kapitálu. Nývltová a Marinič (2010) uvádí následující vzorec pro výpočet:

$$\text{rentabilita aktiv} = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.4)$$

kde EBIT vyjadřuje zisk před úhradou úroků a daní. Dluhošová (2010) uvádí modifikaci vzorce, viz vzorec 2.5, kde EAT vyjadřuje čistý zisk a t vyjadřuje sazbu daně.

$$\text{rentabilita aktiv} = \frac{EAT + úroky(1-t)}{aktiva} \quad (2.5)$$

Rentabilita dlouhodobých zdrojů

Efekt z dlouhodobých investic vypočítáme pomocí rentability dlouhodobých zdrojů. Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE - Return on Capital Employed), která tedy měří

výnosnost investovaného kapitálu vlastního a dlouhodobého cizího. Dluhošová (2010) uvádí následující vzorec pro výpočet:

$$\text{rentabilita dlouhodobých zdrojů} = \frac{EBIT}{VK + \text{dlouhodobé.dluhy}} \quad (2.6)$$

Tento ukazatel slouží především pro mezipodnikové srovnání.

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE - Return on Equity) definuje, jak podnik zhodnocuje prostředky, které do podnikání sám vložil. Jedná se o skutečnou míru zisku, tedy kolik korun čistého zisku (EAT) připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. Tento ukazatel je důležitý především pro majitele podniku, naopak pro věřitele tak důležitý není. Zároveň je často využíván k mezipodnikovému srovnání.

Rentabilitu vlastního kapitálu ovlivňují nejen vlastní zdroje, ale také cizí kapitál. Pozitivně tento ukazatel může ovlivnit např. pokles úrokové míry cizího kapitálu, díky čemuž se zvýší zisk společnosti. (Dluhošová, 2010)

Podnik by měl mít za cíl dosahovat vyššího výnosu, než by dosahoval např. ze státních dluhopisů. Běžně je tento ukazatel srovnáván s obecnou mírou inflace nebo úrokovou mírou za zapůjčený cizí kapitál. (Nývtová a Marinič, 2010)

Rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) vypočítáme jako poměr čistého zisku (EAT) a vlastního kapitálu. Dluhošová (2010) popisuje následující vzorec pro výpočet:

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{EAT}{VK} \quad (2.7)$$

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb (ROS - Return on Sales) někdy označována jako zisková marže měří podíl čistého zisku, který připadá na 1 Kč tržeb. Tento ukazatel bývá využíván jak pro analýzu v čase, tak pro srovnání s konkurencí. Jak říká Dluhošová (2010): Nízká hodnota tohoto ukazatele značí chybné řízení firmy, střední úroveň je znakem dobré práce managementu podniku a vysoká úroveň symbolizuje nadprůměrnou úroveň firmy, která má dobré jméno na trhu.

Rentabilitu tržeb lze vypočítat následovně (Dluhošová, 2010):

$$\text{rentabilita tržeb} = \frac{EAT}{\text{tržby}} \quad (2.8)$$

nebo

$$\text{rentabilita tržeb} = \frac{EBIT}{\text{tržby}} \quad (2.9)$$

Ukazatele zadluženosti

Zadlužeností vyjadřujeme skutečnost, že podnik využívá k financování své činnosti i cizí zdroje, tedy dluhy. (Růčková, 2008)

„V reálné ekonomice u velkých podniků nepřichází v úvahu, že by podnik financoval veškerá svá aktiva z vlastního anebo naopak jen z cizího kapitálu. Použití výhradně vlastního kapitálu totiž jednoznačně s sebou přináší snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Naopak financování výhradně z cizích zdrojů by bylo pravděpodobně spojeno s obtížemi při jeho získávání. Faktem ovšem je, že tuto situaci ani zákon nepřipouští, neboť musí existovat určitá výše vlastního kapitálu – zákon ji vyžaduje.“ (Růčková, 2008, s. 57)

Podíl vlastního kapitálu na aktivech (Equity ratio)

Pomocí tohoto ukazatele zjišťujeme dlouhodobou stabilitu podniku. Ukazatel tedy udává, jakým podílem kryje podnik své prostředky z vlastních zdrojů a jakým podílem využívá cizí zdroje, zobrazuje tedy jeho finanční samostatnost.

Podíl vlastního kapitálu na aktivech vypočítáme následovně (Růčková, 2008):

$$\text{podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} \quad (2.10)$$

Ukazatel celkové zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti je základním ukazatelem zadluženosti. Znázorňuje míru celkových dluhů na majetku podniku. Obecně platí, že čím větší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší riziko hrozí věřitelům. Hodnotu tohoto ukazatele je však nutno hodnotit v souvislosti se strukturou cizího kapitálu podniku a zároveň s výnosností podniku.

Vysoká hodnota tohoto ukazatele může být z hlediska vlastníků kmenových akcií podniku příznivá v případě, kdy je podnik schopen dosáhnout vyšší ziskovosti, než jaký by byl zisk

z cizího kapitálu, tedy jeho úroková míra. Naopak věřitelé preferují nízkou hodnotu tohoto ukazatele

Celkovou zadluženost vypočítáme jako (Nývltová a Marinič, 2010):

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva}} \quad (2.11)$$

Analytickými ukazateli jsou dlouhodobá a běžná zadluženost. Dlouhodobá zadluženost bere v potaz jen dlouhodobý cizí kapitál (viz vzorec 2.12), běžná zadluženost jen krátkodobý cizí kapitál (viz vzorec 2.13).

Dlouhodobou zadluženost vypočítáme dle následujícího vzorce (Dluhošová, 2010):

$$\text{dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.12)$$

Pro Běžnou zadluženost uvádí Dluhošová (2010) vzorec:

$$\text{běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.13)$$

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu

Pomocí tohoto ukazatele můžeme vydedukovat, zda podnik preferuje vlastní nebo cizí zdroje financování. Výsledná hodnota menší než 1 značí nízkou zadluženost, jelikož je velikost cizího kapitálu menší než velikost vlastních zdrojů. Hodnota větší než 1,5 signalizuje vysokou zadluženost. Dluhošová (2010) se přiklání k názoru, že by se u stabilních společností měla zadluženost vlastního kapitálu pohybovat v rozmezí 80-120 %.

Zadluženost vlastního kapitálu poměruje cizí a vlastní kapitál. Nývltová a Marinič (2010) uvádí vzorec pro výpočet:

$$\text{zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.14)$$

Ukazatel úrokové krytí

Aby podnik zjistil, zda je pro ni dluhové zatížení ještě únosné využívá ukazatel úrokové krytí, který nám říká, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření. Informuje tedy, jak je podnik schopen splácet úroky z úvěrů a jak velký je bezpečnostní polštář pro věřitele.

Úrokové krytí poměřuje výsledek hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT) s úroky. Růčková (2008) uvádí pro výpočet následující vzorec:

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} \quad (2.15)$$

Ukazatel úrokového zatížení

Úrokové zatížení je převrácená hodnota úrokového krytí. Znázorňuje, jaký podíl mají úroky na výsledku hospodaření.

Dluhošová (2010) uvádí následující vzorec pro výpočet:

$$\text{úrokové zatížení} = \frac{\text{úroky}}{EBIT} \quad (2.16)$$

Ukazatel úvěrové zadluženosti

Jak uvádí Dluhošová (2010), je ukazatel úvěrové zadluženosti využíván především u podniků, kde jsou bankovními úvěry hlavním formou financování z cizích zdrojů. Tento ukazatel poměřuje bankovní úvěry s vlastním kapitálem a vypočítáme ho jako:

$$\text{úvěrová zadluženost} = \frac{\text{úvěry}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.17)$$

Ukazatel finanční páky

Jak říká Nývltová a Marinič (2010), ukazatel finanční páky vyjadřuje participaci cizích zdrojů v důsledku adekvátního zadlužení na zvýšení celkové výnosnosti vlastního kapitálu.

Finanční páka někdy také označována jako majetkový koeficient vyjadřuje poměr cizích a vlastních zdrojů. Je tedy jednou z forem vyjádření míry zadluženosti podniku. U finanční páky poměříme celková aktiva s vlastním kapitálem. Nývltová a Marinič (2010) uvádí následující vzorec pro výpočet:

$$\text{finanční páka} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.18)$$

Ukazatele likvidity

Likvidita je vlastnost, která znázorňuje schopnost určité složky se rychle a bez velké ztráty hodnoty přeměnit na peněžní prostředky. Likvidita podniku vyjadřuje schopnost podniku hradit

včas své platební závazky. Poměrové ukazatele likvidity jsou statické, konstruované na základě veličin z rozvahy k určitému dni, je tedy třeba sledovat jejich vývoj v čase.

Nedostatek likvidity může způsobit, že podnik nebude schopen využít situaci, kdy se mu naskytne zisková příležitost. Zásadnějším problémem spojeným s nedostatkem likvidity je hrozba neschopnosti hradit běžné závazky podniku, což může vyústit až v bankrot.

Ukazatel celkové likvidity

Celková likvidita, někdy také označována jako běžná likvidita nebo likvidita 3. stupně definuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Dá se tedy popsat jako ukazatel, který říká, kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Jednoduše tedy vyjadřuje, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil všechna svá oběžná aktiva v hotovost. (Růčková, 2008)

Čím vyššího výsledku tento ukazatel dosahuje, tím je větší pravděpodobnost, že si podnik zachová platební schopnost. Dluhošová (2010) uvádí jako přiměřenou hodnotu tohoto ukazatele výsledek v rozmezí od 1,5 do 2,5. Zároveň je však důležité mezipodnikové srovnání, či srovnání s průměrem v odvětví. Nevýhodou ukazatele celkové likvidity je, že není zohledněna struktura oběžných aktiv.

Celková likvidita poměruje oběžná aktiva (OA) s krátkodobými závazky. Fotr et al., (2012) uvádí následující vzorec pro výpočet:

$$\text{celková likvidita} = \frac{\text{OA}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.19)$$

Ukazatel pohotové likvidity

Nevýhodu z předchozího odstavce částečně odbourává ukazatel pohotové likvidity, v literatuře označován také jako likvidita 2. stupně, který u oběžných aktiv bere v úvahu pouze pohotové prostředky, tedy pokladní hotovost, bankovní účty, obchodovatelné cenné papíry a pohledávky po korekci opravnou položkou. Dluhošová (2010) doporučuje výsledné hodnoty v rozmezí 1,0 až 1,5. Vyšší hodnota než doporučená, tedy nadměrná výše oběžných aktiv ve formě pohotových prostředků signalizuje neproduktivní využívání prostředků vložených do podnikatelské činnosti. U tohoto ukazatele je obecně doporučován rostoucí trend, neboť růst značí zlepšení finanční a platební situace podniku.

Pohotová likvidita poměruje oběžná aktiva snížená o zásoby s krátkodobými závazky. Růčková (2008) definuje následující vzorec pro výpočet:

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{OA - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.20)$$

Ukazatel okamžité likvidity:

Okamžitá, někdy také nazývána pokladní likvidita nebo likvidita 1. stupně popisuje likviditu podniku v nejužším vymezení, jelikož bere v úvahu jen ty nejlíkvídnější položky, konkrétně tedy peníze v hotovosti, peníze na účtech a šeky. Lze ji tedy chápat, jako schopnost podniku splatit své krátkodobé závazky krátkodobým finančním majetkem, což je nejlíkvídnější složka oběžného majetku. Tento ukazatel bývá využíván především k analýze z krátkodobého hlediska, zároveň je však velice nestabilní a slouží spíše k dokreslení úrovně likvidity. Růčková (2008) uvádí pro Českou republiku doporučené rozmezí od 0,6 do 1,1. Kritickou je hodnota 0,2. Výsledky okamžité likvidity podniku mohou být někdy zkreslené, jelikož podnik může využívat různé kontokorenty, které nemusí být z rozvahy patrné.

Jak píše Dluhošová (2010), vypočítáme ji jako:

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{KFM}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.21)$$

Podíl pohledávek na oběžných aktivech

Tento ukazatel vyjadřuje poměrnou výši pohledávek na oběžných aktivech. Doporučený trend není jednoznačně definován. V případě, že odběratelé hradí pohledávky včas je žádoucí rostoucí vývoj v čase. Pokud však podniku roste míra pohledávek po splatnosti nebo pohledávek nedobytných, je žádoucí klesající trend. U podílu pohledávek na oběžných aktivech poměrujeme pohledávky s oběžnými aktivy. Vypočítáme jako (Dluhošová, 2010):

$$\text{podíl pohledávek na oběžných aktivech} = \frac{\text{pohledávky}}{OA} \quad (2.22)$$

Podíl zásob na oběžných aktivech

Zásoby jsou nejméně likvidní složkou oběžných aktiv, proto by jejich poměrná výše neměla být příliš vysoká. Konkrétní výše tohoto ukazatele závisí na individuálních potřebách podniku. Dluhošová (2010) uvádí následující vzorec pro výpočet:

$$\text{podíl zásob na oběžných aktivech} = \frac{\text{zásoby}}{OA} \quad (2.23)$$

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál představuje tu část oběžného majetku, která se v podniku během roku přemění v pohotové finanční prostředky a po uhrazení krátkodobých závazků ji může podnik použít k investicím a uskutečnění podnikových záměrů. Lze tedy chápat, jako část oběžného majetku, která zůstane po uhrazení krátkodobých závazků a zároveň je kryta dlouhodobými zdroji. (Dluhošová, 2010).

Má-li být podnik likvidní, musí hodnota oběžných aktiv převyšovat hodnotu krátkodobých závazků. Taková struktura zároveň znamená, že velikost stálých aktiv je menší než velikost dlouhodobých zdrojů financování. V tomto případě tedy mluvíme o překapitalizovaném podniku. Takový výsledek není v rozporu s efektivním využitím kapitálu.

V opačném případě, tedy v situaci, kdy hodnota oběžných aktiv je nižší, než hodnota krátkodobých závazků značí, že podnik svou běžnou činnost financuje dlouhodobými zdroji. V takové situaci lze podnik charakterizovat jako podkapitalizovaný, což je značně nebezpečný stav, jelikož podniku hrozí neschopnost hradit své závazky.

Čistý pracovní kapitál lze vypočítat z hlediska krátkodobého (vzorec 2.24) nebo z dlouhodobého (vzorec 2.25). V obou případech bychom měli dojít ke stejnému výsledku, což zároveň slouží jako kontrola správnosti výpočtu. Vzorce vypadají následovně (Dluhošová, 2010):

$$\text{ČPK (krátkodobý pohled)} = OA - \text{krátkodobé závazky} \quad (2.24)$$

$$\text{ČPK (dlouhodobý pohled)} = \text{dlouhodobé zdroje} - \text{fixní aktiva} \quad (2.25)$$

Ukazatele aktivity

Nývltová a Marinič (2010) popisuje ukazatele aktivity jako měřítko intenzity využití podnikového majetku. Struktura majetku je patrná z rozvahy. Předpokladem efektivní podnikatelské činnosti je optimální nasazení a využití majetku.

„Ve finanční analýze se toto využití měří pomocí ukazatelů aktivity (*assets utilization ratios*), a to buď jako obrát aktiv celkem (tj. počet obrátek konkrétního aktiva v jiné aktivum za určité časové období) anebo jako rychlost jednoho obrátu kapitálu vázaného v majetku vyjádřená ve dnech.“ (Nývltová a Marinič, 2010, s. 167)

Ukazatel doby obratu aktiv

Pomocí doby obratu aktiv může podnik získat informace, za kolik dní průměrně dojde k obratu celkového majetku v souvislosti s tržbami podniku. Tento ukazatel znázorňuje intenzitu využití celkového majetku, z tohoto důvodu je žádoucí klesající trend.

Dluhošová (2010) uvádí následující vzorec pro výpočet:

$$\text{doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \times 360}{\text{tržby}} \quad (2.26)$$

Ukazatel doby obratu zásob

Tento ukazatel nám definuje, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Ukazatel vyjadřuje průměrný počet dnů, kdy zásoby vstoupí do podniku až po jejich spotřebu či prodej. Lze říci, že čím je kratší doba obratu zásob, tím je to pozitivnější výsledek. Je však třeba brát v úvahu optimální velikost zásob. Obecně žádoucí stav je velikost tohoto ukazatele na technicky a ekonomicky zdůvodnitelné výši.

Ukazatel doby obratu zásob vypočítáme jako (Fotr et al., 2012):

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \times 360}{\text{tržby}} \quad (2.27)$$

Ukazatel doby obratu pohledávek

Ukazatel popisuje, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek. Ukazatel vyjadřuje, za jak dlouho jsou průměrně pohledávky uhrazeny, tedy průměrný počet dnů od vzniku pohledávky po její zaplacení. Růčková (2008) uvádí jako doporučenou hodnotu běžnou dobu splatnosti faktur, jelikož zboží je standardně fakturováno a každá faktura má svou dobu splatnosti. Vyšší, než doporučená hodnota značí nedodržování obchodně úvěrové politiky ze strany obchodních partnerů. Tento ukazatel je důležitý pro plánování finančních toků podniku.

Dluhošová (2010) uvádí následující vzorec pro výpočet:

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \times 360}{\text{tržby}} \quad (2.28)$$

Ukazatel doby obratu závazků

Ukazatel lze chápat, jako průměrnou dobu, na kterou dodavatelé poskytnou obchodní úvěr. Charakterizuje tedy platební morálku podniku, jelikož vypovídá tom, jak rychle podnik splácí

své závazky. Obecným doporučením je, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek, aby tedy bylo splněno pravidlo solventnosti. Tento ukazatel může být významný především pro věřitele nebo potenciální věřitele, kteří z něj mohou rozpoznat, zda podnik dodržuje obchodně úvěrovou politiku.

Ukazatel doby obratu závazků vypočítáme jako (Dluhošová, 2010):

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \times 360}{\text{tržby}} \quad (2.29)$$

Vzorce použité v kapitole 2.4.3 slouží ke komplexnímu zhodnocení ziskovosti, likvidity, zadluženosti a aktivity podniku. Zmíněné ukazatele budou využity pro analýzu interního prostředí podniku, jedná se tedy o jednu z výchozích analýz strategické analýzy.

2.5.4 Bankrotní a bonitní modely

Tyto modely slouží jako systém včasného varování. Predikční modely nám pomáhají odhalit pomocí určitých signálů pravděpodobnost úpadku či bankrot. Mají velkou vypovídací hodnotu, neboť jsou odvozeny z dat skutečných podniků.

Altmanův model

„E. Altman prováděl predikci bankrotu s použitím skupiny 66 výrobních firem rovnoměrně rozdělených na bankrotující a nebankrotující. Z původního souboru 22 poměrových ukazatelů odhadl Z-Score model“. (Dluhošová, 2010, s. 97)

Jedná se o souhrnný ukazatel, pomocí kterého je možné zhodnotit finanční zdraví podniku, případně tedy i pravděpodobnost bankrotu. Tento model je obecně u podniků velmi oblíbený a často využívaný především díky jednoduchému výpočtu.

Dluhošová (2010) pro výpočet Z-Score uvádí následující vzorec:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,998X_5 \quad (2.30)$$

kde X_1 vyjadřuje poměr mezi pracovním kapitálem a aktivy celkem, X_2 poměruje nerozdělený zisk a celková aktiva, X_3 poměruje zisk před úroky a daněmi a celková aktiva, X_4 vyjadřuje podíl mezi vlastním kapitálem a celkovými dluhy a X_5 dává do poměru celkové tržby a celková aktiva.

Bankrot je nepravděpodobný u podniků, kde Z-Score dosahuje vyšší hodnoty, než 2,99. Naopak u výsledného Z-Score nižší než 1,81 je pravděpodobný bankrot. Podniky, jejichž hodnota dosahuje výsledku v rozmezí od 1,81 do 2,99 spadá do tzv. šedé zóny. Pro toto rozmezí nelze jednoznačně určit, zda podniku hrozí bankrot. (Dluhošová, 2010)

Taflerův model

Tento model se taktéž řadí mezi modely, které analyzují riziko bankrotu. Model bere v úvahu ukazatele definující platební schopnost nebo naopak neschopnost, a to pomocí následujícího vzorce (Dluhošová, 2010):

$$Z_T = 0,53 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 0,18 \times X_3 + 0,16 \times X_4, \quad (2.31)$$

kde X_1 zobrazuje poměr zisku před zdaněním a krátkodobých závazků, X_2 poměruje oběžná aktiva a cizí kapitál, X_3 vyjadřuje poměr krátkodobých závazků a aktiv celkem a X_4 poměr finančního majetku a provozních nákladů vyjma odpisů.

Výsledná hodnota nižší než 0,2 značí velkou pravděpodobnost bankrotu. Je-li výsledná hodnota větší než 0,3 znamená to nepravděpodobný bankrot.

Index IN

Na základě informací 1 000 českých podniků sestavili manželé Neumaierové pomocí matematicko-statistických metod podnikového ratingu index důvěryhodnosti, který zohledňuje specifické podmínky a ekonomickou situaci v ČR. Díky tomu by měl mít velkou vypovídací schopnost.

Index vypočítáme pomocí sumy následujících 6 dílčích ukazatelů (Růčková, 2008):

$$IN = V_1 \frac{A}{CZ} + V_2 \frac{EBIT}{U} + V_3 \frac{EBIT}{A} + V_4 \frac{VÝNOSY}{A} + V_5 \frac{OA}{KZ + KBU} - V_6 \frac{ZPL}{VÝNOSY} \quad (2.32)$$

Zkratky znamenají následující: A jsou aktiva, CZ - cizí zdroje, EBIT -hospodářský výsledek před daněmi a úroky, U - nákladové úroky, OA - oběžná aktiva, KZ + KBU - krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry a ZPL - závazky po lhůtě splatnosti. Váhy jednotlivých ukazatelů V_1 až V_6 nalezneme v příloze.

Tento model vyjadřuje finanční zdraví podniku. Výsledná hodnota vyšší než 2 značí finančně zdravý podnik. Hodnota menší než 1 definuje finančně slabý podnik. Rozmezí 1 až 2 lze

charakterizovat jako hodnotu pro podnik, u kterého nelze jednoznačně rozhodnout, zda se jedná o finančně zdravý nebo naopak nemocný.

2.6 SWOT analýza

Název SWOT je zkratka, která představuje první písmena slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby), viz Obr. 2.2. Pro definování silných stránek by se měl podnik ptát, v čem je dobrý a jaké jsou jeho přednosti, tedy v čem je lepší než konkurence. Pomocí silných stránek podnik získává výhody na trhu. U slabých stránek by měl být podnik schopen definovat své nedostatky. Podnik si tedy klade otázky, v čem je konkurence lepší nebo čím může podnik sám sebe ohrozit. Podnik by se měl snažit tento aktuální negativní stav změnit na budoucí přínos, tedy udělat z nevýhody výhodu. U příležitostí by se měl podnik zajímat, jaké možnosti na trhu, které nevyužívá, se mu nabízejí. Je třeba se zaměřit na příležitosti, které lze využít pro růst podniku. Díky příležitostem podnik dosahuje stanovených cílů. Hrozby značí přehled možných faktorů, které mohou přinášet rizika. Tyto hrozby mohou ohrozit dosažení stanoveného cíle nebo mohou být překážkou, kterou bude nutné překonat. Souhrn všech vlivů se obvykle prezentuje formou grafického znázornění, což je možné vidět na Obr. 2.2. (Fucik, 2017)

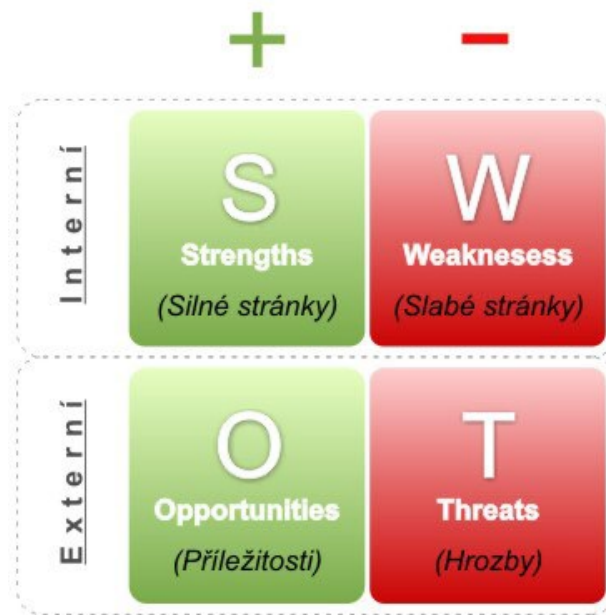
Mallya (2007) definuje SWOT analýzu jako soubor silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Teprve po zhodnocení vnitřní a vnější situace podniku lze uvažovat o výběrech realizované strategie. Tyto výběry by měly vycházet z analýzy.

Při interní analýze je třeba se zaměřit na pozici na trhu, marketing, personální politiku, technické vybavení, technologie atd. Tyto faktory porovnává s příležitostmi a hrozbami z okolí, které není podnik schopen přímo ovlivnit. Podnik by měl být na tyto externí vlivy připraven nebo alespoň být schopen reagovat na jejich důsledky. Příležitosti a hrozby se v čase vyvíjejí, proto je třeba je pravidelně monitorovat. U externí prostředí podniku jsou stěžejními faktory zákazníci, konkurence, potencionální konkurenti, politické faktory, legislativní faktory atd. (Turbo, 2020)

Interní stránky lze hodnotit pomocí interního hodnotícího procesu nebo benchmarkingem. Externí vlivy je možné identifikovat např. prostřednictvím analýzy konkurence nebo PEST analýzy. (Finance-management, 2020)

SWOT analýza je často využívána v marketingu a strategickém plánování. Tato analýza není pouhým vyjádřením silných a slabých stránek, možností a hrozeb, ale také nalezení možných strategií při řešení problémů, které se v podniku vyskytnou. (Mlady podnikatel, 2012)

Obr. 2.2 SWOT analýza



Zdroj: Franěk, SWOT analýza (2017)

Fotr et al., (2012) se přiklání k názoru, že by měla být SWOT analýza zaměřena na vlastní společnost nebo na analýzu konkurence. Dle jeho postupu je třeba nejdříve analyzovat prostředí, díky čemu lze získat potřebné (dostupné) informace o konkurenci a poté se definují 4 zmíněné oblasti SWOT. Dalším krokem je poměření konkurence a vlastní společnosti. Hodnotí se silné stránky, konkrétně značka, kvalita výrobků, distribuční kanály, způsob prodeje aj. U slabých stránek nákladovost, kvalita webových stránek atd. Tyto informace poté lze využít pro definování příležitostí a hrozeb, které daná společnost má.

2.6.1 Matice TOWS

Matice funguje na principu rozboru strategické situace podle Obr. 2.3, kde bereme v úvahu vzájemné vlivy externích faktorů (O, T) a faktorů interních (S, W) v souvislosti uvažovanou strategií. (Fotr et al., 2012)

Obr. 2.3 Matice TOWS

	Silné stránky (S) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd.	Slabé stránky (W) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd.
Příležitosti (O) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd.	Strategie (SO) Využití S na identifikaci O. Ofenzivní přístup – Maxi – Maxi Komparativní výhoda, využívat soulad zdrojů a poptávky	Strategie (WO) Překonat W při sdílení O. Opatrný přístup Mini – Maxi Investice do produktů, sklizeň, kooperace
Hrozby (T) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd.	Strategie (ST) Využití S a vyhnout se T. Maxi – Mini Mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb.	Strategie (WT) Důraz na management rizik. Mini – Mini Ustupovat, kompromisy, event. likvidace

Zdroj: Fotr et al., (2012)

Z matice TOWS vyplývají 4 následující možné strategie:

1. Strategie Maxi – Maxi (SO) - Jedná se o ideální pozici, kdy společnost využívá silné stránky k využití identifikovaných příležitostí. Stále však musí respektovat možný vliv slabých stránek a hrozeb.
2. Strategie Mini – Maxi (WO) – Strategie, která se zaměřuje na rozvoj. Společnost se musí prvotně zaměřit na zlepšení slabých stránek. K využití příležitostí brání právě slabé stránky společnosti.
3. Strategie Maxi – Mini (ST) – Strategie má za cíl využití silných stránek a zároveň se vyhnout nebo omezení hrozeb. „Vhodně koncipovaná strategie a připravenost firmy na působící hrozby T může být podobně agresivní jako strategie SO a může vyústit v konečně posílení konkurenční pozici firmy.“ (Fotr et al., 2012, s. 54)
4. Strategie Mini – Mini (WT) – Lze charakterizovat, jako defenzivní strategii s redukováním slabých stránek a vyhýbaní se hrozbám. Firma se nachází v nejisté a

riskantní pozici. K nápravě firmy často vede užití všech známých defenzivních strategií, mezi které patří snížení objemu výroby a zároveň zvýšení kvality subdodávek, přijetí krizového řízení, hledání strategických partnerů atd.

2.6.2 Matice SPACE

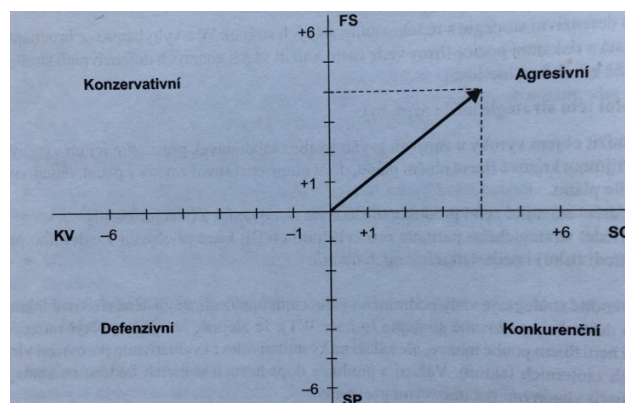
Matice hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu nebo záměru, tedy matice SPACE hodnotí pozici firmy pomocí dvojice charakteristik, které tvoří interní a externí charakteristiky. Tato matice bude popsána dle metodiky, kterou definuje Fotr et al., (2012).

Interní charakteristiky tvoří finanční síla (FS) a konkurenční vlastnosti (KV), externí prostředí zhodnocujeme pomocí definování stability prostředí (SP) a síly oboru (SO).

Vliv strategie na vývoj pozice podniku na trhu se zobrazuje pomocí grafu, který popisuje 4 kvadranty pozice firmy, konkrétně pozici agresivní, konkurenční, konzervativní a defenzivní, viz Obr. 2.4. Určení polohy vektoru strategické a akční pozice podniku dosáhneme pomocí následujícího postupu:

1. Kvantitativní ohodnocení jednotlivých charakteristik, kde u FS a SO je nejlepší hodnota +6, nejhorší +1. Ohodnocení pro SP a KV je následující, nejhorší je -6, nejlepší -1.
2. Výsledné hodnoty na ose x dosáhneme výpočtem sumy hodnot SO a KV, tedy $x = \sum (SO, KV)$
3. Výsledné hodnoty na ose y dosáhneme výpočtem sumy FS a SP. Tedy $y = \sum (FS, SP)$.
4. Výsledné souřadnice určují výslednou polohu vektoru, který definuje strategickou a akční pozici podniku. Umístění tohoto vektoru zároveň slouží jako doporučení strategie, kterou by měl podnik při strategickém řízení použít, viz Obr. 2.4.

Obr. 2.4 Určení strategické pozice hodnoceného podniku



Zdroj: Fotr et al., (2012)

2.7 Tvorba variant strategií

Strategie jsou rozhodovací akce, které plánuje podnik v určitém období realizovat pro naplnění podnikových cílů. Nelze tvrdit, že existuje pouze jedna cesta - jedna strategie. Podnik může volit ze širokého spektra variant strategie. Výběr nejvhodnější strategie je úzce spojen s hodnotovým řízením firmy. (Fotr et al., 2012).

„Výběr strategie probíhá v různých etapách a výběrech. První a nejzákladnější výběr je mezi růstem, stabilitou a omezením některé aktivity organizace.“ (Mallya, 2007, s. 110)

Strategie, kterou podnik zvolí jako optimální by měla být efektivní pro řešení daného problému. Je nutné, aby bylo možné vybranou strategii implementovat v dané situaci při dostupných zdrojích. Nezbytné je, aby byla proveditelná v rámci adekvátního času, ekonomická a akceptovatelná pro všechny zainteresované strany uvnitř podniku. (Mallya, 2007).

Východiskem pro tvorbu variant strategií představují výsledky interní a externí analýzy. Kvalitně a důkladně zpracovaná interní a externí analýza je tedy základem pro stanovení strategie podniku.

Strategie musí zajistit stabilní vývoj společnosti. Podnikem zvolená strategie by měla splňovat následující pravidla:

- vhodnost,
- realizovatelnost,
- akceptovatelnost.

Obecně lze typologie strategií členit dle míry ofenzivnosti. Dle tohoto hlediska rozlišuje Fotr et al., (2012) následující strategie:

1. **Defenzivní**, které podnik využívá v situaci, kdy čelí tlaku okolí. Cílem této strategie je přijmout taková opatření, aby tomuto tlaku daný podnik odolal.
2. **Stabilizační**, které vychází minulých nebo současných trendů. Obvykle se neliší od stávající strategie a priorit, které s danou strategií souvisejí.
3. **Ofenzivní**, u kterých se podnik snaží využít potenciálního prostorů pro růstové strategie, mezi které patří např. průlomové investice, fúze, akvizice. Tato strategie čerpá z možného pozitivního vývoje z rizikových faktorů.
4. **Krizové**, které na základě varovných signálů podmiňují rozhodnutí nezbytná k úspěšnému zvládnutí krizové situace, hovoříme o tzv. krizovém plánování.

Dle Portera základní strategie členíme následovně (Mallya, 2007):

1. **Strategie vedoucího nákladů** – Strategie je využívána na trhu, kde převládají jednoduché výrobky, které lze lehce vyrobit a konkurovat jim. Chce-li podnik dosáhnout vedení nákladů, musí být schopen nabídnout produkt za nejnižší cenu ve srovnání s konkurencí. Zároveň by se měl podnik snažit udržet kvalitu daného produktu. Tohoto výsledku podnik dosahuje pomocí snižování nákladů.
2. **Strategie diference** – Strategie znamená, že na trhu vystupují vysoce hodnotné a velmi diferencované produkty, které zákazníkům nabízejí něco výjimečného. K dosažení úspěchu vedou faktory jako moderní technologie, lepší služby nebo dobrá distribuční síť.
3. **Strategie zaměření (focus)** – Tato strategie spočívá v tom, že se podnik zaměří na určitý segment nebo skupinu zákazníků, nikoli na celý sektor. Uvnitř zvoleného segmentu může firma konkurovat pomocí nízké ceny nebo diference.

Vykypěl a Keřkovský (2006) rozlišuje 4 alternativy strategií, konkrétně:

1. **Strategie stability** – Lze popsat, jako situaci, kdy společnost vyrábí shodné výrobky a služby jako konkurence. Společnost funguje a není nucena zásadně změnit své postupy. Tuto strategii lze definovat jako méně rizikovou a je vhodné ji použít v případech, kdy pro podnik plyne málo hrozeb, ale zároveň i příležitostí. Strategie stability je vhodná především pro společnosti ve stádiu zralosti a také po rychlé expanzi, které se snaží stabilizovat.
2. **Strategie expanze** – Tuto strategii volí společnosti, které rozšiřují svůj výrobní program. Zvyšují tedy objem výroby nebo expandují na nové trhy. Je typická pro podniky, které mají produkty na začátku životního cyklu. Tato strategie je obvykle spojena s nutností významných investic.
3. **Strategie omezení** – V případě útlumu výroby či poklesu podílu na trhu je doporučována strategie omezení. Tato strategie může značit selhání manažerů. Zároveň se však může jednat o reakci podniku na negativní trendy a přípravu na budoucí expanzi. Případně přechod do lukrativnějších příležitostí. Strategie omezení značí, že podnik není schopen reagovat na hrozby, které na něho působí. Typická je u výrobků v klesajícím stádiu životního cyklu. Negativním důsledkem se může stát propouštění zaměstnanců a snižování investic.

4. **Strategie kombinace** – Jedná se o strategii kombinace předchozích 3 strategií. Autoři se přiklání k pojetí, že je vhodné ji použít u společností, které se nacházejí v období změn životních cyklů výrobků a služeb.

2.7.1 Tvorba strategického plánu

Tvorba strategického plánu představuje strukturovaný manažerský proces, který je zaměřen na efektivní řízení podniku. Tento proces je zaměřen především na budoucí vývoj organizace a definuje, jakých cílů a pomocí jakých prostředků má být těchto cílů dosaženo. (Fotr et al., 2012)

Při definování podnikových cílů by se měl podnik řídit pravidlem SMART. Cíle by měly být specifické (S), měřitelné (M), akceptovatelné (A), reálné (R) a termínované (T). Základním strategickým cílem by mělo být zvyšování tržní hodnoty podniku. (Managementmania, 2020)

Bugri (2017) se přiklání k názoru, že by si měl podnik klást za cíl prosperovat a zároveň je motivován vidinou zisku. Podnik se skládá ze zainteresovaných stran, mezi které patří zaměstnanci, management, aj. Každá ze stran sleduje své vlastní cíle, ale zároveň mají všechny strany společný zájem, kterým je prosperita daného podniku. Zásadní roli hraje taky časové hledisko a hierarchické uspořádání cílů.

Strategické cíle je možné členit následovně (Fotr et al., 2012):

1. **Z hlediska času** - Obvykle má firemní plánování kaskádovitou podobu, tzn., že vychází z dlouhodobých plánů, na které navazují plány střednědobé a nakonec plány krátkodobé, tedy operativní. Předpokladem fungování je, že jednotlivé plány budou konzistentní.
2. **Z hlediska věcné náplně** – Při tomto členění bereme v úvahu funkční členění procesu. Mezi tyto funkční plány lze zahrnout plány výroby, marketingové, řízení jakosti, finanční, investiční, atd.
3. **Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu** – Toto hledisko respektuje hierarchickou strukturu podniku, bere tedy v potaz jednotlivé úrovně pravomoci a odpovědnosti. V praxi lze popsat jako proces, kde vymezený plán na nižší odpovědnostní úrovni vychází z plánu na vyšší odpovědnostní úrovni.
4. **Z hlediska účelu** – Členění dle účelu zohledňuje zájmy jednotlivých zájmových skupin, tedy stakeholders. Tyto plány slouží k uspokojení informačních potřeb jednotlivých zájmových skupin.

2.7.2 Implementace strategie

Implementaci strategie lze popsat jako schopnost podniku na základě strategického plánu vycházejícího z výsledků interních a externích analýz podniku učinit konkrétní aktivity. Jak píše Fotr (2012), implementace strategie vyjadřuje schopnost podniku aplikovat strategický plán. Implementací rozumíme jeho transformaci do akčních plánů, které jsou rozpracovány na jednotlivé aktivity, alokaci zdrojů, odpovědnosti za jejich výsledky a načasování jednotlivých aktivit.

Jedná se o proces v několika krocích, při kterých se musíme ptát na otázky typu: Jaké klíčové úkoly je třeba vykonat? Jaké je třeba učinit změny ve zdrojích podniku? Do kdy mají být udělány? Kdo bude za tyto změny odpovědný? atd. (Mallya, 2007).

Úspěšnost implementace strategie závisí na schopnosti podniku, především vedení podniku, vytvořit prostředí, které umožňuje a zároveň podporuje změny. Změny lze totiž chápat jako příležitost k dalšímu rozvoji. Právě odpor ke změnám může být jednou ze zásadních překážek úspěšné implementace strategie.

2.8 Shrnutí

Kapitola je zaměřena na teoretické koncepty výkonnosti podniku, pomocí kterých je zpracována strategická analýza podniku. První část kapitoly je zaměřena na členění analýzy na externí okolí podniku a interní analýzu. Následně jsou definovány metody pro externí prostředí, konkrétně PEST analýza, odvětvová analýza a Porterova analýza 5 konkurenčních sil. Poté následuje popis interní analýzy. V neposlední řadě je v kapitole 2 definována SWOT analýza. V práci je zmíněna také tvorba variant strategií.

3. Strategická analýza podniku působícího v zemědělství

V této kapitole je cílem popsat podnik, který bude analyzován. Podnik bude charakterizován z hlediska geografické polohy a velikosti. Dále budou popsány hlavní činnosti, kterými se podnik zabývá. Poté kapitola obsahuje aplikaci jednotlivých analýz na podnik.

Na podnik bude aplikována PEST analýza, odvětvová analýza a Porterova analýza 5 konkurenčních sil. Finanční zdraví podniku bude zhodnoceno na základě finanční analýzy. Dále se zaměříme na zhodnocení podniku pomocí SWOT analýzy.

3.1 Profil firmy

Podnik Zetaspol, s.r.o. je dle ročního obrátu, roční bilanční sumy a počtu zaměstnanců zařazen mezi malé podniky (Bridge, O'Neill, 2018). Má sídlo v obci Bedihošť, která se nachází na Moravě, konkrétně 6 km od města Prostějov. K dnešnímu dni má společnost 25 zaměstnanců. V současné době má společnost 5 středisek, konkrétně:

- středisko agrochemikálie,
- středisko rostlinná výroba,
- středisko zahradní centrum,
- středisko správa a řízení a
- středisko školící centrum. (Výroční zpráva podniku, 2014-2018)

Podnik Zetaspol, s.r.o. byl založen v roce 1991. Vznikl společenskou smlouvou o založení společnosti s ručením omezeným. Základní kapitál společnosti činil 200 tis. korun českých. Podnik založili 4 společníci, z nichž tři mají 30% podíl a jeden společník má 10% podíl. (Výroční zpráva podniku, 2018)

Mezi hlavní činnosti podniku patří poradenství v oblasti ochrany rostlin, prodej a distribuce agrochemikálií. Zahrádkářům podnik nabízí sortiment zboží pro dům a zahradu. Společnost dále dodává balená hnojiva, zeminy i substráty. Dále zmíněný podnik vyrábí a dodává uznaná osiva polních plodin. V neposlední řadě organizuje a provádí školení a kurzy k získání osvědčení I. - III. stupně pro práci s přípravky na ochranu rostlin. (Zetaspol, 2020)

Za držitele osvědčení I. Stupně se považuje absolvent základního kurzu u vzdělávacího zařízení v délce 12 hodin nebo osoba, která absolvovala zaměstnavatelem organizovaný kurz (bez zkoušky), a to v délce 6 hodin. Takto získané osvědčení je platné pouze pro výkon práce pro daného zaměstnavatele.

Za držitele osvědčení II. stupně se považuje absolvent základního kurzu u vzdělávacího zařízení v délce 15 hodin. Osvědčení s platností 5 let na základě úspěšně vykonané zkoušky (písemné).

Osoba, která v rámci svých profesních činností poskytuje poradenství v oblasti ochrany rostlin, uvádí na trh přípravky pro profesionální použití a pořádá základní kurzy doplňující školení a zaměstnavatelem organizované kurzy, musí tyto činnosti vykonávat prostřednictvím fyzické osoby, jež je držitelem osvědčení III. Stupně, které je možné získat absolvováním základního kurzu u vzdělávacího zařízení v délce 18 hodin. Osvědčení má platnost 5 let na základě úspěšně vykonané zkoušky, a to písemné i ústní. (Eagri, 2020)

Společnost nabízí produkty a služby jak pro velkooběratele, tak i pro malooběratele. V sekci velkooběratelů se podnik zaměřuje na zemědělské podniky, pro které v rámci poradenské činnosti vypracovává plány pro ochranu rostlin, a poté dané prostředky i dodává. V tomto segmentu společnost cílí především na oblast Hané. Mezi malospotřebitele lze zařadit zahrádkáře a drobné zemědělce, pro které podnik nabízí malospotřebitelská balení, a dále také poradenskou činnost. Podnik také distribuuje agrochemikálie v malospotřebitelských balení do obchodů, které dané produkty nabízejí.

V oblasti školení má podnik vlastní školící prostory v místě sídla podniku s kapacitou až 30 účastníků, takže mu nevznikají další náklady související s dopravou a pronájmem prostor. Podnik vlastní na základě rozhodnutí Ministerstva zemědělství licenci pro školení kurzů k získání osvědčení I., II. a III. stupně pro odbornou způsobilost pro nakládání s přípravky na ochranu rostlin.

Podnik se snaží fungovat v souladu s ochranou životního prostředí, neboť přispívá k ochraně životního prostředí svým zapojením do systému Ekokom¹. Dále společnost zajišťuje likvidaci obalů od agrochemikálií na vlastní náklady. Další významnou činností je poradenství v oblasti výživy a ochrany rostlin, kdy agronomové doporučují ekologické alternativy přípravků.

¹ Autorizovaná obalová společnost EKO-KOM byla již v roce 1997 založena průmyslovými podniky vyrábějícími balené zboží. Tato nezisková akciová společnost vytvořila a efektivně provozuje celorepublikový systém, který zajišťuje třídění, recyklaci a využití obalového odpadu na kvalitní evropské úrovni. Pro celý komplex souboru činností zajišťovaných společností se ujal název „Systém EKO-KOM.“ (Ekokom, 2020)

3.2 PEST analýza

V této kapitole bude PEST analýza aplikována na vybraný podnik. Konkrétně tedy budou rozebrány faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demokratické a technologické.

3.2.1 Politicko-legislativní faktory

Politická situace je v České republice relativně nestabilní. Neustále dochází ke změně politických stran u moci a obsazení vlády, z tohoto důsledku dochází k neustálým změnám a novým nařízením. Z důvodu velké fluktuace na politické scéně je pro podnik složitější plánovat a predikovat vládní rozhodnutí.

Podnik by tedy měl důkladně sledovat legislativní změny, aby mu nevznikly různé pokuty a sankce z důvodu neplnění zákonů. Jedná se především o vyhlášky a nařízení příkazující podniku plnit určitá pravidla nebo různé náhrady škod, programy pro rozvoj a dotace. V ČR je hlavním orgánem, který vytváří podmínky pro zemědělskou a potravinářskou činnost Ministerstvo zemědělství. (Eagri, 2020)

Konkrétně by se měl podnik zaměřit na Zákon o zemědělství, Zákon o ochraně zemědělského půdního fondu, Zákon o ekologickém zemědělství, Zákon o půdě a jiném zemědělském majetku aj. (Zákony pro lidi, 2020)

Česká republika je od roku 2004 členem Evropské unie, díky čemuž se musí podnik řídit také pravidly Společné zemědělské politiky EU, která aplikuje společnou organizaci trhu u vybraných zemědělských komodit, u nichž závazným způsobem stanovuje některé podmínky výroby a obchodu a podporuje je intervenčními zásahy, dotacemi, úpravou obchodních podmínek a podobně. Cílem této politiky je minimalizovat výkyvy v nabídce jednotlivých komodit a tím i v cenách placených zemědělcům a také stabilizovat ceny pro konečného spotřebitele. Tento faktor je jedním z hlavních faktorů ovlivňujících situaci na námi analyzovaném trhu. (Eagri, 2020)

Podnik může v budoucnu být negativně ovlivněn politikou EU z důvodu vyšetřování a kontroly čerpání dotací ze strany ČR, kdy je aktuálně vyšetřován premiér České republiky Andrej Babiš (Irozhlas, 2020). V případě omezení dotací ze strany EU by se toto rozhodnutí negativně projevilo na zdrojích financování a následně i na tržbách podniku. Dotace jsou jedním z činitelů, díky kterým podnik dosahuje nadprůměrné rentability, viz kapitola 3.5.2.

3.2.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory ovlivňující společnost lze zařadit například vývoj HDP, míru inflace, míru nezaměstnanosti, průměrné mzdy atd. Tyto faktory mají důsledek na fungování a výsledky podniku. V práci budou rozebrány faktory, které jsou nejzásadnější pro podnik.

Vývoj inflace

Z tabulky č. 3.1 můžeme vypočítat vývoj inflace v České republice. Během sledovaných let dosahovala inflace nejvyšší hodnoty v roce 2008, konkrétně 6,3 %. Tento nárůst byl způsoben zvýšením sazby DPH. Poté během následujících 3 let klesla pod 2 %. V roce 2012 opět vzrostla na hodnotu 3,3 %. Hlavní faktory, které ovlivnili tento nárůst byl růst cen potravin a nemovitostí. V letech 2013-2016 inflace opět klesla, dokonce pod 1 %, kdy zásadním faktorem pro tento pokles bylo snížení cen ropy. Během let 2017 a 2018 se inflace pohybovala přes 2 %, což bylo zapříčiněno politikou České národní banky, která intervencemi cílovala na inflační cíl 2 %. (ČNB, 2020). Stejný cíl si stanovila také ECB a Fed. (Patria, 2020). Inflace je během sledovaných let relativně stabilní (vyjma roku 2008). Tento stabilní trend je pozitivní jev pro podnik, jelikož může snadněji predikovat vývoj monetární politiky.

Tabulka č. 3.1. Vývoj inflace

rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Inflace (v %)	6,3	1	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kurzy CZ (2019)

Vývoj nezaměstnanosti

Nezaměstnanost v České republice v současnosti dosahuje nejnižších hodnot v celé Evropské unii. (Novinky, 2019). Tento ukazatel značí, že se ekonomice daří. Mohou zde nastat však také negativní faktory pro podnik, například tlak zaměstnanců na neúměrné zvýšení mezd nebo problémy s nalezením vhodné pracovní síly na trhu práce.

Tabulka č. 3.2 Vývoj nezaměstnanosti

rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Obecná míra nezaměstnanosti	4,4	6,7	7,3	6,7	7	7	6,1	5	4	2,9	2,2
Míra ekonomické aktivity	58,5	58,7	58,4	58,3	58,6	59,3	59,3	59,4	59,9	60,2	60,6
Míra zaměstnanosti	55,9	54,8	54,2	54,4	54,5	55,2	55,7	56,4	57,6	58,5	59,2

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2019) – Zaměstnanost, nezaměstnanost – časové řady

Mezi nezaměstnaností a HDP lze vypočítat inverzní vztah. Když roste hodnota HDP, tak klesá nezaměstnanost, což je žádoucí jev. Konkrétně se tento vztah znázorněn na roku 2009, kdy HDP pokleslo o 4,7 %, a nezaměstnanost vzrostla na 7,3 %. Stejný jev nastal také v letech 2012 a 2013, kdy HDP meziročně klesalo, a nezaměstnanost vzrostla na 7 %.

Vývoj HDP

Hrubý domácí produkt od roku 2014 rostl, především v letech 2015 a 2017, viz tabulka č. 3.3. S tímto ukazatelem může souviset výsledek hospodaření za účetní období během sledovaných let 2014-2018, jelikož během těchto let ani jednou nebyl podnik ve ztrátě. Otázkou však je, proč podniku meziročně klesá výsledek hospodaření, když HDP klesající trend nemá. Odpovědi mohou být přírodní faktory, především tedy sucho a přemnožení škůdců.

Tab. 3.3 Vývoj HDP

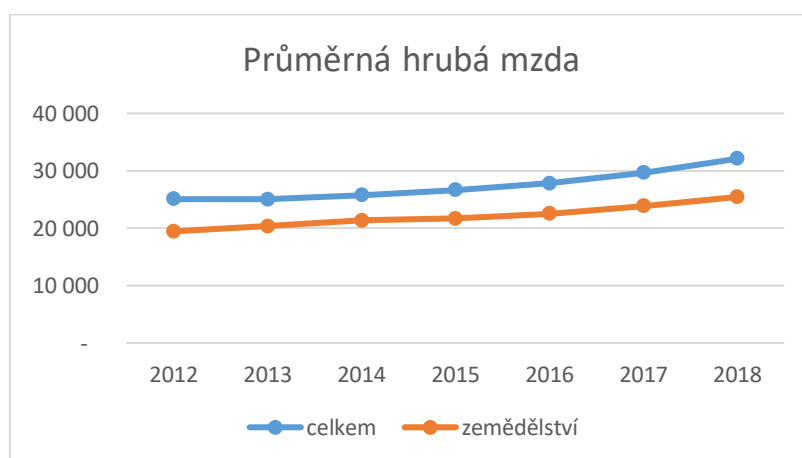
rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
HDP (mld. Kč)	3 689	3 628	3 954	4 023	4 060	4 098	4 314	4 596	4 768	5 047	5 324
HDP (reál. růst v %)	2,50	- 4,70	2,30	2,00	- 0,80	- 0,50	2,70	5,30	2,50	4,40	2,80

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ministerstva financí ČR (4Q2019)

Průměrná hrubá mzda

Námi zvolený podnik řadíme dle členění CZ NACE do skupiny A – Zemědělství, lesnictví a rybářství. Na grafu č. 3.1 můžeme vidět, že průměrná mzda v zemědělství je ve srovnání s celkovou průměrnou hrubou mzdou nižší. Rozdíl během let uvedených v grafu č. 3.1 dosahuje hodnot mezi 4-6 tis. Kč, v roce 2018 dokonce téměř 7 tis. Kč, což může být významný faktor při rozhodování zaměstnanců, zda nezměnit své zaměstnání a nepřesunout se do jiného oboru. Významný je tento ukazatel také pro nové potenciaální zaměstnance, kteří tento ukazatel při rozhodování o zaměstnavateli rozhodně zohlední.

Graf 3.1. Průměrná hrubá mzda

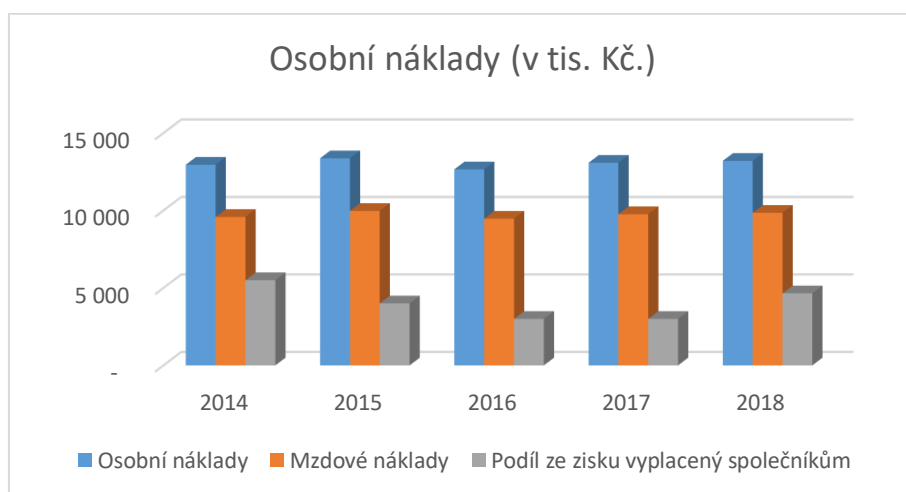


Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ (2019)

Z grafu 3.2 můžeme analyzovat osobní náklady podniku, které s průměrnou hrubou mzdou souvisí. Během sledovaných let osobní náklady tvořily významnou nákladovou položku, kdy jejich hodnota přesahovala hodnotu 12 mil. Kč ročně. Během sledovaných let se jednalo o položku, která tvořila přibližně 12 % celkových nákladů.

Průměrný počet zaměstnanců během sledovaných let nebyl příliš variabilní, jelikož se mezi lety 2014-2018 pohyboval v rozmezí 24,5-26 zaměstnanců. Můžeme tedy tvrdit, že se jedná o stabilní trend.

Graf 3.2 Osobní náklady



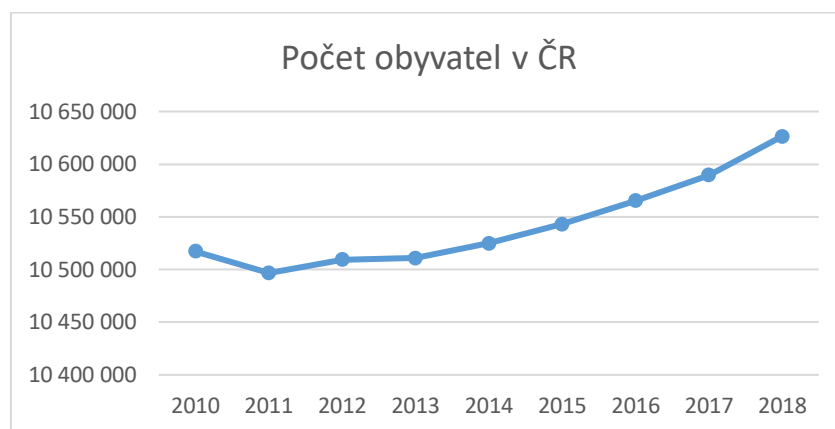
Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

3.2.3 Sociálně-demografické faktory

Mezi demografické faktory lze zařadit vývoj počtu obyvatel. Graf níže ukazuje vývoj od roku 2010 do roku 2018. Z grafu je patrný rostoucí trend, který byl dle dat českého statistického úřadu zapříčiněn zvýšením počtu cizinců přistěhovaných do České republiky. Tento jev je pozitivní, jelikož přistěhovalci, např. z Ukrajiny, naleznou často uplatnění právě v zemědělství. Na základě tohoto zjištění se jeví tento faktor jako pozitivní také z hlediska možných uchazečů o zaměstnání v podniku. Dalším důvodem nárůstu je dle ČSÚ navýšení počtu narozených dětí.

Nárůstem počtu obyvatel se zvyšuje spotřeba potravin, které jsou vyprodukovány na zemědělské půdě a jedná se tak o nepřímý pozitivní vliv na prodej produktů, které firma nabízí. Zároveň se zde objevuje i negativní důsledek, konkrétně s nárůstem počtu obyvatel se bude zastavovat více zemědělské půdy nemovitostmi pro bydlení. Podnik by se měl snažit nabízet takové produkty, díky kterým budou odběratelé dosahovat stejných nebo vyšších výnosů na menším množství půdy.

Graf 3.3 Počet obyvatel



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ (2019)

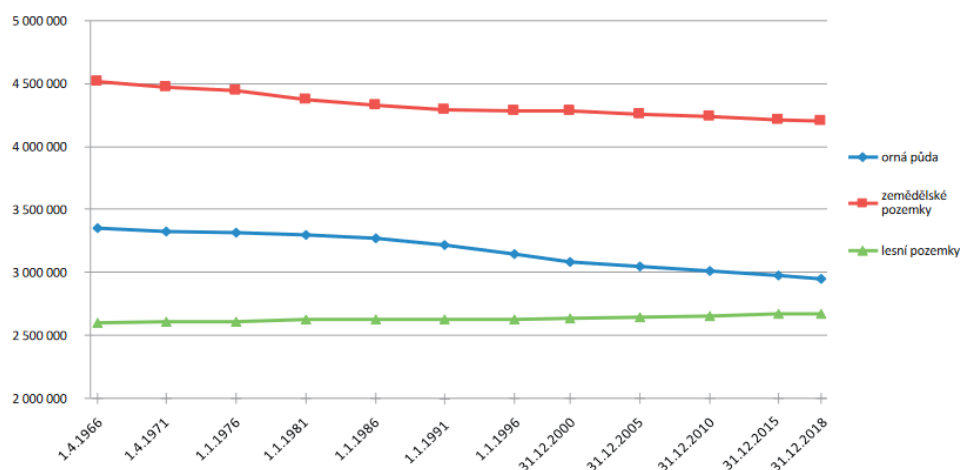
Počet lidí, kteří pracují v oboru zemědělství klesá. Tento trend se může negativně projevit u podniku ve středisku školení na způsobilost pro nakládání s přípravky na ochranu rostlin.

Tento trend negativně ovlivňuje nejen analyzovaný podnik, ale celkové zemědělství v ČR, jelikož dle statistických údajů zaměstnanců v zemědělství ubývá a chybí tzv. mladá krev, která by převzala zemědělské podniky po starších generacích. V tomto sektoru nejsou příliš implementovány nové způsoby řízení, jelikož není atraktivní pro absolventy.

Množství zemědělské půdy

Zemědělská půda v České republice každý rok ubývá. Dle Českého úřadu zeměměřického a katastrálního (CUZK) mezi lety 2017 a 2018 kleslo množství zemědělské půdy o 7 209 hektarů orné půdy. Zemědělská půda se tak mění na průmyslové zóny, nákupní střediska, sídliště atd. Prostor, který je obhospodařován se tak zmenšuje a pro podnik to znamená, že se zmenšuje základna, pro kterou podnik dodává jak osivo, tak také agrochemikálie. Z Obr.3.1 je patrný klesající trend.

Obr. 3.1 Zemědělská půda



Zdroj: Půdní fond ČR (2019) Technologické faktory

3.2.4 Technologické faktory

Technologický pokrok a rozvoj je důležitý a zároveň velmi rychlý. Pro podnik, který nebude reagovat na probíhající změny hrozí, že nebude schopný na tyto změny dostatečně rychle reagovat a jeho produkty se tak stanou zastaralými a pro zákazníky nezajímavými.

Podnik Zetaspol,s.r.o. aktivity v oblasti výzkumu a vývoje nevyvíjí, což je dle autorova názoru oblast, kde by se měl zlepšit. Ve srovnání s obory, jako je např. strojírenství nebo IT technologie není v oboru zemědělství tak rychlý vývoj, i tak by se měl podnik na inovace více zaměřit, jelikož dle J. Kiernana by se měl podnik řídit heslem „inovuj nebo nepřežiješ“.

Strojní vybavení

Stroje pro obhospodařování půdy a sklizeň má podnik nové nebo zánovní a v dobrém stavu. Naopak stroje, které podnik využívá k čištění obilí a moření osiva jsou relativně staré, některé desítky let. Zde by měl podnik dle názoru autora uvažovat o investicích, i když se je snaží udržovat pravidelným servisem a opravami.

Vzdělání zaměstnanců

K inovacím je třeba znalostí, proto je pro podnik významné mít vzdělané a vyškolené zaměstnance. Na vzdělání zaměstnanců podnik klade důraz a zaměstnance pravidelně školí, např. v rámci školení na práci s nebezpečnými chemickými látkami využívaných k ochraně rostlin. Mezi další příklady lze uvést posílání zaměstnanců na různé zemědělské veletrhy, kde se mohou dozvědět novinky a nové směry v zemědělství.

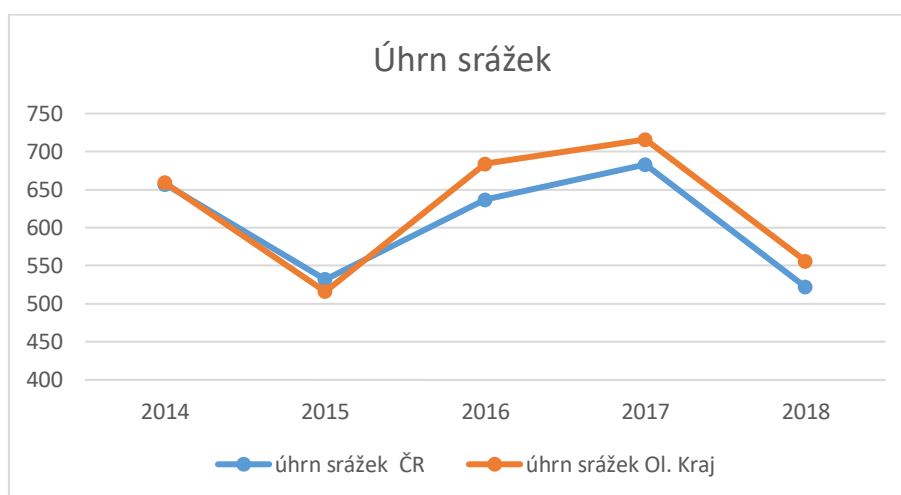
Počasí

Počasí na první pohled nepatří do technologického prostředí, podnik by však měl při řízení a rozhodování o technologiích brát na počasí ohled, jelikož dle vyjádření jednatelky podniku Ing. Jelínkové je počasí faktor, který je pro podnik nejdůležitější. Zároveň však dodává, že se dá tento faktor jen těžce ovlivnit. Podnik se tak musí snažit nabízet produkty, které jsou odolnější vůči suchu, které je pro ČR v posledních letech stále častější. (Euractiv, 2019)

Na grafu č. 3.4 můžeme pozorovat úhrn ročních srážek v mm za sledované období. Grafem není potvrzen klesající trend. Pro vývoj zemědělského trhu však nezáleží pouze na ročním úhrnu srážek, ale především na tom, aby bylo dostatečné množství srážek v měsících, kdy zemědělské podniky zasejí obilniny a kdy rostou, nikoli v době dozrávání nebo po sklizni. Zároveň je třeba, aby srážky padaly v normálním, relativně průměrném množství a ne situace, kdy jsou dlouhá období sucha a pak extrémní úhrn srážek během 1 až 2 dní, což bylo v posledních letech častým jevem.

Na základě grafu 3.4 lze tvrdit, že má podnik konkurenční výhodu díky geografické poloze. Vyjma roku 2015, kdy byl roční úhrn srážek ČR nepatrně vyšší. Ve sledovaných letech vyjma roku 2015 byl roční úhrn srážek Olomouckého kraje vyšší, díky čemuž dosahoval podnik ve srovnání s konkurencí mimo tento kraj lepších výsledků, viz kapitola srovnání s konkurencí.

Graf 3.4 Úhrn srážek

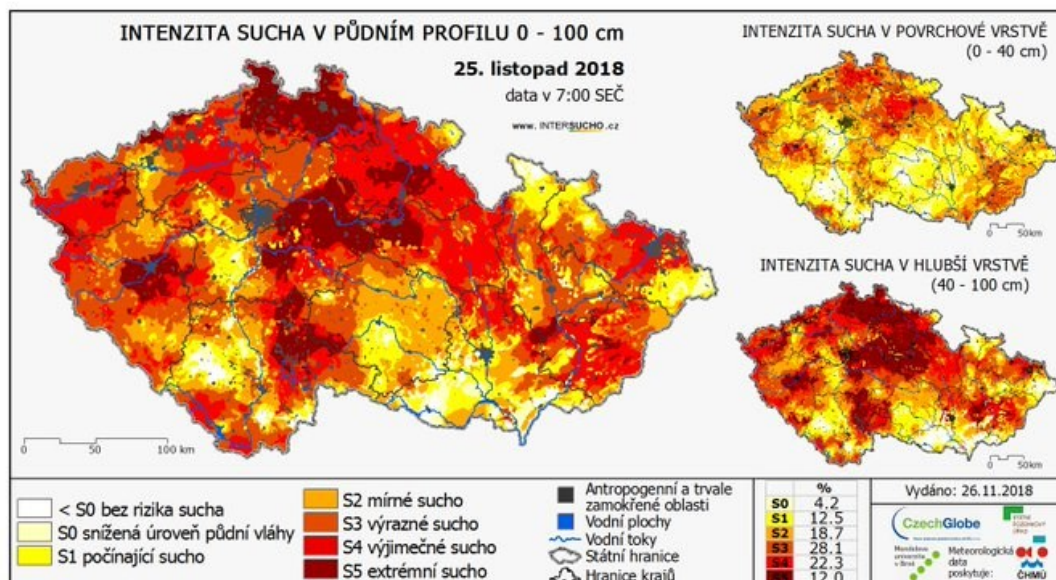


Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Českého hydrometeorologického ústavu

Z obrázku níže můžeme vidět nedostatek vody v půdním profilu v ČR. Z tohoto důvodu podniky, které odebírají produkty společnosti Zetaspol, s.r.o. dosahují podprůměrných zisků a nemohou si dovolit tolik investovat do hnojiv prostředků na ochranu rostlin. Tento faktor je

patrný také na výsledcích hospodaření podniku, viz horizontální analýza, jelikož má klesající trend.

Obr. 3.2 Intenzita sucha v ČR



Zdroj: Intersucho (2018)

3.2.5 Shrnutí PEST analýzy

Dle tab. 3.3 můžeme vidět, že ukazatel HDP roste, zároveň míra nezaměstnanosti dosahuje minima od roku 2008, viz tab. 3.2. Ekonomické faktory tedy signalizují dobrou ekonomickou situaci ve fázi expanze ekonomického cyklu, která by měla značit vhodné prostředí pro dosažení podnikových cílů. Významné jsou pro podnik především politicko-legislativní faktory, poněvadž zde podniku vznikají jak významné hrozby v podobě změn na základě vládních rozhodnutí, ale také příležitosti, např. v podobě dotací.

3.3 Odvětvová analýza

Odvětvová analýza sleduje v ekonomice jednotlivá odvětví, jelikož každé odvětví je jinak citlivé na hospodářský vývoj. Dále jsou jednotlivá odvětví různě ovlivněna regulacemi nebo pobídkami ze strany státu.

3.3.1 Zařazení do odvětví

Dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE patří podnik do skupiny A – zemědělství, lesnictví a rybolov. Odvětví zahrnuje činnosti spojené s využíváním rostlinných a živočišných přírodních zdrojů. Do odvětví řadíme činnosti jako pěstování zemědělských plodin, chov

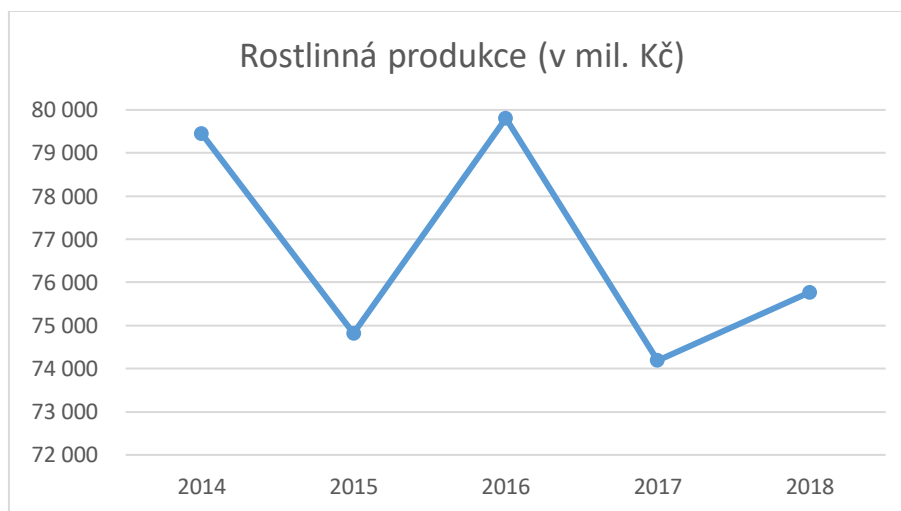
hospodářských zvířat, těžba dřeva a výroba jiných rostlinných a živočišných produktů v zemědělských podnicích nebo jejich získávání z volné přírody. (Nace, 2020)

Dle dat Českého statistického úřadu zemědělství zaměstnává přibližně 4 % obyvatelstva a tvoří přibližně 2,15 % HDP (ČSÚ, 2018). To může působit jako nepatrná hodnota, ale díky vyspělé technice patří Česká republika mezi zemědělsky vyspělé země. Toto číslo se může jevit jako nízké, ale i tak stále významné. Zvláště v dnešní době, kdy stále více spotřebitelů vyhledává domácí či regionální potraviny.

V grafech níže můžeme vidět vybrané položky Souhrnného zemědělského účtu. Souhrnný zemědělský účet je ukazatel udávaný českým statistickým úřadem. Jedná se o nástroj, který měří ekonomickou velikost a výkonnosti odvětví zemědělství, resp. zemědělskou prvovýrobu v rámci národního hospodářství.

Na grafu č. 3.5 můžeme analyzovat vývoj rostlinné produkce během let 2014-2018. Z grafu můžeme vidět výrazné skoky během sledovaných let. Rostlinná produkce dosahovala hodnot přes 74 mld. Kč., z čehož je patrné, že se jedná o významné odvětví.

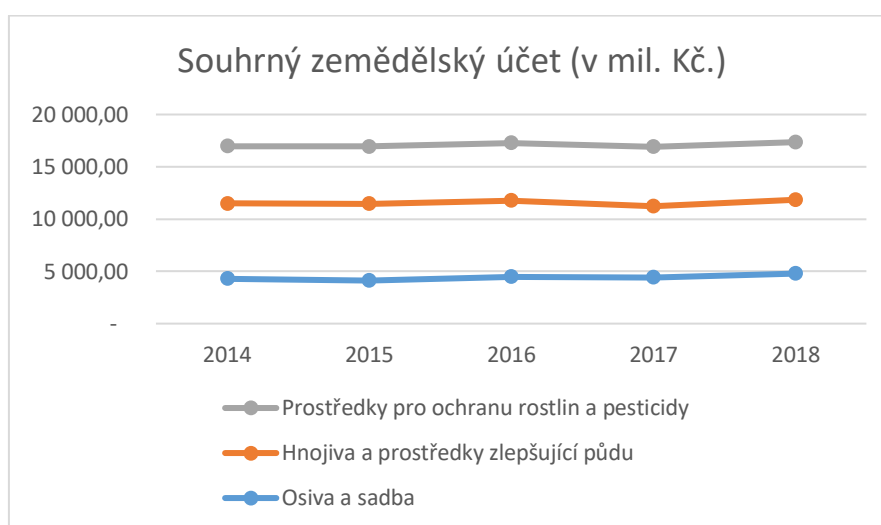
Graf. 3.5 Rostlinná produkce



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ (2015-2019)

Na grafu č. 3.6 můžeme sledovat vývoj položek Prostředky pro ochranu rostlin a pesticidy, Hnojiva a prostředky zlepšující půdu a Osiva a sadba, které byly během sledovaných let téměř neměnné. Na základě toho lze poměřovat tyto výsledky s výsledky podniku, zda podnik zvyšuje nebo naopak snižuje svůj podíl na trhu. Dle klesajícího trendu výsledku hospodaření podniku lze tvrdit, že se jeho podíl na trhu snižuje.

Graf 3.6 Vybrané položky souhrnného zemědělského účtu



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ (2015-2019)

3.3.2 Legislativa

Hlavní orgán, který v České republice vytváří podmínky pro zemědělskou a potravinářskou činnost je Ministerstvo zemědělství. Od roku 2004 je ČR členem Evropské unie, díky čemuž se musí řídit také pravidly Společné zemědělské politiky EU. (Euroskop, 2020)

EU aplikuje společnou organizaci trhu u vybraných zemědělských komodit, u nichž závazným způsobem stanovuje některé podmínky výroby a obchodu a podporuje je intervenčními zásahy, dotacemi, úpravou obchodních podmínek a podobně. Cílem je minimalizovat výkyvy v nabídce jednotlivých komodit a tím i v cenách placených zemědělcům a také stabilizovat ceny pro konečného spotřebitele. Vstup ČR do EU znamenal pro české zemědělce přizpůsobit se systému kvótního omezení. (Euroskop, 2020)

Mezi cíle společné zemědělské politiky řadíme:

- podporu zemědělců a zvyšování produktivity zemědělství,
- ochranu zemědělců v EU,
- zachování venkovské oblasti a typy krajiny,
- udržovat životaschopnost hospodářství na venkově. (Europa, 2020)

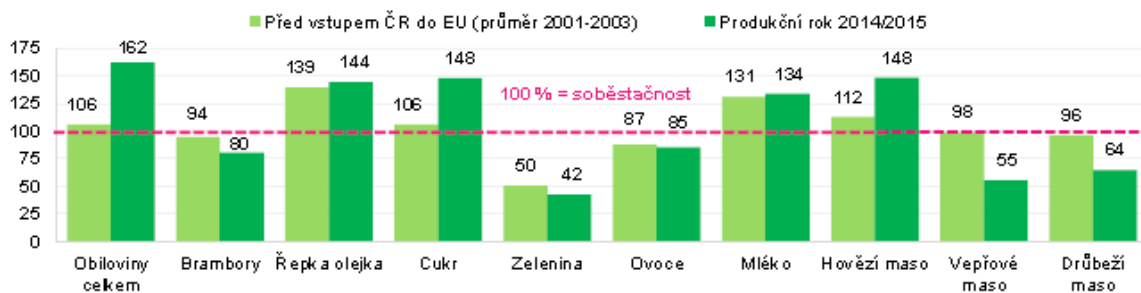
Právní základ společné zemědělské politiky je zakotven ve Smlouvě o fungování evropské unie, dále SZP upravují následující nařízení: pravidla pro přímé platby zemědělcům, společná organizace trhů se zemědělskými produkty, podpora pro rozvoj venkova, financování, řízení a sledování SZP. (Europa, 2020)

3.3.3 Státní dotace

Podniky, jejichž hlavní činnost spadá do zemědělství získávají dotace prostřednictvím státního zemědělského a intervenčního fondu, tzv. SZIF, což je státní instituce spadající pod ministerstvo zemědělství. Díky tomuto fondu ministerstvo zemědělství podporuje zemědělce a to tak, že zprostředkovává peněžní prostředky z EU.

Vstupem ČR do EU se odvětví zemědělství zásadně změnilo. Konkrétně se navýšila plocha, na které zemědělci pěstují více pšenice, řepky a kukuřice, naopak plocha pro pěstování brambor a zeleniny poklesla. Zároveň došlo k významnému poklesu živočišné produkce. Tyto změny jsou způsobeny především rentabilitou produkce daných komodit, což je ovlivněno konkurencí států Evropské unie.

Obr. 3.3 Soběstačnost ČR v základních zemědělských komoditách

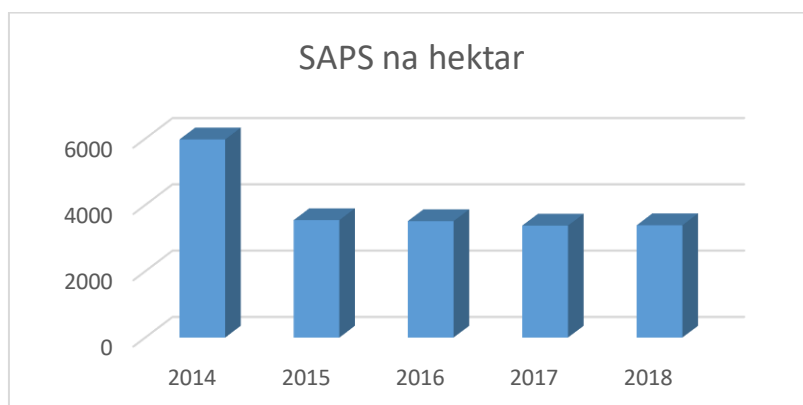


Zdroj: Ministerstvo zemědělství (2016)

Velikost státních dotací se dá vyjádřit pomocí ukazatele SAPS, který vyjadřuje sazbu pro jednotnou platbu na plochu zemědělské půdy. Právo na tuto platbu mají zemědělci, kteří obhospodařují minimálně 1 hektar orné půdy, travního porostu nebo trvalé kultury. (Eagri, 2020)

Na grafu níže můžeme pozorovat výši dotací SAPS na 1 hektar zemědělské půdy. Z grafu 3.7 je patrný konstantní trend vyjma roku 2014, kdy výše dotací dosahovala hodnoty přibližně 5,9 tis. Kč. V ostatních sledovaných letech přibližně 3,5 tisíce Kč. V letech 2017 a 2018 nepatrně poklesly. Rozdíl mezi rokem 2014 a ostatními sledovanými lety byl způsoben koncem jednoho dotačního období a začátkem nového. Zároveň od roku 2015 vznikl dotační program Greening, čímž došlo k přerozdělení části peněz z přímých dotací na jednotku plochy zemědělské půdy do programu Greening. (Eagri, 2020)

Graf. 3.7 Zemědělské dotace z EU



Zdroj: Vlastní zpracování dle eAgri.cz (2014-2018)

Souhrnný ukazatel SAPS nabýval během sledovaných let 12-13 mld. Kč. Mimo přímé dotace (SAPS) mohou zemědělské podniky také žádat o různé investiční dotace nebo různé programy na rozvoj. Celkově v roce 2019 obdrží dle vyjádření SZIF čeští zemědělci přibližně 32 mld. Kč. Žádosti podalo téměř 31 tis. zemědělců. (Eagri, 2020)

3.4 Porterova analýza 5 konkurenčních sil

Porterova analýza je často využívaný a velmi užitečný nástroj pro analýzu okolí podniku. Jedná se o pětifaktorový model konkurenčního prostředí, viz kapitola 2.4.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazník má silnou vyjednávací pozici především v případech, kdy se jedná o velkého zákazníka (z hlediska jeho poptávky), což jsou u námi analyzovaného podniku především podniky UNIAGRIS Pěnčín a.s., CROPAGRO s.r.o. a zemědělské družstvo Klenovice, Tyto podniky mají konkurenční výhody především na slevách u odebíraného zboží, kdy podniky získávají slevu ve výši závislé na odběru zboží.

Dalším faktorem je významnost zákazníka z hlediska tradice a pravidelnosti nákupu. Stálý odběratel obdrží také u podniku slevu, jedná se o slevu v jednotkách %, což však může v úhrnu za rok činit významnou částku.

Další skupinou zákazníků jsou zaměstnanci podniku, kteří mají nárok na slevy na nabízených produktech. Např. u produktů ze střediska Zahradní centrum mají možnost nakoupit daný produkt za velkoobchodní cenu. Dalším benefitem pro zaměstnance je bonus ve výši 1 tis. Kč za rok, za který mohou nakoupit výrobky podniku.

Zákazníci se snaží minimalizovat svoje náklady. Na tento faktor má vliv především počasí, které je v oboru zemědělství zásadní. Pokud z důvodu nepříznivého počasí nedosahují zemědělské firmy dostatečného zisku, snaží se poté ušetřit na postřicích a hnojivech, což se negativně projeví na poptávce u firmy Zetaspol, s.r.o. Počasí je tedy pro zákazníky významný rozhodovací faktor.

ABC analýza

Zákazníky lze rozdělit do 3 skupin, kde do skupiny A patří nejdůležitější zákazníci, od nichž plynou pro podnik největší příjmy. Podnik by jim měl věnovat nadprůměrnou péči, případně nabízet lepší dodací podmínky nebo množstevní slevy. Do skupiny B řadíme zákazníky, od kterých podnik získává průměrné příjmy, podnik by jim měl tedy věnovat průměrnou péči. Do skupiny C patří drobní zákazníci, jejichž vyjednávací síla je nepatrná.

Konkrétně můžeme zařadit do skupiny A odběratele, kteří provozují svou činnost na více než 100 hektarů půdy. Patří sem zejména zemědělská družstva nebo soukromí zemědělci, kteří podnikají na zmíněném množství půdy. Do skupiny B řadíme odběratele, kteří podnikají na zemědělské půdě v rozmezí 20 až 100 hektarů. Do skupiny C patří zákazníci, kteří využívají pro svou činnost zemědělskou půdu o velikosti do 20 hektarů. Nejvýznamnější podíl skupiny C tvoří drobní zemědělci a zahrádkáři.

Vyjednávací síla zákazníků se úměrně zvyšuje s množstvím snadno dostupných substitutů, jelikož v oblasti Moravy, konkrétně Hané působí společnosti nabízející podobné produkty, konkrétně se jedná o MJM agro, a.s., Navos, a.s., Pronachem s.r.o., atd.,

Vyjednávací sílu zákazníků lze hodnotit pomocí doby obratu pohledávek, která během sledovaných let 2014-2018 dosáhla průměrné hodnoty 27 dnů. Při srovnání s obvyklou dodací lhůtou, která činí 30 dnů lze říct, že je vyjednávací síla zákazníků v průměru je nižší než standardní.

Vyjednávací síla dodavatelů

Podnik Zetaspol u střediska Agrochemikálie odebírá produkty ze společnosti ARGO Haná, což je skupina, kde je Zetaspol členem. ARGO Haná poté odebírá výrobky od více dodavatelů, takže se situace na daném trhu blíží spíše dokonalé konkurenci. Mezi hlavní dodavatele patří Bayer, s.r.o., BASF, s.r.o., Corteva, a.s., Agro Aliance, s.r.o. atd.

U střediska Rostlinná výroba patří mezi hlavní dodavatele společnosti Limagrain, a.s. a Selgen, a.s. Tyto podniky jsou zároveň pro Zetaspol, s.r.o. významnými odběrateli, jelikož osivo nejen dodávají, ale poté i odebírají. Tento proces bude vysvětlen na následujícím příkladu.

Společnost Selgen, a.s. dodá podniku Zetaspol, s.r.o. 2 tuny pšenice. Podnik Zetaspol z této pšenice vypěstuje 80 tun pšenice, kterou společnost Selgen, a.s. zase odkoupí.

Společnost Zetaspol má několik významných dodavatelů, s kterými spolupracuje dlouhodobě a zároveň ve velkých objemech a tím se snaží dosáhnout slev nebo případně lepších platebních podmínek, co se týče doby úhrady závazků. Podnik se snaží odebírat od více firem, čímž snižuje jejich vyjednávací sílu.

Faktor snadno dostupných substitutů významně ovlivňuje politika EU. Jelikož pokud existují na trhu např. 2 druhy přípravků na hubení myši a hrabošů a Evropská Unie 1 z nich zakáže, významně se tím zvyšuje vyjednávací síla dodavatele, který na trhu zůstává.

Hrozba vstupů nových konkurentů

Domnívám se, že v tomto oboru není tato hrozba tak vysoká, jelikož se jedná o obor, kde existuje mnoho překážek. Mezi hlavní překážky lze zařadit pořízení licencí a oprávnění na práci s agrochemií.

Z hlediska know how se jedná o činnost, kterou určitě nemůže dělat každý, ale musí být daný personál řádně proškolen. V námi zvoleném podniku pracuje několik agronomů s vysokoškolským vzděláním a praxí mnoha let v oboru, u většiny více než 10 let.

Dalším významným faktorem, který snižuje vstup nových firem do odvětví je šíře činností podniku, jak horizontální, tak vertikální. Podnik má středisko rostlinná výroba, takže dané plodiny sám vypěstuje. Poté podnik dané plodiny svépomocí sklídí a namoří, čímž vznikne osivo, které podnik využije jak pro vlastní potřebu, tak i k prodeji. Mezi další střediska podniku patří Zahradní centrum, kde může podnik zahrádkáře a drobné odběratele při nákupu potřeb pro jejich zahrady a políčka získat také pro odběr agrochemie a postřiků.

Na daném trhu jsou relativně vysoké fixní pořizovací náklady při vstupu do odvětví, především u střediska Rostlinná výroba, kde by nový subjekt musel vynaložit nemalé investice do výrobních a skladovacích hal na obilí a osivo. Další významnou investicí by byly stroje na čištění obilí a následné moření. Nezanedbatelnou položkou jsou pak traktory, kombajny a další zemědělská technika sloužící k obhospodařování půdy, u níž by investice dosahovala několika desítek mil. Kč.

Již existující firmy mají nákladové výhody, mezi které patří např. náklady přestupu. Společnost Zetaspol se velmi snaží budovat dlouhodobé vztahy se svými zákazníky, viz vyjednávací síla zákazníků.

Hrozba substitutů

Hrozbu substitutů by měla firma snižovat především tím, že se bude snažit snižovat náklady oproti konkurenční firmě nabízející substitut a tím si bude moci dovolit nabídnout pro zákazníky zajímavější nižší cenu.

Firma by se také měla snažit mít důkladně propracovanou logistiku a distribuci, díky které bude zákazník spokojený a nebude mít potřebu vyhledávat substituty.

Na první pohled ne úplně typickým substitutem je pro společnost BIO zemědělství, jehož popularita v posledních letech významně stoupá. Domnívám se, že právě toto je nejvýznamnější substitut pro danou firmu, jelikož čím více se bude rozšiřovat BIO zemědělství, tím bude klesat počet odběratelů chemických postřiků a hnojiv nebo také například mořeného osiva. Vliv na životní prostředí je v dnešní době významný rozhodovací faktor, a proto ho podnik ve své činnosti zohledňuje. Podnik se snaží přispívat k ochraně životního prostředí svým zapojením do systému Ekokom. Dále společnost zajišťuje likvidaci obalů od agrochemikálií na vlastní náklady. Další významnou činností je poradenství v oblasti výživy a ochrany rostlin, kdy agronomové doporučují ekologické alternativy přípravků.

Konkurence firem působících na daném trhu

Výrobky na daném trhu jsou jen málo diferencované. Z tohoto důvodu se musí podnik snažit zlepšovat svou pozici především budováním dlouhodobých vztahů se zákazníky. Těchto vztahů lze dosáhnout pomocí slev na odebíraném zboží, individuálních platebních podmínek nebo logistickými možnostmi.

Podnik vlastní 2 dodávkové automobily, pomocí kterých zásobuje okolní odběratele u zboží v maloobchodních balení. Dodává tedy do obchodů, které nabízejí agrochemikálie pro zahrádkáře a drobné zemědělce. U střediska Rostlinná výroba dodávkové automobily tak využívané nejsou, jelikož se jedná o zásilky v množství několika desítek tun, takže podnik zajišťuje kamionovou dopravu.

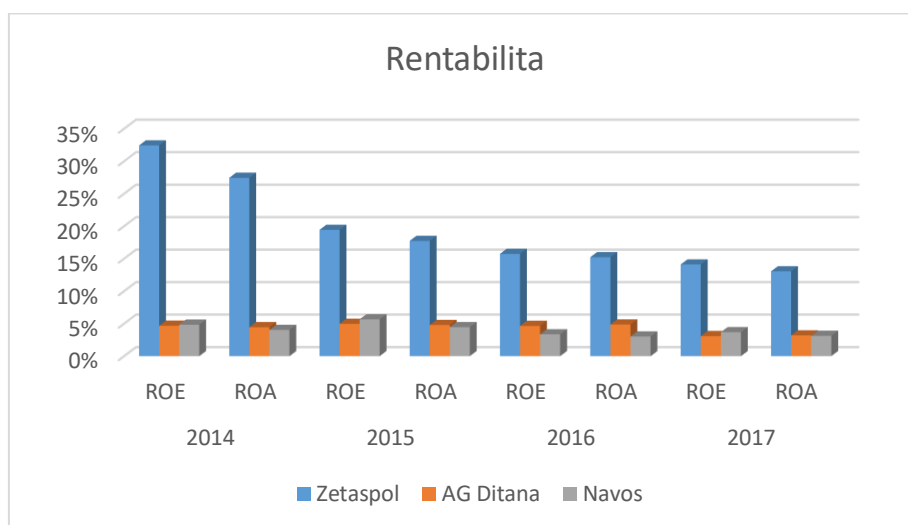
U střediska Zahradní centrum lze zařadit do konkurence velké obchodní řetězce jako je OBI, Baumax, Hornbach nebo zahradní centra hypermarketů. V této oblasti se podnik snaží získat

zákazníky především díky odborně proškolenému personálu, kdy je zákazník při nákupu důkladně a sofistikovaně informován o daném výrobku.

Podnik má výhodu oproti konkurenci v odvětví rostlinné produkce, jelikož uskutečnil zpětnou integraci v podobě výroby osiva. Díky tomu nemusí daná osiva kupovat, jako okolní zemědělské podniky.

Nyní bude podnik srovnán s 2 vybranými konkurenčními podniky pomocí ukazatelů finanční analýzy. V grafu č. 3.8 můžeme vidět srovnání podniku s konkurenčními podniky AG Ditana, s.r.o. a Navos, a.s. na základě rentability vlastního kapitálu a rentability aktiv. Z grafu je patrné, že námi zvolený podnik dosahuje významně vyšší ziskovosti, jelikož zatímco ziskovost konkurenčních podniků nepřevyšuje 5 %, rentabilita u námi zvoleného podniku dosahuje dvouciferných hodnot. Především v roce 2014, kdy rentabilita podniku Zetaspol činila 32 %, respektive 27 %, což je o 28 p.b., respektive 23 p.b. více než rentabilita námi zvolených konkurenčních podniků.

Graf 3.8 Rentabilita aktiv a rentabilita vlastního kapitálu ve srovnání s konkurencí



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

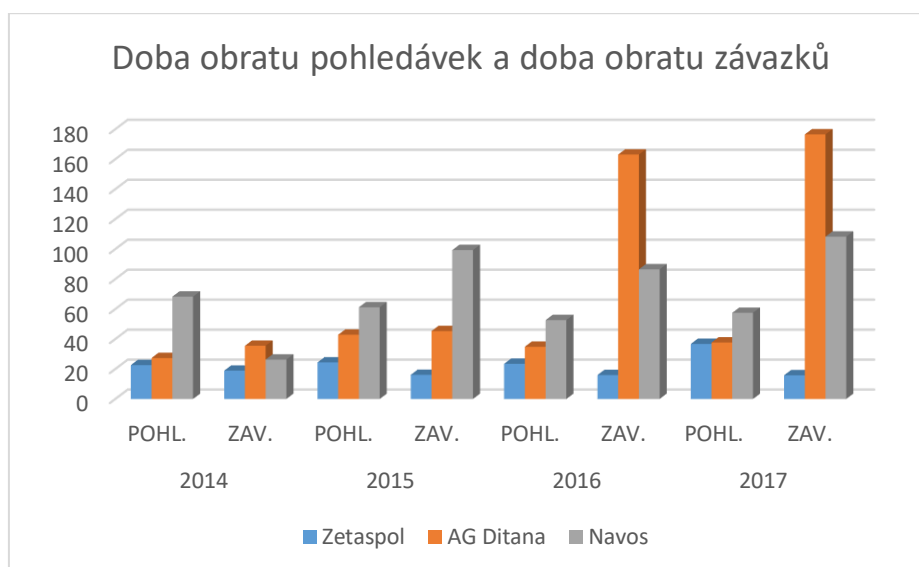
Porovnání s konkurencí prostřednictvím doby obratu pohledávek a doby obratu závazků také potvrzuje pozitivní výsledky podniku Zetaspol. Dobu obratu pohledávek má podnik Zetaspol z poměřovaných podniků nejnižší, na základě toho lze tvrdit, že se podniku daří vymáhat své závazky od odběratelů.

Dle doby obratu závazků opět podnik Zetaspol dosahuje pozitivních nejnižších hodnot z hodnocených podniků. U podniku Navos, a.s. lze vysvětlit vysokou hodnotu velikostí tohoto podniku. Jelikož se jedná o akciovou společnost, která má roční obrat v mld. Kč, má společnost

velkou vyjednávací sílu a může si vyjednat lepší podmínky s dodavateli. Podnik AG Ditana v letech 2017 a 2018 dosahovala doba obratu závazků ohromných 163, respektive 176 dnů. Tento negativní výsledek může signalizovat finanční problémy podniku, jelikož takové hodnoty značí problémy se splácením závazků.

Srovnání dle pravidla solventnosti ukazuje lepší výsledky pro konkurenční podniky. Společnost Navos a.s. žádoucí rozdíl mezi dobou obratu závazků a pohledávek vyjma roku 2014 dodržuje. Mezi poměřovanými ukazateli je výrazný rozdíl, viz graf 3.9. Společnost AG Ditana s.r.o. žádoucí výsledky splňuje především v letech 2016 a 2017, což je však ovlivněno finančně nezdravou dobou obratu závazků.

Graf 3.9 Aktivita podniku ve srovnání s konkurencí



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Dle výsledků Porterovi analýzy na daný podnik jsou následující výstupy. Podnik se nachází v odvětví, kde působí několik dodavatelů, které jsou dle významu pro podnik relativně srovnatelné. U odběratelů podnik obchoduje jak s několika významnými odběrateli z hlediska objemu, kteří mají větší vyjednávací sílu, tak také menšími a drobnými zákazníky.

Významná pro podnik je především síla konkurence působící v daném odvětví. Podnik dle výsledků poměrové analýzy ve srovnání s konkurencí dosahuje lepších výsledků, především u rentability, i přesto nemohou existující konkurenci ignorovat. Naopak hrozba vstupů nových konkurentů na daný trh je relativně malá, jelikož jsou zde velké vstupní náklady a zároveň již působící firmy na trhu mají výhodu v již existujících vztazích s dodavateli a distribuční sítí. V neposlední řadě musí podnik monitorovat hrozbu substitutů. Jako nejzásadnější substitut

ohrožující námi analyzovaný podnik bylo vyhodnoceno BIO zemědělství, které je v dnešní době ohlížející se na životní prostředí stále atraktivnější.

3.5 Finanční analýza

V této kapitole nalezneme aplikaci finanční analýzy na zvolený podnik. Nejdříve je provedena horizontální a vertikální analýza vybraných položek, poté jsou spočítány poměrové ukazatele. Také zde nalezneme aplikaci bankrotních a bonitních modelů. Cílem analýzy je zhodnotit dosažené výsledky. Hodnocení bude zaměřeno především na to, zda podnik nedosahuje nežádoucích záporných hodnot nebo naopak dosahuje nežádoucích příliš vysokých kladných hodnot, které by byly v rozporu s doporučením ekonomické literatury. Také bude ověřeno, zda podnik splňuje u finančních ukazatelů žádoucí časový vývoj.

3.5.1 Horizontální a vertikální analýza

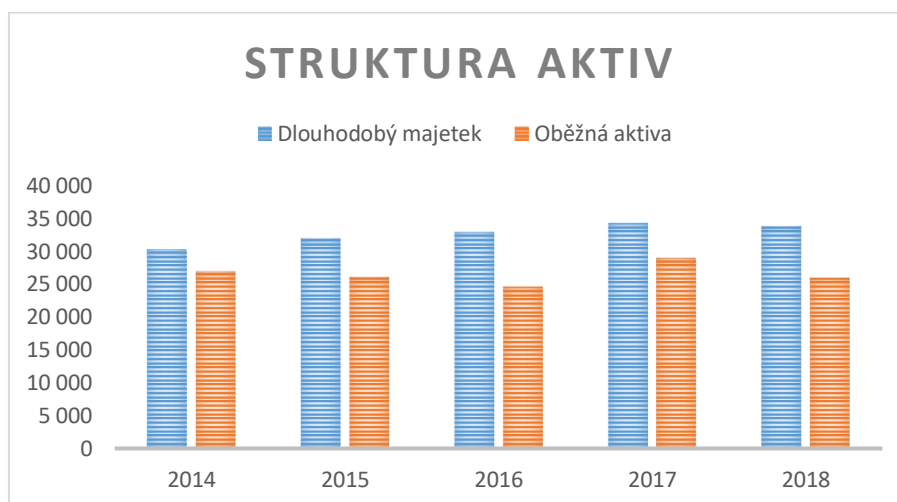
Jak je zmíněno teoretické části práce, viz kapitola 2.5.1, horizontální analýza vyjadřuje meziroční změny. Pomocí vertikální analýzy pak můžeme vyjádřit procentní podíl jednotlivých položek vůči námi zvolené základně, viz kapitola 2.5.2.

Struktura aktiv v absolutním vyjádření

V tabulce č. 3.4 je zachycena horizontální analýza aktiv. Výše aktiv se během let 2014 až 2016 měnila jen nepatrně, konkrétně vzrostla meziročně o 133 tis. Kč, respektive o 202 tis. Kč. Výrazný nárůst nastal v roce 2017, kdy se celková výše aktiv zvýšila o více než 6 mil. Kč, což bylo způsobeno především nárůstem oběžných aktiv. V tomto roce vzrostla hodnota zboží, která se oproti předchozímu roku značně navýšila, konkrétně o 75 %. Další podstatný nárůst nastal u položky materiál, kde došlo k ročnímu navýšení o 78 %. Materiál je však ve srovnání s ostatními položkami oběžných aktiv minoritní položkou. Dále nastal značný nárůst u významné položky krátkodobé pohledávky, kde nastal meziroční nárůst o 51 %.

V následujícím roce však aktiva klesla o přibližně 3,5 mil Kč, a to z důvodu poklesu jak dlouhodobého majetku, tak také výraznějšího poklesu oběžných aktiv. Pokles oběžných aktiv byl ovlivněn především poklesem krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů. Meziroční pokles o 65 % snížil hodnotu krátkodobých pohledávek na hodnotu nižší, než je průměr sledovaných let. Tento jev může predikovat snížení podílu na trhu. Nelze však jednoznačně tvrdit, že se jedná o negativní jev, jelikož může zároveň vyjadřovat lepší schopnost podniku vymáhat závazky odběratelů.

Graf 3.10 Struktura aktiv



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Dlouhodobý majetek během sledovaných let pravidelně rostl, až v roce 2018 nastal pokles, jedná se však pouze o mírnější pokles ve výši 1,4 % oproti předchozímu roku. Oběžná aktiva se během sledovaných let pohybovala v rozmezí přibližně 26–29 mil. Kč. a byla více variabilní v porovnání s dlouhodobým majetkem. V letech 2015 a 2016 nastal pokles především kvůli poklesu pohledávek z obchodních vztahů. Tento výsledek může být varovným signálem, zda podniku neklesal počet zakázek a podnik by se měl tedy na vývoj této položky více zaměřit. V následujícím roce naopak výše oběžných aktiv výrazněji vzrostla, což bylo zapříčiněno především nárůstem zboží o téměř 4 mil. Kč. a také se zvýšila hodnota pohledávek z obchodních vztahů o více než 3,5 mil. Kč. V roce 2018 oběžná aktiva opět klesla. Tento pokles byl ovlivněn opět především pohledávkami z obchodních vztahů. Během sledovaných let byly nejvíce proměnlivé položky krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů a položka zboží. Položka krátkodobý finanční majetek je také více variabilní v porovnání s ostatními oběžnými aktivy. Tato položka je závislá na operativním řízení podniku, jelikož proměnlivost její hodnoty se odvíjí od aktuální potřeby finančních zdrojů.

Horizontální analýza aktiv

Z horizontální analýzy aktiv je možné pozorovat a hodnotit meziroční změny jednotlivých položek. V tabulce č. 3.4 můžeme vidět reálnou hodnotu dané položky a v následujících letech meziroční změnu k předchozímu roku. Během období 2014-2016 se celková aktiva téměř

neměnila. Naopak v letech 2017 a 2018 došlo k výrazným změnám, nastal nárůst dlouhodobého hmotného majetku, a především vzrostla oběžná aktiva, viz tabulka 3.4.

Dlouhodobý nehmotný majetek během sledovaných let dosahoval nulové hodnoty. Pouze v roce 2015 činila jeho hodnota 204 tis. Kč, jelikož podnik investoval do softwaru. Dlouhodobý hmotný majetek během sledovaných let konstantně rostl. Až v roce 2018 poklesl o 486 tis. Kč. Hodnota dlouhodobého finančního majetku se během sledovaných let neměnila, jelikož finanční nebo investiční činnost nepatří mezi činnosti podniku.

U oběžných aktiv nastaly největší změny v roce 2017, kdy jejich hodnota vzrostla o téměř 4,5 mil. Kč. a poté v roce 2018, kdy naopak oběžná aktiva poklesla o více než 3 mil. Kč. U zásob probíhaly relativně velké změny. Pouze mezi roky 2017 a 2018 ses stav téměř nezměnil. Další faktor, který značně ovlivňoval variabilitu oběžných aktiv je krátkodobý finanční majetek.

Tab. 3.4: Vývoj aktiv – meziroční změny (v tis. Kč.)

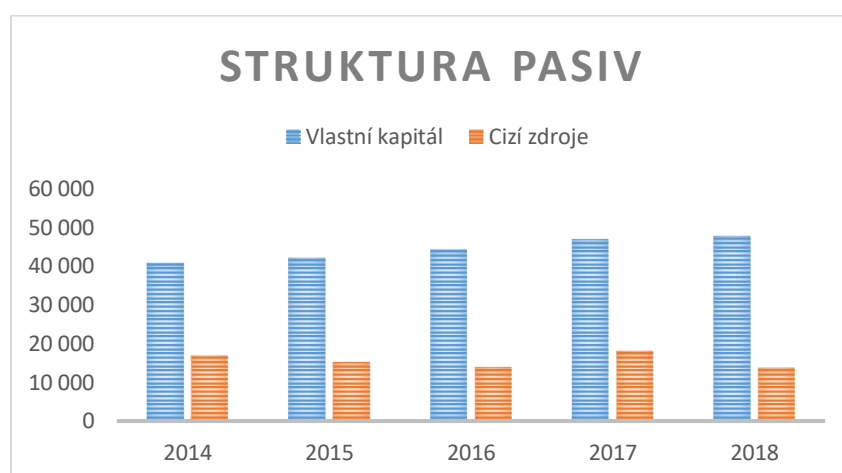
Aktiva	2014	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	58341	133	202	6 384	-3 462
Dlouhodobý majetek	30236	1 726	881	1 381	-486
DNM	0	204	-204	0	0
DHM	29736	1 726	881	1 381	-486
DFM	500	0	0	0	0
Oběžná aktiva	26966	-931	-1 464	4 410	-3 003
Zásoby	13 622	2 380	-2 685	3 257	158
Dl. pohledávky	0	0	0	0	0
Kr. pohledávky	7889	137	-654	3 796	-3 843
Kr. fin. majetek	5455	-3 448	-2 007	1 239	682
Časové rozlišení	1139	-662	785	593	27

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Struktura pasiv v absolutním vyjádření

Na následujícím grafu bude analyzována strukturu pasiv. Z grafu 3.11 je patrné, že podnik používá ke zdroji financování především vlastní kapitál. Během sledovaných let dosahoval vlastní kapitál hodnoty 70-80 %, kdy jeho poměrná výše během sledovaných let rostla.

Graf 3.11 Struktura pasiv



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Horizontální analýza pasiv

Pomocí horizontální analýzy pasiv analyzujeme meziroční změny položek zdrojů financování. Vlastní kapitál během sledovaných let rostl, nejvíce v roce 2017, kdy jeho hodnota vzrostla o přibližně 2,7 mil. Kč. Během sledovaných let ovlivňoval nárůst vlastního kapitálu především výsledek hospodaření minulých let. Na základě tohoto trendu lze tvrdit, že zisk, který podnik generuje nedostatečně investuje, což se potvrdilo v kapitole čistý pracovní kapitál.

Cizí zdroje během sledovaných let kromě roku 2017 klesaly, nejvíce v roce 2018, viz tab. 3.5. Dle tohoto vývoje lze tvrdit, že podnik stále více upřednostňuje vlastní zdroje před cizím, což je neekonomické. V roce 2017 nastal výrazný nárůst především z důvodu navýšení položky bankovní úvěry. Následující rok cizí zdroje poklesly opět především z důvodu poklesu bankovních úvěrů. Na základě analýzy lze vysledovat závislost mezi krátkodobými bankovními úvěry a krátkodobými pohledávkami, jelikož jejich hodnoty byly během let 2017 a 2018 téměř totožné. Na základě tohoto výsledku lze tvrdit, že jelikož v roce 2018 poklesla hodnota pohledávek z 11.168 tis. Kč na 7.325 tis. Kč, proto poklesla také hodnota bankovních úvěrů z 12.782 tis. Kč na 7.133 tis. Kč. Podnik tedy svou činnost financoval za utržené finanční prostředky z pohledávek a nemusel tak tolik využívat bankovní úvěry.

Tab. 3.5: Vývoj pasiv – meziroční změny (v tis. Kč.)

Pasiva	2014	2015	2016	2017	2018
Pasiva celkem	58 341	133	202	6 384	-3 462
Vlastní kapitál	40 813	1 290	2 136	2 734	878
Základní kapitál	200	0	0	0	0
Cizí zdroje	16 802	-1 606	-1 215	4 022	-4 327
Rezervy	0	0	0	0	0
Dl. závazky	0	0	0	0	0
Kr. závazky	6 599	-1 307	-288	-196	835
Bankovní úvěry	10 203	-299	-927	4 218	-5 162
Kr. bankovní úvěry	6 000	-2 000	1 000	7 782	-5 649
Dl. bankovní úvěry	4 203	1 701	-1 927	-3 564	487
Časové rozlišení	726	449	-719	-372	-13

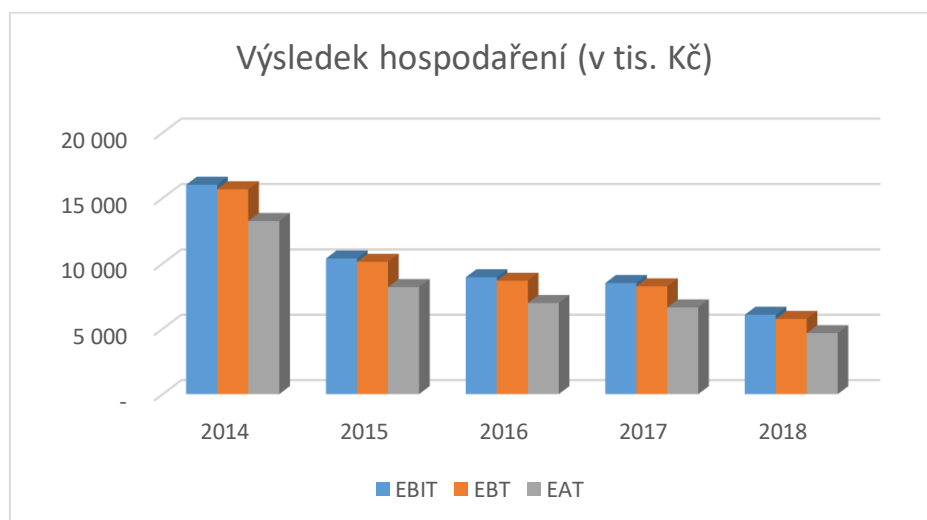
Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Výsledek hospodaření

Na grafu níže jsou zobrazeny dosažené výsledky hospodaření během sledovaného období, konkrétně výsledek hospodaření před úroky a daněmi (EBIT), výsledek hospodaření před zdaněním (EBT) a čistý výsledek hospodaření (EAT). Z grafu je patrný klesající trend což by mělo být pro podnik alarmující a pokud podnik nenapraví tento vývoj, může se během následujících let dostat do ztráty.

Položky, které ovlivňují výsledek hospodaření, tedy výnosy a náklady, klesaly. Výnosy však klesaly mnohem více než náklady. V roce 2015 klesly výnosy o 5,85 %, náklady o 1,67 %. V roce 2016 výnosy klesly o 4,55 %, naopak náklady klesly pouze o 0,25 %, dá se říct, že se tedy výše nákladů oproti předchozímu roku téměř nezměnila. Rok 2016 byl jediný ze sledovaných let, kdy náklady klesly více (3,69 %) než výnosy, konkrétně 3,13 %, což se kladně projevilo na výsledku hospodaření, jelikož se téměř zastavil jeho klesající trend. V následujícím roce však opět nastal výraznější pokles na straně výnosů, téměř o 7 %. Naopak náklady klesly pouze o 0,92 %.

Graf 3.12 Výsledek hospodaření



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Tržby dle středisek podniku

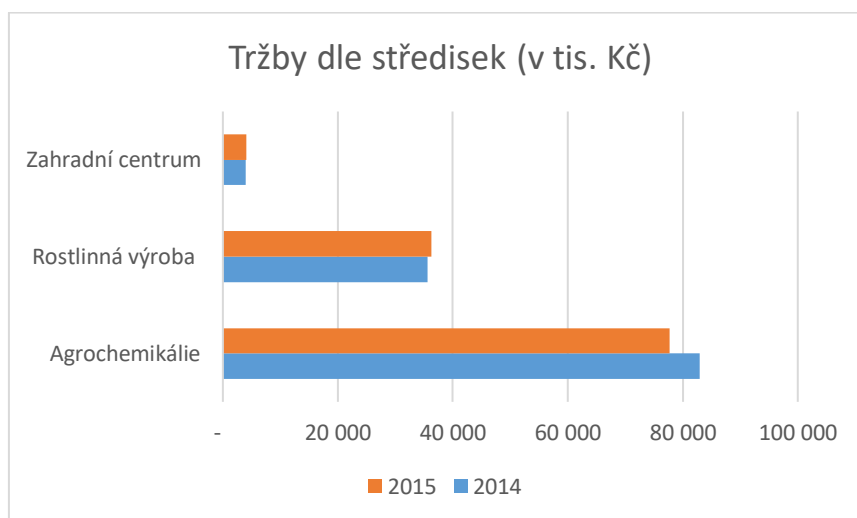
Při členění tržeb podniku dle jednotlivých středisek je patrné, že nejvyšších výnosů dosahuje podnik ze střediska Agrochemikálie. Druhým nejvýznamnějším střediskem je Rostlinná výroba, jedná se však o přibližně poloviční hodnotu v porovnání se střediskem Agrochemikálií. Na třetím místě nalezneme položku zahradní centrum. Střediska Správa a řízení a Školící centrum nejsou v grafu 3.13 zahrnuta, jelikož výnosy z těchto středisek jsou ve srovnání s celkovými tržbami nepatrné.

Ačkoliv středisko Agrochemikálie dosahuje nejvyšších tržeb, během sledovaných let 2014-2018 jejich výše klesá. Tyto hodnoty souvisejí s tržbami v rostlinné výrobě. Jelikož konkurenční podniky v odvětví rostlinné výroby dosahují podobných, případně horších výsledků, a tak z důvodu poklesu tržeb musely snížit výdaje na nákup prostředků na ochranu rostlin.

Tržby střediska Rostlinná výroba měly konstantní trend, v letech 2017 a 2018 začaly klesat především z důvodu velkého sucha u jarních plodin. Tržby tohoto střediska jsou ovlivněny především cenami plodin, za které se obchoduje na světových burzách. Cena obilovin tak není ovlivněna pouze počasím v ČR, ale také počasím v celé Evropě nebo v Rusku.

Přestože střediska Zahradní centrum a Školící středisko činí pouze minoritní podíly celkových tržeb, jejich výše během sledovaných let roste. U Zahradního centra dosahoval podnik v roce 2018 lepších výsledků díky dokončení oprav skleníků.

Graf 3.13 Tržby podniku dle středisek



Zdroj. Vlastní zpracování dle výročních zpráv

Vertikální analýza

Vertikální analýza zobrazuje poměr sledovaných položek k celku. Konkrétně budou v této podkapitole analyzována aktiva, oběžná aktiva a pasiva.

Vertikální analýza aktiv

U vertikální analýzy aktiv poměrujeme výši jednotlivých položek majetku vůči celkovým aktivům. Z tabulky č. 3.6 je patrné, že poměry dlouhodobého majetku a oběžného majetku jsou téměř rovnocenné, kdy dlouhodobý majetek tvoří větší část majetku firmy. Položka časového rozlišení tvoří jen nepatrnou část majetku. Dlouhodobý majetek firmy je tvořen především hmotným majetkem.

Oběžná aktiva jsou tvořena především ze zásob a krátkodobých pohledávek. Zásoby během sledovaných let dosahovaly hodnot přibližně 22–27 % na celkových aktivech. Faktory, které ovlivnily hodnotu zásob jsou definovány v kap. Horizontální analýza aktiv.

Podnik během sledovaných let žádné dlouhodobé pohledávky neviduje. Krátkodobé pohledávky během let 2014–2016 dosahovaly přibližně 13 %. V roce 2017 došlo k navýšení na 17 %, v roce 2018 však opět poklesly na přibližně původní hodnotu. Jedná se především o pohledávky z obchodních vztahů. V roce 2018 byly tvořeny více než z poloviny daňovými pohledávkami vůči státu.

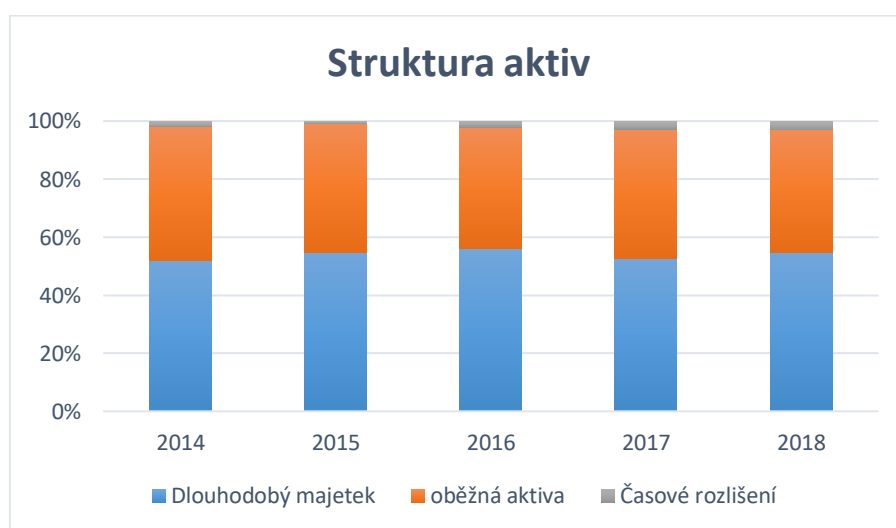
Tab. 3.6: Vertikální analýza aktiv

v %	2014	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	100	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	51,83 %	54,66 %	55,97 %	52,60 %	54,77 %
DNM	0,00 %	0,35 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
DHM	50,97 %	53,81 %	55,12 %	51,84 %	53,96 %
DFM	0,86 %	0,86 %	0,85 %	0,77 %	0,81 %
oběžná aktiva	46,22 %	44,52 %	41,88 %	44,55 %	42,17 %
Zásoby	23,35 %	27,37 %	22,70 %	25,47 %	27,16 %
Dlouhodobé pohledávky	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Krátkodobé pohledávky	13,52 %	13,73 %	12,56 %	17,17 %	11,89 %
KFM	9,35 %	3,43 %	0,00 %	1,90 %	3,12 %
Časové rozlišení	1,95 %	0,82 %	2,15 %	2,85 %	3,06 %

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Ze struktury aktiv dle jednotlivých podílů je patrné, že poměr dlouhodobého majetku a oběžných aktiv je téměř rovnocenný, viz graf 3.14. Položka časové rozlišení od roku 2016 rostla, jedná se však o nepatrnou položku vůči celkovým aktivům.

Graf 3.14 Struktura aktiv v relativním vyjádření



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Vertikální analýza oběžných aktiv

Z tabulky č. 3.7 můžeme vypočítat, že zásoby tvoří během sledovaných let více než polovinu oběžných aktiv podniku. V roce 2015 nastal nárůst zásob, což bylo zapříčiněno výrazným nárůstem stavu výrobků.

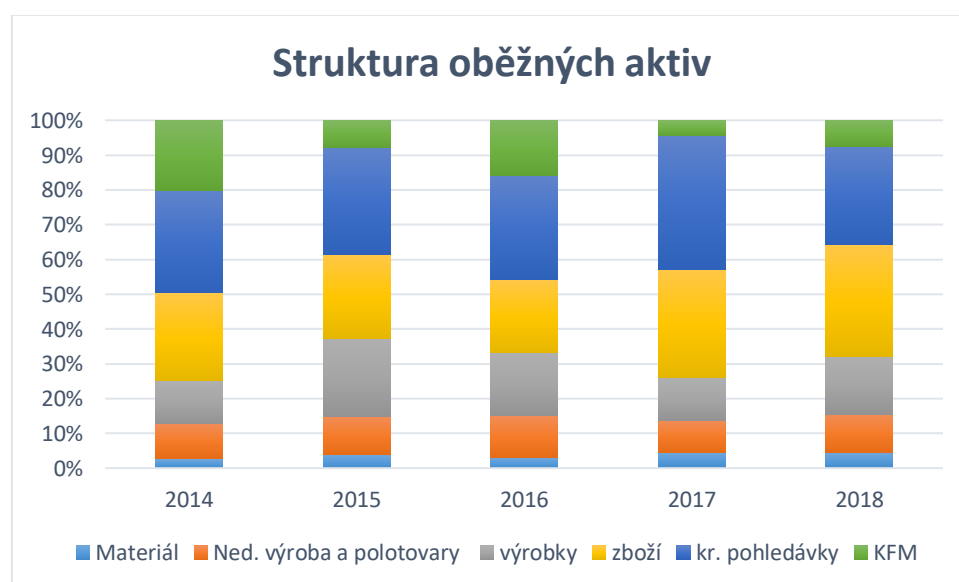
Tab. 3.7: Vertikální analýza oběžných aktiv

v %	2014	2015	2016	2017	2018
Oběžná aktiva	100	100	100	100	100
Zásoby	50,52 %	61,46 %	54,20 %	57,19 %	64,41 %
Materiál	2,92 %	3,97 %	3,07 %	4,62 %	4,59 %
Ned. výroba a polotovary	9,86 %	10,87 %	12,06 %	9,11 %	10,97 %
výrobky	12,35 %	22,57 %	18,02 %	12,32 %	16,64 %
zboží	25,38 %	24,03 %	21,03 %	31,12 %	32,19 %
kr. pohledávky	29,26 %	30,83 %	30,00 %	38,54 %	28,20 %
KFM	20,23 %	7,71 %	0,00 %	4,28 %	7,39 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Na struktuře aktiv podniku lze vidět, že nejvyšší podíl tvoří krátkodobé pohledávky, zboží a výrobky. Naopak materiál dosahuje hodnot pouze v jednotkách procent. Z tabulky č. 3.7 můžeme vypočítat, že podíly výrobků, krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku značně mění a jejich stav je během sledovaných let nestabilní. Především u výrobků by se měl podnik snažit jejich hodnotu více stabilizovat z důvodu lepší predikce, případně snížení logistických nákladů, především nákladů na skladování. Naopak podíly položek materiál, nedokončená výroba a polotovary jsou relativně stabilní. U položky zboží nastal výrazný skok mezi lety 2016 a 2017, kdy nastal nárůst o více než 10 %, což se negativně projevilo na poklesu tržeb. V grafu 3.15 jsou zobrazeny nejvýznamnější oběžná aktiva podniku.

Graf 3.15 Struktura oběžných aktiv v relativním vyjádření



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Vertikální analýza zdrojů financování

Dle tabulky č. 3.8 lze analyzovat poměry zdrojů financování vůči celkovým pasivům. Podnik je financován z více jak 2/3 z vlastních zdrojů. Cizí zdroje vyjma roku 2017 měly klesající trend. V roce 2017 vzrostl poměr cizích zdrojů o přibližně 4 % především z důvodu nárůstu krátkodobých bankovních úvěrů, které mezi lety 2016 a 2017 vzrostly o více než 11 %.

Tab. 3.8: Vertikální analýza pasiv

Pasiva	2014	2015	2016	2017	2018
Vlastní kapitál	69,96 %	72,00%	75,40 %	72,20 %	77,68 %
ZK	0,34 %	0,34 %	0,34 %	0,31 %	0,32 %
Cizí zdroje	28,80 %	25,99 %	23,83 %	27,67 %	22,20 %
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	11,31 %	9,05 %	8,53 %	7,39 %	9,16 %
Bankovní úvěry	17,49 %	16,94 %	15,30 %	20,28 %	13,04 %
Kr. ban. úvěry	10,28 %	6,84 %	8,52 %	19,65 %	11,58 %
Dl. ban. úvěry	7,20 %	10,10 %	6,78 %	0,63 %	1,46 %
Časové rozlišení	1,24 %	2,01 %	0,78 %	0,13 %	0,12 %
Výsledek hospodaření	22,69 %	14,00 %	11,87 %	10,19 %	7,56 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Výraznější pokles výsledku hospodaření za rok 2018 byl způsoben zejména posunem prodeje cukrové řepy, který proběhl, oproti obvyklému prodeji dle předchozích let, až v roce 2019.

3.5.2 Poměrová analýza

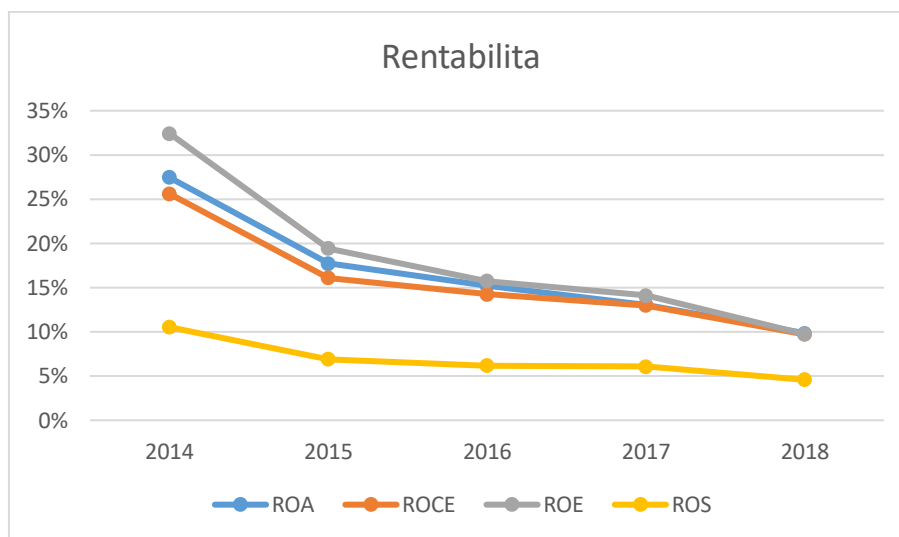
V této kapitole bude podnik analyzován pomocí základních ukazatelů poměrové analýzy, konkrétně rentability, likvidity, aktivity a v neposlední řadě ukazateli zadluženosti a finanční stability.

Rentabilita

Rentabilita vyjadřuje ziskovost podniku. Jak můžeme vidět na grafu č. 3.16, rentabilita během sledovaných let klesala, což je negativní. Nejrazantnější pokles nastal v roce 2015, konkrétně o 9 %, což bylo zapříčiněno poklesem výsledku hospodaření o více, než 5,5 mil. Kč. Během následujících let už byl pokles méně skokový. V porovnání s meziroční změnou mezi lety 2014 a 2015 nebyly změny tak razantní. Podnik by se však měl zamyslet nad negativním dlouhodobějším trendem, kdy během následujících let rentabilita klesala přibližně o 2 % ročně. Tento trend by mohl být indikátorem nežádoucího nárůstu nákladů. Pozitivně lze hodnotit, že rentabilita byla během sledovaných let kladná a nedostala se do záporných hodnot.

V roce 2014 bylo dosaženo nejlepšího výsledku ze sledovaných let. Tento vrchol z pohledu rentability nastal díky nejvyšší hodnotě tržeb za prodej zboží a také díky výnosům z dlouhodobého finančního majetku. V roce 2015 poklesly tržby, především tržby za prodej zboží. Tržby poklesly o více než 7 mil. Kč, zatímco náklady poklesly jen o necelé 2 mil. Kč.

Graf. 3.16 Rentabilita



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Pro rentabilita platí pravidlo čím vyšší, tím lepší a žádanější výsledek. Pro rentabilitu aktiv je doporučená hodnota nejméně 5 %. Tuto mezní hodnotu podnik během sledovaných let splňuje, a to s velkou rezervou.

U rentability vlastního kapitálu nastal pokles z důvodu kumulace nerozděleného zisku minulých let. Tento jev signalizuje chybnou investiční politiku podniku, jelikož podnik nevyužívá vytvořené finanční prostředky. Důvodem rozhodnutí kumulace financí může být významnější investice v budoucnu, i tak je řešením do termínu investice finance dočasně využít např. prostřednictvím termínovaných vkladů v bance nebo jiné vhodné investiční produkty, např. státní dluhopisy. Rentabilitu vlastního kapitálu lze poměřovat s mírou inflace. Během sledovaných let 2014-2018 byla rentabilita aktiv vyšší, což je žádoucí stav.

Rentabilitu tržeb lze interpretovat jako množství Kč zisku na 1 Kč tržeb. Podnik tedy dosahuje nadprůměrných výsledků především v roce 2014, kdy na 1 Kč tržeb získal 0,11 Kč zisku. V následujících letech dosahoval výsledků přes 0,05 Kč, což je pozitivní výsledek. Tento výsledek značí dobré jméno podniku na trhu.

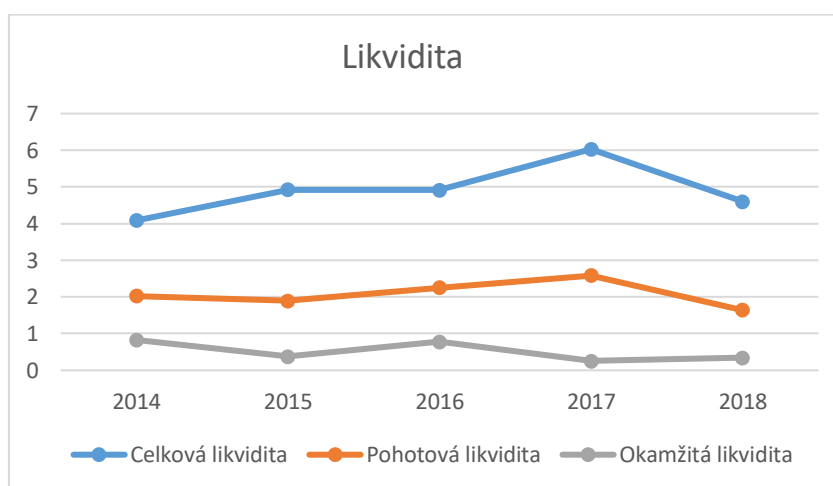
Likvidita

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit aktiva na platební prostředky. Celková likvidita podniku přesahuje během sledovaných let hodnotu 4, v roce 2017 dokonce přesahuje hodnotu 6, což není v souladu s doporučeními odborné literatury, dle které by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 - 2,5. Takto vysoké hodnoty značí, že podnik drží zbytečně velké množství finančních prostředků. Dále bylo zjištěno, že má podnik neúměrně velké množství zásob.

Pohotová likvidita by měla být v rozmezí 1 – 1,5. Pohotová likvidita nepočítá se zásobami, a tak díky ní můžeme potvrdit nebo vyvrátit tvrzení ohledně zásob z předchozího odstavce. U rozebíraného podniku okamžitá likvidita přesahuje doporučené rozmezí, konkrétně dosahuje hodnot přes 2. Nejedná se však o tak výrazný rozdíl, jako u celkové likvidity, takže tvrzení lze potvrdit. Dosažené hodnoty pohotové likvidity značí, že má podnik mimo jiné nadbytečné množství krátkodobých pohledávek nebo naopak nízkou hodnotu krátkodobých závazků.

Okamžitá likvidita by se měla pohybovat v rozmezí od 0,6 do 1,1, což podnik v letech 2014 a 2016 splňuje. V letech 2015, 2017 a 2018 podnik doporučení nesplňuje, hodnota však neklesla pod kritickou hodnotu 0,2. Takže lze říct, že řízení výše krátkodobého finančního majetku má podnik v pořádku. Celková, pohotová a okamžitá likvidita je zobrazena v grafu 3.17.

Graf 3.17 Likvidita



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál by neměl být záporný. Toto pravidlo podnik splňuje, viz graf 3.18, jelikož během sledovaných let byl kladný. Podnik je tedy překapitalizovaný, což je bezpečnější,

než kdyby byl podnik podkapitalizovaný. Takový výsledek by značil, že se danému podniku nedaří vymáhat závazky od svých zákazníků a nemá tak čím platit za materiál a zboží a musí tak pro jejich financování využívat dlouhodobé zdroje financování. Podkapitalizování dle výsledků u analyzovaného podniku aktuálně nehrozí.

Dalším pravidlem pro čistý pracovní kapitál je, že by neměla být jeho hodnota příliš vysoká. Scholleová (2008) uvádí doporučené hodnoty v rozmezí 10 až 15 % na celkových aktivech podniku, což podnik rozhodně nespĺňuje. Jeho hodnota dosahuje během sledovaných let 13-16 mil.Kč., což je více než 20 % vůči celkovým aktivům podniku. Takto vysoká hodnota je pro podnik neúměrně vysoká, jelikož značí, že oběžná aktiva kryjí nejen krátkodobé závazky, ale i dlouhodobé. Není tedy splněno pravidlo, že by měly být krátkodobé závazky kryty krátkodobým majetkem a dlouhodobé závazky majetkem dlouhodobým.

Podnik financuje svou činnost především z vlastních zdrojů, které jsou v porovnání s cizím kapitálem dražší. Tento výsledek je patrný již z grafu struktury pasiv. Držení takové výše kapitálu je neekonomické, jelikož může být namísto toho investován a může vydělávat.

Graf 3.18 Čistý pracovní kapitál



Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetních výkazů

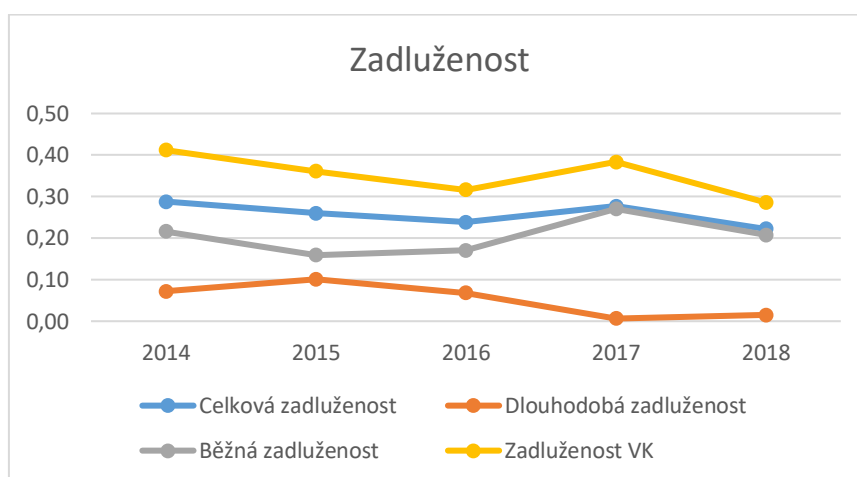
Zadluženost

Zadluženost by měla mít, jak uvádí Dluhošová (2010), klesající trend, což podnik v letech 2014 až 2016 vyjma dlouhodobé zadluženosti splňuje, viz graf 3.19. Dlouhodobá zadluženost v roce 2015 vzrostla, jelikož vzrostla výše dlouhodobých bankovních úvěrů o 1,7 mil. Kč, zatímco výše celkových aktiv byla téměř neměnná. Negativní vývoj z pohledu ukazatelů zadluženosti nastal v roce 2017, kdy vyjma ukazatele dlouhodobé zadluženosti všechny vzrostly. Tento nárůst byl zapříčiněn zvýšením hodnoty cizího kapitálu o 29 % oproti předchozímu roku. Nelze

však jednoznačně tvrdit, že se jedná o negativní výsledek, jelikož podnik využívá relativně nízký podíl cizích zdrojů.

Zadluženost vlastního kapitálu by se měla u stabilních společností pohybovat v rozmezí hodnot 0,8-1,2. Podnik dosahuje hodnot výrazně nižších, než je toto doporučené rozmezí. To značí, že podnik používá nadbytečné množství vlastního kapitálu na úkor cizího, což je neekonomické, jelikož jsou cizí zdroje levnější díky efektu daňového štítu.

Graf 3.19 Zadluženost



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Podnik stále více používá jako zdroj financování krátkodobý kapitál na úkor dlouhodobého, což můžeme vypořadovat na grafu č.3.19, kde je patrný stále větší rozdíl mezi těmito ukazateli. Podnik by se měl řídit pravidlem, aby dlouhodobý majetek byl financován dlouhodobými zdroji a krátkodobý majetek krátkodobými, což nesplňuje, viz kapitola čistý pracovní kapitál.

Aktivita

Ukazatele aktivity vyjadřují schopnost podniku hospodařit s aktivy, které vlastní, viz kap. 2.5.3. Pomocí těchto ukazatelů je tedy možné analyzovat využití kapacit, viz tab. 3.9.

Tab. 3.9 Ukazatele aktivity

ukazatele aktivity					
ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
Obrátka celk. aktiv	2,16	2,03	1,93	1,68	1,65
Doba obratu aktiv	166,94	177,76	186,87	213,89	217,70
Doba obratu zásob	38,98	48,65	42,41	54,49	59,13
Doba obratu pohledávek	22,57	24,40	23,48	36,72	25,89
Doba obratu závazků	18,88	16,09	15,94	15,81	19,94

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Doba obratu zásob (ve dnech)

Ukazatel by měl dosahovat klesajícího trendu. Vývoj doby obratu zásob podnik dodržuje pouze v roce 2016. V ostatních letech doba rostla. V posledních 2 letech převyšovala hodnotu 50 dnů, což se mohlo negativně projevit na nárůstu nákladů na skladování.

Doba obratu pohledávek (ve dnech)

Ukazatel by měl dosahovat klesajícího trendu. Tento trend byl splněn pouze v letech 2016 a 2018. V roce 2017 hodnota vzrostla o 13 dnů, což bylo zapříčiněno zvýšením stavu pohledávek z obchodních vztahů. Společnost by se měla snažit vyjednat si s odběrateli lepší podmínky, aby se jí doba obratu pohledávek snížila. Můžeme však tvrdit, že tento ukazatel dosahuje u námi analyzovaného podniku dobrých výsledků, jelikož ve srovnání se standardní dobou splatnosti je hodnota nižší, což je žádoucí. Dle zákona lze prodloužit dobu splatnosti maximálně na 60 dnů. (Altaxo, 2020). Během sledovaných let 2014 až 2018 se k této hodnotě ukazatel doby obratu pohledávek ani nepřibližuje, což je žádoucí stav.

Doba obratu závazků

Pro dobu obratu závazků je žádoucí stabilní trend. Společnost tento trend relativně splňuje, jelikož se doba během sledovaných let pohybuje mezi 16-20 dny. Tento ukazatel značí dobrou platební morálku podniku. Zároveň by však měl podnik prověřit, zda nesplácí závazky zbytečně brzy před termínem splatnosti, jelikož mohou být tyto finance využity například na krátkodobé investice.

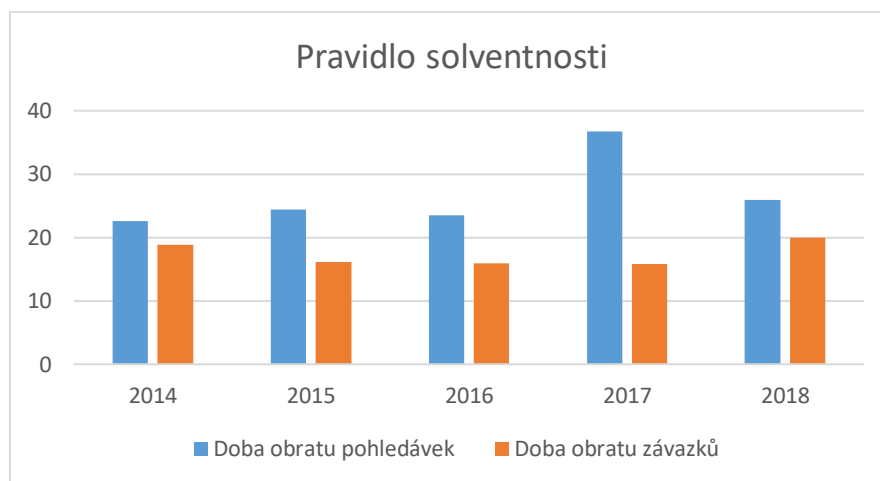
V roce 2014 dosahoval tento ukazatel hodnoty 18,88. Takto nízká hodnota značí, že podnik nemá problémy s hrazením závazků. Během následujících let dokonce ještě více klesala, v roce 2015 na 16,09, respektive v roce 2016 na 15,94. V roce 2017 nastalo minimum tohoto ukazatele o velikosti 15,81. V následujícím roce hodnota vzrostla na maximum za sledované období, konkrétně 19,94. Klesající trend byl zapříčiněn poklesem závazků z obchodních vztahů. Závazky z obchodních vztahů v roce 2018 vzrostly o 919 tis. Kč, naopak tržby poklesly o 7.638 tis. Kč, díky čemuž nastal skokový nárůst doby obratu závazků o 4,13 dne.

Pravidlo solventnosti

Podnik by se měl snažit, aby doba obratu pohledávek byla kratší než doba obratu závazků. Tuto zásadu podnik výrazně nesplňuje, především v roce 2017, kdy doba obratu pohledávek převyšuje dobu obratu závazků o 21 dnů. V ostatních letech dosahoval rozdíl negativních hodnot do 10 dnů, což je však také alarmující výsledek pro podnik.

Tento ukazatel poměruje platební morálku podniku vůči dodavatelům a platební morálku odběratelů vůči podniku. Z grafu č. 3.20 je evidentní, že je jsou tyto 2 ukazatele v nepoměru a podnik tak nemůže pro úhradu závazků použít peněžní toky z pohledávek, jelikož např. v roce 2017 podnik uhradil průměrně více než 2krát své závazky, než mu byly uhrazeny pohledávky.

Graf. 3.20 Pravidlo solventnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

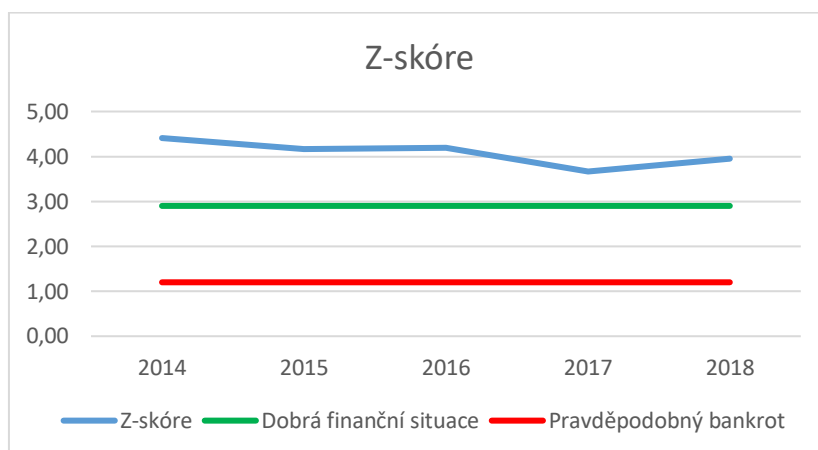
3.5.3 Predikční modely

V této kapitole tedy bude predikování rizika úpadku na daný podnik, konkrétně pomocí Altmanova modelu, Taflerova modelu a Indexu IN.

Altmanův model (Z-skóre model)

Dle Altmanova modelu nastane pravděpodobně bankrot u podniku, pokud se hodnota Z-skóre dostane pod hodnotu 1,2. Hranice pro dobrou finanční situaci, a tedy finančně zdraví podnik dosahuje hodnoty 2,99. Analyzovaný podnik se během let 2014-2018 pohyboval bezpečně nad hranicí dobré finanční situace, tedy i nad hranicí pravděpodobnosti bankrotu, viz graf 3.21. Nejnižší hodnoty z-skóre podnik nabýval v roce 2017, konkrétně 3,66. Tento negativní pokles byl způsoben nárůstem dluhů, především krátkodobé bankovní úvěry vzrostly o 7 782 tis. Kč oproti předchozímu roku.

Graf 3.21 Z-skóre

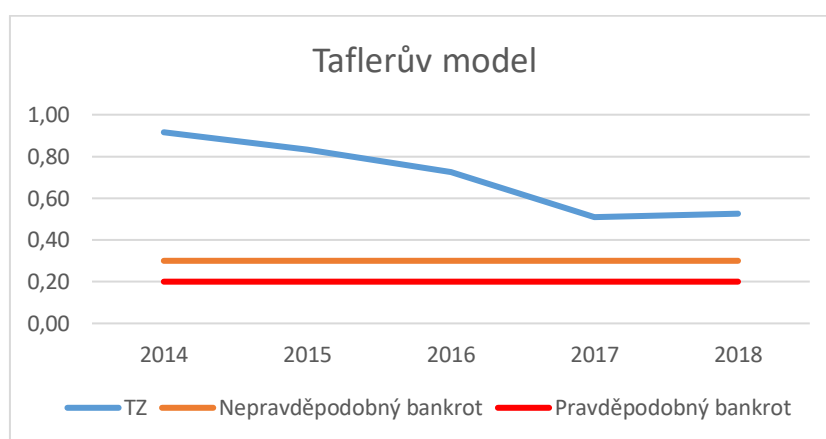


Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Taflerův model

U Taflerova modelu hodnota signalizující pravděpodobný bankrot je 0,2. Pokud se podnik dostane nad hodnotu 0,3, je bankrot nepravděpodobný. Tento model potvrzuje výsledky podniku dle Altmanova modelu, jelikož se hodnoty podniku během sledovaného období 2014-2018 pohybují značně nad zmíněnými mezními hodnotami. Nejlepšího výsledku dosáhl podnik v roce 2014 kdy hodnota indexu činila 0,92. V následujících letech hodnota klesala až na hodnotu 0,51 v roce 2017, což lze definovat jako negativní trend. V roce 2018 však opět nepatrně vzrostla.

Graf. 3.22 Taflerův model



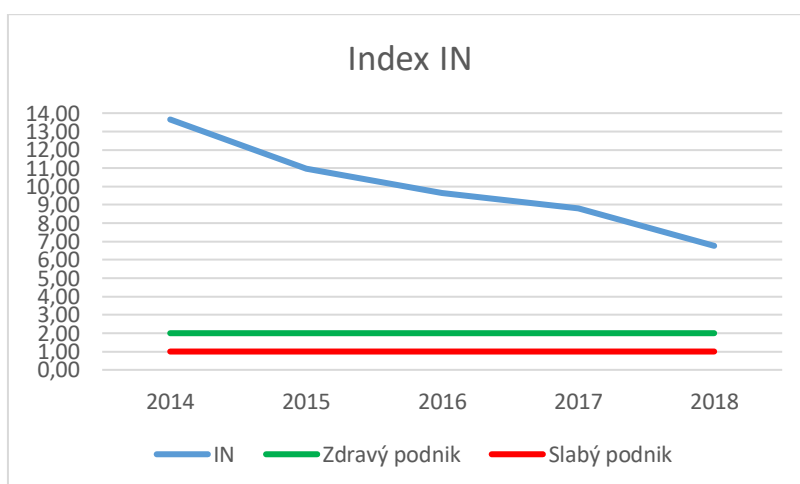
Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Index IN

Index IN charakterizuje finanční zdraví podniku. Dle výsledných hodnot je podnik Zetaspol finančně zdravý, což je patrné na grafu 3.23. Podnik se pohybuje výrazně nad hodnotou mezní hodnoty pro finančně slabý podnik, což je žádoucí. Dle názoru autora je však pro podnik alarmujícím signálem klesající vývoj v čase. V roce 2014 dosahoval index 13,65, v následujícím roce hodnota klesla na 10,99. Během následujících let pokračoval nežádoucí klesající trend na hodnotu 9,65 v roce 2016, poté v roce 2017 pokles na 8,81 až na nejnižší hodnotu 6,76 v roce 2018. Kladně lze hodnotit, že i tato nejnižší hodnota během sledovaných let je stále výrazně nad nežádoucí mezí.

Index IN podniku během sledovaných let klesal především z důvodu poklesu výsledku hospodaření (EBIT) a to jak v poměru k nákladovým úrokům (ukazatel V2), tak také v poměru k aktivům (ukazatel V3), viz Příloha č. 5.

Graf. 3.23 Index IN



Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetních výkazů

3.5.4 Zhodnocení finanční analýzy

Dle výsledků finanční analýzy lze vybraný podnik zhodnotit jako finančně zdravý a stabilní. U poměrové analýzy je třeba vyzdvihnout především výsledky ziskovosti, které během sledovaných let dosahovaly nadprůměrných hodnot. Dále je třeba zdůraznit výsledky predikčních modelů, dle kterých je podnik finančně zdravý a nehrozí mu bankrot. Varovným signálem je klesající trend jak u rentability, tak také u predikčních modelů. Likvidita podniku je vyšší, než jsou doporučené hodnoty. Podnik by měl tedy využít přebytečné finanční zdroje na investice. Dle ukazatelů zadluženosti je patrné, že podnik financuje svou činnost především z vlastních zdrojů.

3.6 SWOT analýza

V této kapitole budou agregovány výsledky aplikovaných analýz do souhrnné SWOT analýzy. Výsledkem této analýzy by měla být základna a doporučení k definování strategie podniku. Jednotlivým položkám SWOT analýzy byly přiděleny hodnoty v rozmezí 1-5, kde hodnota 5 vyjadřuje největší důsledek faktoru, naopak hodnota 1 nejmenší. Zároveň byla jednotlivým faktorům přidělena váha.

3.6.1 SWOT analýza vybraného podniku

V kapitole 3.6.1 budou definovány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které byly autorem práce zvoleny na základě dílčích analýz a konzultace se zaměstnanci podniku.

Tab. 3.10 Silné stránky

Silné stránky	Body	Váhy	Celkem
ziskovost	4	0,4	1,6
znalosti a dovednosti	1	0,2	0,2
dobré jméno - velká zákaznická základna	5	0,2	1
šíře podnikání	4	0,1	0,4
finanční zdraví a stabilita	3	0,1	0,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi silné stránky byla zařazena ziskovost, která sice dle analýzy trendů u rentability klesá, stále však dosahuje nadprůměrných hodnot. Jako další silnou stránku lze hodnotit znalosti a dovednosti managerů a zaměstnanců podniku, jelikož nejen na manažerských pozicích pracují zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním a praxí v rámci desítek let. Zároveň jsou zaměstnanci neustále proškolení, díky čemuž stoupá jejich hodnota. Dle ukazatelů rentability a dlouhodobých vztahů s odběrateli lze jako silnou stránku považovat dobré jméno podniku a s tím spojenou velkou zákaznickou základnu. V neposlední řadě můžeme mezi silné stránky vybrat portfolio podniku, jelikož má, jak je v představení podniku popsáno, 5 středisek. Dle predikčních a bankrotních modelů můžeme podnik hodnotit jako finančně zdravý a stabilní, což je nepochybně také silná stránka.

Tab. 3.11 Slabé stránky

Slabé stránky	Body	Váhy	Celkem
nedostatek investic	4	0,4	1,6
nevyužití cizích zdrojů financování	2	0,3	0,6
nedostatek inovací	3	0,1	0,3
vedení v důchodovém věku	3	0,1	0,3
mzda	2	0,1	0,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi slabé stránky lze dle autorova hodnocení zařadit nedostatek investic. K tomuto názoru se přiklání na základě výsledků horizontální a vertikální analýzy, ze kterých je patrné, že nerozdělený zisk z minulých let neustále roste, výsledek hospodaření naopak klesá. Podnik vydělané finanční prostředky tedy neinvestuje. Dle ukazatelů zadluženosti můžeme mezi slabé stránky zařadit zadluženost podniku, jelikož dosažené výsledky zadluženosti nabývají hodnot mimo doporučená rozmezí. Podnik svoji činnost financuje neúměrně z vlastních zdrojů, což je neekonomické. Jako další slabá stránka se může jevit nedostatek inovací. Podnik nemá takový prostor pro inovování v rámci technologií, mohl by však vyměnit některé starší stroje za nové, které jsou přesnější a zároveň méně energeticky náročné, tedy ekologičtější. Faktor vedení v důchodovém věku se nemusí na první pohled jevit jako slabá stránka. Můžeme argumentovat, že takoví manažeři mají zkušenosti. Podnik však musí myslet do budoucna a po odchodu současných managerů do důchodu nemusí být hledání nových managerů snadnou záležitostí. Další slabá stránka byla definována v podobě nižší mzdy. Dle výsledků PEST analýzy, konkrétně nezaměstnanost dosahuje historického minima. Zároveň je v ČR nejnižší hodnota v celé EU. Díky tomu mají potenciální zaměstnanci velkou vyjednávací sílu a mohou dát přednost práci například ve strojírenství.

Tab. 3.12 Příležitosti

Příležitosti	Body	Váhy	Celkem
dotace	4	0,45	1,8
sezónnost - využití dalších kapacit	2	0,3	0,6
prezentace na veletrzích	3	0,15	0,45
rozšíření střediska školící centrum	2	0,05	0,1
e-shop	1	0,05	0,05

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotace jsou v dnešní době potenciálním významným zdrojem financování a schopný podnik díky nim může čerpat nemalé výhody, proto by měl podnik Zetaspol, s.r.o. těchto dotací využít v co největší možné míře, a to nejen na zemědělskou činnost, ale také na investice. Podnik má na trhu dobré jméno a je známý u zemědělců především na Moravě, což je uvedeno již mezi silnými stránkami. To však neznamená, že může zanevřít na svou prezentaci. K prezentaci své značky by mohl využít další zemědělské veletrhy nebo výstavy zahrádkářů. Jako další příležitost byla možnost zřízení e-shopu. Ohledně prodeje chemikálií a hnojiv je zřízení e-shopu problémové, jelikož je to ze zákona zakázané. Podnik by však mohl zřídit e-shop na takové položky jako jsou zahradnické potřeby nebo např. sadba brambor a cibule.

Tab. 3.13 Hrozby

Hrozby	Body	Váhy	Celkem
legislativa	4	0,3	1,2
BIO zemědělství	3	0,3	0,9
industrializace	2	0,2	0,4
neatraktivnost oboru	3	0,1	0,3
pokles ziskovosti	4	0,1	0,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako stěžejní hrozbu lze považovat legislativu, jelikož právě legislativa je zásadní faktor, který odvětví hnojiv a chemikálií ovlivňuje. Jako příklad lze uvést nařízení EU z roku 2016, dle kterého musí jedy na hubení hlodavců obsahovat menší množství aktivní látky. Na základě tohoto rozhodnutí někteří výrobci nedokázali získat potřebnou licenci. (Idnes, 2020) Další významnou hrozbou je dle názoru autora práce BIO zemědělství. V dnešní době se stále více lidí zajímá a složení a původ potravin a zároveň dávají přednost BIO výrobkům, což může být významný problém pro námi analyzovaný podnik v oblasti hnojiv a chemikálií. V neposlední řadě byla mezi hrozby zařazena položka neatraktivnost oboru, což lze vydedukovat ze složení zaměstnanců nejen analyzovaného podniku a celkově zemědělského odvětví, ve kterém převažují zaměstnanci spíše staršího ekonomicky aktivního obyvatelstva. Ziskovost podniku je zařazena mezi silné stránky, hrozbou a následnými problémy se však může stát její klesající vývoj.

3.6.2 Výsledná SWOT matice (matice TOWS)

Z výsledné SWOT matice vychází nejvyšší hodnota u kombinace silných stránek a hrozeb. Podnik by měl tedy využít silné stránky k odvrácení hrozeb. Možností je tedy zvolení agresivní strategie, viz Tab. 3.14.

Tab. 3.14 Matice TOWS

	SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
PŘÍLEŽITOSTI (O)	SO STRATEGIE VYUŽITÍ S = 3,5 O = 3 VÝSLEDEK = 6,5	WO STRATEGIE HLEDÁNÍ W = 3 O = 3 VÝSLEDEK = 6
HROZBY (T)	ST STRATEGIE KONFRONTACE S = 3,5 T = 3,2 VÝSLEDEK = 6,7	WT STRATEGIE VYHÝBÁNÍ W = 3 T = 3,2 VÝSLEDEK = 6,2

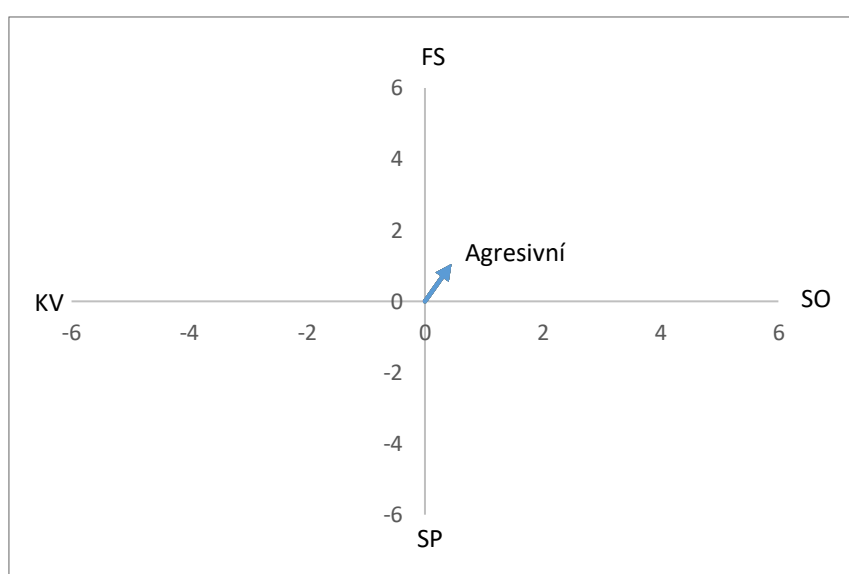
Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.3 Výsledná matice SPACE

Při výpočtu matice SPACE dle metodiky popsané v kapitole č. 2.6.2 dosahuje hodnocení charakteristik pro osu x velikosti (1,7 ; -1,25). Hodnota pro osu y činí (2,2 ; -1,15). Konkrétní aplikace matice SPACE na zvolený podnik definuje pozici firmy v I. kvadrantu, který doporučuje agresivní strategii. Tento výsledek značí podnik, který je stabilní a plně využívá svých silných stránek.

Zároveň se však výsledný vektor dle grafu č. 3.24 přibližuje kvadrantu II., který navrhuje konzervativní strategii, která doporučuje zůstat na stávajících pozicích.

Graf č. 3.24 Matice SPACE



Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučením autora práce s ohledem na aplikované analýzy v práci je zaměřit se na kroky, kterými jsou rozvoj trhu, cílení na nové trhy, vývoj produktů, horizontální a zpětná integrace. Podnik by se měl také snažit využít vlastní know-how.

4. Doporučení vyplývající ze strategické analýzy

Pomocí strategického managementu je možné v podniku formulovat, implementovat a zhodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která umožní dosáhnout požadovaných cílů. V této kapitole bude tedy zhodnocení výsledků a doporučení zmíněných rozhodnutí a z toho vyplývajících výsledků.

4.1 Vyhodnocení výsledků

Na základě výsledků provedených analýz je možné konstatovat, že podnik Zetaspol, s.r.o. je finančně zdravý stabilní podnik, který i v aktuální nežádoucí pozici podniků působících v zemědělství dosahuje relativně dobrých až nadprůměrných výsledků.

U externího prostředí by se měl podnik dle výsledků PEST analýzy zaměřit především na politicko-legislativní faktory. Politické prostředí je velmi proměnné, a proto by mu měl podnik věnovat nadstandardní pozornost. Zároveň zde mohou podniku plynout příležitosti v rámci možných dotací.

Z hlediska Porterovy analýzy by se měl podnik prioritně zaměřit především na existující konkurenci a možné substituty. Produkty nabízené v rámci konkurenčního prostředí jsou poměrně málo diferencované, takže by se podnik měl zaměřit na doprovodné služby, které konkurence nenabízí. Mezi tyto služby lze zařadit služby v rámci distribuce nebo odborné rady a doporučení. U substitutů byla definována jako hlavní hrozba pro podnik BIO zemědělství, jehož vliv by v budoucnu mohl snížit objem zákazníků a z této příčiny podniku snížit příjmy z prodeje agrochemikálií a hnojiv.

Dle výsledků finanční analýzy je nutné vyzdvihnout především výsledky ziskovosti, které během sledovaných let dosahovaly hodnot v rozmezí 10 až 27 %. Dále je třeba zdůraznit výsledky predikčních modelů, dle kterých je podnik finančně zdravý a nehrozí mu bankrot.

Z provedených analýz vyplývají oblasti, na které se musí podnik zaměřit, a to zejména v oblasti řízení vztahů s odběrateli, jelikož podnik nesplňuje pravidlo solventnosti. Dále autor práce shledává určité rozpory s doporučeními z odborné literatury v rámci řízení zadluženosti. Podnik svou činnost financuje především z vlastních zdrojů, až neúměrně, což je dle teorie o využívání cizích zdrojů neekonomické. Tento výsledek potvrzuje také nárůst nerozděleného zisku minulých let v období 2014 až 2018. Takto nevyužité prostředky představují potenciální ušlý zisk, kterého podnik mohl dosáhnout vhodným investováním. Tato skutečnost se poté projevuje také v ukazateli čistého pracovního kapitálu.

4.2 Doporučení a definování strategie

Dle výsledků SWOT analýzy, které vychází z hodnot analýz aplikovaných v této práci je dle názoru autora této práce vhodná následující strategie:

Na základě výsledků SWOT analýzy je podniku doporučována agresivní strategie, případně je možné brát v úvahu i strategii konzervativní. Aplikací agresivní strategie na zvolený podnik vychází následující doporučení.

Cílem podniku Zetapol, s.r.o. v následujících 5 letech by mělo být upevnění stabilní pozice v daném odvětví a zároveň se snažit v daném odvětví rozšířit své podnikání na nové trhy. Tohoto rozšíření je možné dosáhnout pomocí expanze na trhy mimo oblast Hané.

Uvažovat by šlo také o expanzi na zahraniční trhy, kde připadají v úvahu sousedící státy ČR. Aktuálně však tento typ rozšíření autor práce nedoporučuje, jelikož kurz České koruny oslabuje. K dnešnímu dni (22.03.2020) činí 27,190 CZK vůči Euru. (ČNB, 2020). Dále je třeba brát v úvahu také legislativní podmínky, které se mohou lišit od podmínek ČR. Toto je však předmětem dalších důkladných studií a propočtů.

Dle názoru autora práce vycházejícího z výsledků SWOT analýzy má podnik potenciál v rozšíření střediska školící centrum, jelikož legislativní požadavky jsou s rostoucím ohledem na životní prostředí stále náročnější a z toho plyne stále větší míra požadavků na zaškolení. Jelikož má podnik potřebné know how a školící prostory, měl by se více zaměřit právě na tento sektor.

Dalším doporučením je zpětná integrace v rámci výroby některých chemických prostředků. Zde jsou však vysoké požadavky na know how a vstupní náklady. Podnik má dle výsledků finanční analýzy nadměrné prostředky v položce nerozdělený zisk minulých let, které by mohl použít právě na vstupní investice v podobě výstavby laboratoře a vybavení. Další problém by mohl nastat z hlediska legislativy, jelikož zde existuje složitý schvalovací proces.

Jak již bylo zmíněno, doporučená strategie vychází téměř na rozhraní strategie agresivní a konzervativní. Podnik by se tedy měl zaměřit nejen na rozšíření na nové trhy a produkty, ale také na stabilizaci a zdokonalení procesů již fungujících.

Co se týče krátkodobějších cílů, podnik by se měl snažit dosáhnout během následujících 2-3 let zastavit nežádoucí klesající trend ziskovosti, i když je rentabilita podniku stále ve srovnání s konkurencí nadprůměrná. Dle vyjádření vedení podniku Zetapol, s.r.o. je tento trend zapříčiněn především přírodními vlivy, konkrétně nežádoucí vlivy počasí a přemnožení

hlodavců, což sám podnik může těžko ovlivnit. Důsledky těchto škod je však možné řešit například pojištěním.

V oblasti operativních cílů by se měl podnik zaměřit na likviditu, konkrétně celková likvidita, která během sledovaných let 2014-2018 dosahovala hodnot přibližně dvojnásobných, než jsou, jak uvádí Dluhošová (2010), hodnoty doporučené. Takové hodnoty jsou rozhodně lepší, než kdyby byl podnik nelikvidní, avšak nadměrná výše oběžných aktiv, především zásob sebou nese další náklady.

Dalším, v současnosti velmi aktuálním cílem podniku by mělo být zanalyzování možnosti využití home office, a to z důvodu vyhlášené celostátní karantény. Tato karanténa byla vyhlášena z důvodu šíření nebezpečného koronaviru COVID 19. Vláda vyhlásila omezení pohybu vyjma docházení do zaměstnání a cest nezbytně nutných. (Vláda, 2020) Zároveň však doporučila podnikům umožnit svým zaměstnancům pracovat z domu, tedy home office. Vedení podniku by tedy mělo zvážit tuto možnost, aby nevznikla hrozba bankrotu právě z důvodu karantény.

4.3 Implementace strategie

Analyzovaný podnik je zařazen mezi malé podniky, viz kapitola 3.1. Z toho důvodu tedy nemá samostatné finanční oddělení, logistické oddělení, kontrolní oddělení, právní oddělení aj. Tyto funkce jsou tak předmětem činnosti vedení podniku, případně ekonomky podniku.

Dlouhodobý cíl upevnění stabilní pozice v daném odvětví a zároveň se snažit v daném odvětví rozšířit své podnikání na nové trhy proniká do všech pracovišť podniku. V podvědomí by ho tak měli mít řadový zaměstnanci, jako jsou manuální pracovníci a skladníci, ale také zaměstnanci, kteří mají za úkol ekonomické řízení. Plnění by mělo kontrolovat, a zároveň zaměstnance k tomuto cíli motivovat, vedení podniku. Zaměstnance podniku bude vedení informovat prostřednictvím pololetních zpráv, kde bude popsáno, zda se podnik přibližuje, případně zda již dosáhl požadovaných cílů.

Rozšíření na zahraniční trhy

Možné rozšíření na zahraniční trhy je složitý dlouhodobý proces, kdy je třeba mimo jiné analyzovat zahraniční trh, mít znalost prostředí atd. S tímto úkonem jsou spojené značné investice. Před vstupem na zahraniční trh by si měl podnik zpracovat projekt, na základě kterého by zhodnotil efektivitu plánovaného rozvoje. Autor práce doporučuje pro zpracování projektu využít externí firmu. Zahraniční trhy mohou pro podnik představovat hrozbu v podobě

problému s komunikací, jelikož by měli kompetentní zaměstnanci znát cizí jazyky, a proto by se měl podnik zaměřit na Slovensko a Polsko. Například německý nebo rakouský trh by mohl být rentabilnější, avšak už je třeba znalost němčiny.

Autor práce navrhuje postup, kde by podnik do 3 měsíců zahájil projekt na expanzi na zahraniční trh, který by byl následně do 2 měsíců vyhodnocen. Vedení podniku by ve spolupráci s ekonomkou podniku rozhodli, zda na základě projektu vstoupit na daný trh a v případě akceptace by se následující 3 měsíce zaměřili na hledání obchodního partnera, s kterým by poté zahájili obchodní spolupráci. Autorem práce byl stanoven cíl dosáhnout do 3 let výsledku, kde by zisky ze zahraničních obchodů tvořily 5 % celkového zisku, do 5 let byl stanoven cíl 10 % celkového zisku.

Mezi uvažovaná řešení lze uvést navržení webových stránek s prodejem zboží v přeložené verzi pro daný trh. V tomto případě by podnik využil externí IT firmu, která by webové stránky zpracovala a dále překladače, který by je přeložil do vybraných jazyků, konkrétně by se jednalo o angličtinu a němčinu. Tyto úkony by měly být splněny do 6 měsíců. Po zprovoznění webových stránek by měl podnik během následujících 2 měsíců využít vhodné marketingové strategie k propagaci produktů, díky čemuž by mohl zahájit obchod se zahraničními zákazníky.

Zpětná integrace

Při uvažování o možnosti zpětné integrace je třeba zohlednit názor kompetentních zaměstnanců. Podnik by pravděpodobně musel zaměstnat nové pracovníky na pozice v laboratoři, proto by v tomto případě bylo pravděpodobně vhodnější najít kooperující firmu nebo využít outsourcing. Ekonomka podniku by měla zhodnotit, zda by byla pro podnik zpětná integrace efektivní. Případně je možné zadat projekt externí firmě. Pokud by výsledky projektu byly pozitivní, byl stanoven autorem práce termín pro implementaci v termínu 3-5 let.

Rozšíření školícího centra

Školící centrum bylo vyhodnoceno autorem práce jako středisko s významným potenciálem. Autorem práce byl stanoven cíl do 4 let zvýšit zisk tohoto střediska o 20 %, tedy o 5 % ročně. Tento cíl byl stanoven s ohledem na zvyšování legislativních požadavků EU a nutnost absolvování školení před prací s agrochemikáliemi. V současné době má podnik 2 zaměstnance, kteří školí. Tito zaměstnanci budou zároveň zodpovídat za dosažení stanoveného cíle. Aktuálně podnik poskytuje školení 2 dny v týdnu. Doporučením je rozšířit počet školících dnů na 4 dny v týdnu. Další možností je navýšit počet školitelů, v tomto případě by podnik

musel vyčlenit další pracovní pozici pro dalšího školitele, s čímž jsou však spojené další výdaje na mzdy, licence a vybavení.

Řízení likvidity a snížení klesajícího trendu rentability

Tento cíl byl autem práce přidělen ekonomce podniku, která zodpovídá za finanční toky v podniku. Kontrola plnění bude provedena jednatelkou podniku. Termín pro splnění byl stanoven na 2 roky. Likviditu by měl podnik cílovat na hodnoty doporučené odbornou literaturou, viz kap. 2.5.3. Navrhovaným řešením jsou investice ve formě investic do nových technologií, díky kterým podnik získá konkurenční výhody nebo investice spojené s rozšířením na nové trhy. Těmito kroky může podnik využít přebytečnou likviditu.

U rentability by se měl podnik během následujících 3 let snažit dosáhnout rostoucího trendu. Podnik by měl svou činnost zaměřit na rentabilnější trhy, a naopak eliminovat trhy, kde dosahuje rentability podprůměrné. Dalším možným řešením je již zmíněné rozšíření působnosti na nové rentabilní trhy.

Home office

U krátkodobého cíle v možnosti využití home office by měl být dle autora práce vybrán vzorek zaměstnanců, který by danou možnost otestoval. Vybraný vzorek by tvořil 5 zaměstnanců, kterým by byly zakoupeny notebooky. (Investice do notebooků by bylo možné využít mimo jiné i na cestách a školeních). Investice byla vykalkulována na částku 75.000,-Kč. Zmíněný vzorek zaměstnanců by testoval provoz po dobu 3 měsíců a v případě efektivity a dobrých výsledků by bylo možné home office aplikovat. Efektivita by byla měřena počtem uzavřených obchodů. Podnik by měl tedy interní značení pro obchody uzavřené v sídle podniku a mimo podnik. Home office je třeba vnímat také jako benefit pro zaměstnance.

Vize

Prostřednictvím definovaných cílů a z toho vyplývající strategie se podnik bude snažit dosáhnout své vize, viz Příloha č. 7. Autor práce definoval vizi podniku následovně. Podnik Zetaspol, s.r.o. má vizi udržet si významnou pozici na Moravě v oblasti nabídky produktů agrochemikálií a hnojiv jak pro velkoodběratele, tak i pro maloodběratele, a zároveň v této oblasti rozšířit svou činnost i na nové trhy mimo Moravu. Při dosažení tohoto cíle bude podnik vykonávat svou činnost v souladu s ochranou životního prostředí.

5. Závěr

Cílem této práce bylo zhodnotit vybraný podnik pomocí strategické analýzy. Podnik byl zhodnocen z hlediska externího i interního. Externí prostředí bylo konkrétně zhodnoceno prostřednictvím PEST analýzy, odvětvové analýzy a Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil. Interní prostředí bylo zhodnoceno pomocí finanční analýzy, díky které bylo možné posoudit výkonnost a finanční zdraví vybraného podniku.

Dle výsledků externí analýzy se autor práce domnívá, že analyzovaný podnik působí v odvětví, pro které mají velký význam především ekonomické a politicko-legislativní faktory. Během sledovaných let dosahovaly makroekonomické ukazatele pozitivních výsledků a i díky tomu se podniku dařilo dosahovat zisku.

Při hodnocení podniku dle interních faktorů lze podnik charakterizovat jako stabilní a rentabilní, s nepravděpodobností úpadku či bankrotu.

Klíčové výsledky uvedených analýz byly zohledněny ve SWOT analýze, pomocí které byly komplexně analyzovány vnitřní a vnější prostředí podniku. U vnitřního prostředí byly definovány silné a slabé stránky. Vnější prostředí bylo analyzováno prostřednictvím příležitostí a hrozeb.

Na základě výsledků SWOT analýzy vyplynuly pro podnik doporučené strategie. Dle výsledných hodnot by se měl podnik zaměřit na agresivní strategii, případně by mohl brát v úvahu konzervativní strategii. Konkrétně by se měl tedy zaměřit na stabilizaci a zdokonalení procesů, které v podniku již fungují a dále se pokusit růst prostřednictvím rozšíření působnosti na nové trhy, případně uvažovat o rozvoji formou zpětné integrace.

Závěrem se lze dle výsledků této práce přiklonit k názoru, že analyzovaný podnik Zetapol, s.r.o. je finančně zdravý podnik, u kterého převažují silné stránky nad slabými a při vhodné reakci na příležitosti a hrozby v jeho okolí může dosáhnout dalšího růstu a prosperity.

Seznam použité literatury:

a, Odborné knihy

1. BRIDGE, Simon a Ken O'NEILL. *Understanding enterprise: entrepreneurs & small business*. Fifth edition. London: Palgrave, 2018. ISBN 978-1-137-58454-0.
2. BUGRI, Štefan a Emília PRIBIŠOVÁ. *Podniková ekonomika*. Ostrava: KEY Publishing, 2017. ISBN 978-80-7418-280-8.
3. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
4. DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
5. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
6. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400—637-1.
7. HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
8. KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.
9. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
10. MACUROVÁ, Pavla, Naděžda KLABUSAYOVÁ a Leo TVRDOŇ. *Logistika*. 2. upravené a doplněné vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2018. Series of economics textbooks, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, 2018, vol. 16. ISBN 978-80-248-4158-8.
11. MALLYA, Thaddeus J.S. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
12. NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
13. PETERKOVÁ, Jindra a Ladislav LUDVÍK. *Řízení inovací v průmyslovém podniku*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. Series on advanced economic issues, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, 2015, vol. 42. ISBN 978-80-248-3826-7.

14. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2.aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2481-2.
15. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
16. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-4008-9.

b, Elektronické dokumenty a ostatní

17. ALTAXO. *Jaká je maximální doba splatnosti faktur daná zákonem?* [online]. [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/pravo/jaka-je-maximalni-doba-splatnosti-faktur-dana-zakonem>
18. ANALYZUJ A PROVEĎ [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=75367&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2958&p2=CultureOID_INT_1&acode=9ab72b84e66a50e5c2d576243346f35
19. BIZNISNEWS. *Odvětvová analýza* [online]. 15.08.2019 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.biznis-news.cz/odvetvova-analyza/>
20. BUSINESSVIZE [online]. 03.08.2012 [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/mene-zname-financni-ukazatele>
21. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA [online]. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/>
22. ČESKÝ HYDROMETEOROLOGICKÝ ÚSTAV. *Úhrn srážek* [online]. [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: <http://portal.chmi.cz/historicka-data/pocasi/uzemni-srazky>
23. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/45994835/2701321701.pdf/6790d5a4-6cfe-4932-9fe6-6206b98c40a6?version=1.0>
24. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/36741271/2701321601.pdf/bb2df93b-225c-4ba1-a0cc-bcf38680a3ee?version=1.0>
25. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
26. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/91443972/2701321901.pdf/42182673-88bc-4912-a161-c786754fdc17?version=1.0>

27. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Česká republika v číslech - 2018* [online]. [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech-2018>
28. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Mzdy, náklady práce - časové řady* [online]. [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr
29. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo - roční časové řady* [online]. [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu
30. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Zaměstnanost, nezaměstnanost-časové řady* [online]. [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__97__19
31. DENÍK [online]. 17.10.2018 [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/mladi-zemedelci-dostanou-dvakrat-vyssi-sazbu-na-sva-pole-nez-loni-20181017.html>
32. EAGRI [online]. 18.04.2016 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/prime-platby/vyrocní-zprava-pro-prime-platby-za-rok.html>
33. EAGRI. *O ministerstvu* [online]. [cit. 2020-02-05]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/o-ministerstvu/>
34. EDOTACE. *PRŮVODCE SVĚTEM DOTACÍ* [online]. [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <http://www.edotace.cz/clanky/promena-ceskeho-zemedelstvi-po-vstupu-do-eu>
35. EURACTIV [online]. 12.04.2019 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://euractiv.cz/section/evropske-finance/news/5-veci-ktere-pali-ceske-zemedelstvi/>
36. EUROSOP. *ČR a EU - zemědělství* [online]. [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/9109/sekce/cr-a-eu---zemedelstvi/>
37. EVROPSKÁ KOMISE. *Cíle společné zemědělské politiky* [online]. [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/cap-glance_cs
38. FINANALYSIS. *Finanční analýza podniku* [online]. [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
39. FINANCE V PRAXI [online]. [cit. 2020-02-07]. Dostupné z: <https://www.financevpraxi.cz/podnikove-finance-financni-analyza>

40. FINANCE-MANAGEMENT. *SWOT analýza* [online]. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59>
41. FINANČNÍ ANALÝZA [online]. [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability>
42. FINANČNÍ ANALÝZA [online]. [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/>
43. FUČÍK A PARTNEŘI. *Auditoři a daňoví poradci* [online]. 14.10.2017 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.fucik.cz/publikace/swot-analyza/>
44. IDNES. *A myši mají pré. Nejsou jedy proti hlodavcům, výrobci čekají na licenci* [online]. [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/mysi-hlodavci-krasy-deratizace-pripravky-srazilivost-krve-smernice-eu>
45. INVESTIČNÍ WEB [online]. [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/news-dotace-pro-ceske-zemedelce-budou-nizsi/>
46. IROZHLAS. *O ministerstvu* [online]. [cit. 2020-02-05]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/andrej-babis-agrofert-dotace-evropska-komise_1812010810_kro
47. KŘÍSTKOVÁ, Lenka. *Rozbor efektivnosti investičního záměru*. Brno, 2013. Diplomová práce. VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ. Vedoucí práce Ing. JIŘÍ KOLEŇÁK, Ph.D.
48. KURZYCZ [online]. [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
49. MANAGEMENT MANIA [online]. [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>
50. MINISTERSTVO FINANCÍ [online]. [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-leden-2020-37433>
51. MLADÝ PODNIKATEL. *Co je to SWOT analýza? A k čemu slouží?* [online]. 12.07.2012 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/co-to-je-swot-analyza-t2797>
52. NACE [online]. [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/A-zemedelstvi-lesnictvi-rybarstviZačátek formuláře>

53. NOVINKY [online]. 31.07.2019 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/clanek/nezamestnanost-v-eu-je-rekordne-nizko-cesko-se-drzi-na-spici-40291676>
54. PATRIA. *Úvod do fundamentální analýzy* [online]. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/akademie/analyzy-investice-fundamentalni-analyza.html>
55. PŘÍPADOVÁ STUDIE. *SWOT analýza podnikatelského subjektu* [online]. [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://turbo.cdv.tul.cz/mod/book/view.php?id=5985&chapterid=6388>
56. STÁTNÍ SPRÁVA ZEMĚMĚŘICTVÍ A KATASTRU [online]. Dostupné z: <https://www.cuzk.cz/Periodika-a-publikace/Statisticke-udaje/Souhrne-prehledy-pudniho->
57. STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND [online]. [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/saps?lyt=zpr&page=68&ino=1>
58. ŠEMORA, Vlastimil. *Analýza efektivnosti řízení čistého pracovního kapitálu ve firmě Frujo, a.s.* Zlín, 2016. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Doc. Ing. Marie Paseková, Ph.D.
59. Účetní výkazy podniku AG Ditana, s.r.o.
60. Účetní výkazy podniku Navos, a.s.
61. Účetní výkazy podniku Zetaspol, s.r.o.
62. UNIVERZITA-ONLINE. *Výběr a implementace strategie* [online]. 2012 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/vyber-a-implementace-strategie/>
63. VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY [online]. 20.03.2020 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vyhlaseni-nouzoveho-stavu-180234/>
64. ZÁKONY PRO LIDI. *Zemědělství* [online]. [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/obor/zemedelstvi>

Seznam zkratk:

A	aktiva
a.s.	akciová společnost
CZ	cizí zdroje
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DFM	dlouhodobý finanční majetek
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DL.	dlouhodobý
E	vlastní kapitál
EAT	čistý zisk
EBT	zisk před zdaněním
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EU	Evropská unie
HM	hrubá mzda
KBU	krátkodobé bankovní úvěry
Kč	korun českých
KFM	krátkodobý finanční majetek
KM	kilometr
KR.	krátkodobý
KZ	krátkodobé závazky
mil.	milion

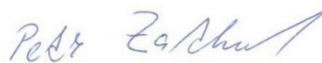
mld.	miliarda
NED. VYROBA	nedokončená výroba
OA	oběžná aktiva
p. b.	procentní bod
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROCE	rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROS	rentabilita tržeb
SP	sociální pojištění
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SZP	společná zemědělská politika
t	daň
T	tržby
tis.	tisíc.
U	úroky
VH	výsledek hospodaření
VK	vlastní kapitál
zam.	zaměstnanci
ZP	zdravotní pojištění
ZPL	závazky po splatnosti

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevydělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 3. 2020



Bc. Petr Zatloukal

Seznam příloh:

1. Rozvaha
2. Výkaz zisku a ztrát
3. Poměrová analýza
4. Horizontální a vertikální analýza
5. Predikční a bankrotní modely
6. Matice SPACE
7. Vývojový diagram

Příloha č. 1: Rozvaha

označení	aktiva		2014	2015	2016	2017	2018
	aktiva celkem	001	58341	58474	58676	65060	61598
A	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0	0
B	Dlouhodobý majetek	003	30236	31962	32843	34224	33738
B.I	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	204	0	0	0
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0	0
3.	Software	007	0	204	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0	0
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek	013	29736	31462	32343	33724	33238
B.II.1.	Pozemky	014	6673	6675	6730	6730	6730
2.	Stavby	015	20495	19563	18544	22725	21703
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	2545	4843	3701	2589	3125
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	23	23	23	20	20
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	335	3345	1660	1660
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	23	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0	0
B.III	Dlouhodobý finanční majetek	023	500	500	500	500	500
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	024	500	500	500	500	500
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0	0

3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládací osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	031	26966	26035	24571	28981	25978
C.I.	Zásoby	032	13622	16002	13317	16574	16732
C.I.1.	Materiál	033	787	1034	754	1339	1192
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	2658	2831	2963	2640	2851
3.	Výrobky	035	3329	5876	4428	3571	4322
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	4	4	4	0	0
5.	Zboží	037	6844	6257	5168	9020	8362
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0	0
C.II	Dlouhodobé pohledávky	039	0	0	0	0	0
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	043	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	7889	8026	7372	11168	7325
C.III.1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	7442	6589	5338	8999	3160
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	052	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	276	1078	1846	1904	3575
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	55	242	110	129	102

8.	Dohadné účty aktivní	056	85	39	60	122	33
9.	Jiné pohledávky	057	31	39	18	14	5
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	5455	2007	3882	1239	1921
C.IV.1.	Peníze	059	101	149	81	65	136
2.	Účty v bankách	060	5354	1858	3801	1174	1785
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení	063	1139	477	1262	1855	1882
D.I.1.	Náklady příštích období	064	479	477	483	144	76
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	660	0	779	1711	1806

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty

ozn.	Text	číslo řádku	2014	2015	2016	2017	2018
I.	Tržby za prodej zboží	1	86015	80928	76371	77813	70614
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	62789	59570	56192	55863	51497
+	Obchodní marže	3	23226	21358	20179	21950	19117
II.	Výkony	4	27946	27603	20438	19789	15016
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	26987	21307	22736	21554	19126
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	-4876	-1714	5492	5828	3136
3.	Aktivace	7	5835	8010	-7790	-7593	-7246
B.	Výkonová spotřeba	8	26253	26674	24393	24235	24755
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	9	13577	15102	13328	13032	13194
2.	Služby	10	12676	11572	11065	11203	11561
+	Přidaná hodnota	11	24919	22287	16224	17504	9378
C.	Osobní náklady	12	12954	13368	12655	13080	13206
C.1.	Mzdové náklady	13	9583	9971	9471	9761	9850
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	90	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3024	3134	2926	2995	3356
4.	Sociální náklady	16	257	263	0	0	0
D.	Daně a poplatky	17	177	202	218	199	215
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2383	2853	2756	2670	2899
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	5817	6059	6447	4357	6084
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	267	0	151	28	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	5550	6059	6296	4329	6084
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu	22	4162	4413	5298	3412	4624
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	72	0	251	0	0
2.	Prodaný materiál	24	4090	4413	5047	3412	4624

G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2982	3792	9729	7508	10115
H.	Ostatní provozní náklady	27	969	897	6196	4284	5523
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	13073	10405	8942	8508	6085
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	3000	0	0	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	3000	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0	0
V.III.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přeceňování cenných papírů a derivátů	39	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přeceňování cenných papírů a derivátů	40	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0	0	0	0
N.	Nákladové úroky	43	345	256	267	252	315
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	50	39	51	34	34
O.	Ostatní finanční náklady	45	107	70	54	46	50
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	2598	-287	-270	-264	-331
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	2432	1934	1707	1615	1095
Q.1	splatná	50	2432	1934	1707	1615	1095
2.	odložená	51	0	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	13239	8184	6965	6629	4659

XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0	0	0	0
S.1.	splatná	56	0	0	0	0	0
2.	odložená	57	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	59	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	60	13239	8184	6965	6629	4659
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	15671	10118	8672	8244	5754

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Příloha č. 3: Horizontální a vertikální analýza

Horizontální analýza aktiv

Aktiva	2014	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	58 341	58 474	58 676	65 060	61 598
Dlouhodobý majetek	30 236	31 962	32 843	34 224	33 738
DNM	0	204	0	0	0
DHM	29 736	31 462	32 343	33 724	33 238
DFM	500	500	500	500	500
Oběžná aktiva	26 966	26 035	24 571	28 981	25 978
Zásoby	13 622	16 002	13 317	16 574	16 732
Dl. pohledávky	0	0	0	0	0
Kr. pohledávky	7 889	8 026	7 372	11 168	7 325
Kr. fin. majetek	5 455	2 007	3 882	1 239	1 921
Časové rozlišení	1 139	477	1 262	1 855	1 882
Zásoby	13622	16002	13317	16574	16732
Zásoby	13622	16002	13317	16574	16732
materiál	787	1034	754	1339	1192
ned. výr. a pol.	2658	2831	2963	2640	2851
výrobky	3329	5876	4428	3571	4322
zboží	6844	6257	5168	9020	8362

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Horizontální analýza pasiv

Pasiva	2014	2015	2016	2017	2018
Pasiva celkem	58 341	58 474	58 676	65 060	61 598
Vlastní kapitál	40 813	42 103	44 239	46 973	47 851
Základní kapitál	200	200	200	200	200
Cizí zdroje	16 802	15 196	13 981	18 003	13 676
Rezervy	0	0	0	0	0
Dl. závazky	0	0	0	0	0
Kr. závazky	6 599	5 292	5 004	4 808	5 643
Bankovní úvěry	10 203	9 904	8 977	13 195	8 033
Kr. bankovní uvěry	6 000	4 000	5 000	12 782	7 133
Dl. bankovní úvěry	4 203	5 904	3 977	413	900
Časové rozlišení	726	1 175	456	84	71

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Horizontální analýza výnosů

Položka	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby celkem	125810	118421	113036	109501	101863
Tržby za prodej zboží	86015	80928	76371	77813	70614
Výkony	27946	27603	20438	19789	15016
Tržby za prodej Vl.V. a služ.	26987	21307	22736	21554	19126
tržby prodej DM	267	0	151	28	0
tržb- prodej mat	5550	6059	6296	4329	6084
ost. Prov. Výnosy	2982	3792	9729	7508	10115

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Horizontální analýza nákladů

Položka	2014	2015	2016	2017	2018
Celkové náklady	100	100	100	100	100
Náklady - prodej zboží	57,01%	55,00%	52,02%	53,69%	49,96%
Výkonnová spotřeba	23,84%	24,63%	22,58%	23,29%	24,01%
Osobní náklady	11,76%	12,34%	11,71%	12,57%	12,81%
Daně a poplatky	0,16%	0,19%	0,20%	0,19%	0,21%
Odpisy	2,16%	2,63%	2,55%	2,57%	2,81%
Zúst. cena prodaného DM	3,78%	4,07%	4,90%	3,28%	4,49%
Ostatní provozní náklady	0,88%	0,83%	5,74%	4,12%	5,36%
Nákladové úroky	0,31%	0,24%	0,25%	0,24%	0,31%
Ostatní finanční náklady	0,10%	0,06%	0,05%	0,04%	0,05%
Daň z příjmů za BČ	2,21%	1,79%	1,58%	1,55%	1,06%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Vertikální analýza aktiv

v %	2014	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	100	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	51,83%	54,66%	55,97%	52,60%	54,77%
DNM	0,00%	0,35%	0,00%	0,00%	0,00%
DHM	50,97%	53,81%	55,12%	51,84%	53,96%
DFM	0,86%	0,86%	0,85%	0,77%	0,81%
oběžná aktiva	46,22%	44,52%	41,88%	44,55%	42,17%
Zásoby	23,35%	27,37%	22,70%	25,47%	27,16%
Dlouhodobé pohledávky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé pohledávky	13,52%	13,73%	12,56%	17,17%	11,89%
KFM	9,35%	3,43%	6,62%	1,90%	3,12%
Časové rozlišení	1,95%	0,82%	2,15%	2,85%	3,06%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Vertikální analýza oběžných aktiv

v %	2014	2015	2016	2017	2018
Oběžná aktiva	100	100	100	100	100
Zásoby	50,52%	61,46%	54,20%	57,19%	64,41%
Materiál	2,92%	3,97%	3,07%	4,62%	4,59%
Ned. výroba a polotovary	9,86%	10,87%	12,06%	9,11%	10,97%
výrobky	12,35%	22,57%	18,02%	12,32%	16,64%
zboží	25,38%	24,03%	21,03%	31,12%	32,19%
kr. pohledávky	29,26%	30,83%	30,00%	38,54%	28,20%
KFM	20,23%	7,71%	15,80%	4,28%	7,39%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Vertikální analýza pasiv

v %	2014	2015	2016	2017	2018
Pasiva celkem	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	69,96%	72,00%	75,40%	72,20%	77,68%
ZK	0,34%	0,34%	0,34%	0,31%	0,32%
Cizí zdroje	28,80%	25,99%	23,83%	27,67%	22,20%
rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	11,31%	9,05%	8,53%	7,39%	9,16%
bankovní úvěry	17,49%	16,94%	15,30%	20,28%	13,04%
Kr. ban. úvěry	10,28%	6,84%	8,52%	19,65%	11,58%
Dl. ban. úvěry	7,20%	10,10%	6,78%	0,63%	1,46%
Časové rozlišení	1,24%	2,01%	0,78%	0,13%	0,12%
výsledek hospodaření	22,69%	14,00%	11,87%	10,19%	7,56%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Vertikální analýza tržeb

	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby celkem	100	100	100	100	100
Tržby za prodej zboží	68,37%	68,34%	67,56%	71,06%	69,32%
Výkony	22,21%	23,31%	18,08%	18,07%	14,74%
Tržby za prodej VI.V. a služ.	21,45%	17,99%	20,11%	19,68%	18,78%
tržby prodej DM	0,21%	0,00%	0,13%	0,03%	0,00%
tržb- prodej mat	4,41%	5,12%	5,57%	3,95%	5,97%
ost. Prov. Výnosy	2,37%	3,20%	8,61%	6,86%	9,93%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Vertikální analýza nákladů

Položka	2014	2015	2016	2017	2018
Celkové náklady	100	100	100	100	100
Náklady - prodej zboží	57,01%	55,00%	52,02%	53,69%	49,96%
Výkonnová spotřeba	23,84%	24,63%	22,58%	23,29%	24,01%
Osobní náklady	11,76%	12,34%	11,71%	12,57%	12,81%
Daně a poplatky	0,16%	0,19%	0,20%	0,19%	0,21%
Odpisy	2,16%	2,63%	2,55%	2,57%	2,81%
Zůst. cena prodaného DM	3,78%	4,07%	4,90%	3,28%	4,49%
Ostatní provozní náklady	0,88%	0,83%	5,74%	4,12%	5,36%
Nákladové úroky	0,31%	0,24%	0,25%	0,24%	0,31%
Ostatní finanční náklady	0,10%	0,06%	0,05%	0,04%	0,05%
Daň z příjmů za BČ	2,21%	1,79%	1,58%	1,55%	1,06%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Příloha č. 4: Poměrová analýza

Ukazatele rentability

ukazatele rentability					
ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
ROA	0,2745	0,1774	0,1523	0,1306	0,0985
ROCE	0,2561	0,1611	0,1427	0,1298	0,0971
ROE	0,3244	0,1944	0,1574	0,1411	0,0974
ROS	0,1052	0,0691	0,0616	0,0605	0,0457

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Ukazatele likvidity

ukazatele likvidity					
Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
Celková likvidita	4,0864	4,9197	4,9103	6,0277	4,6036
Pohotová likvidita	2,0221	1,8959	2,2490	2,5805	1,6385
Okamžitá likvidita	0,8266	0,3793	0,7758	0,2577	0,3404
Podíl pohl. na OA	0,2926	0,3083	0,3000	0,3854	0,2820
Podíl zásob na OA	0,5052	0,6146	0,5420	0,5719	0,6441
ČPK dl. pohled	14780	16045	15373	13162	15013
ČPK kr. pohled	14780	16045	15373	13162	15013

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Ukazatele zadluženosti

ukazatele zadluženosti					
Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
Celková zadluženost	0,2880	0,2599	0,2383	0,2767	0,2220
Dlouhodobá zadluženost	0,0720	0,1010	0,0678	0,0063	0,0146
Běžná zadluženost	0,2160	0,1589	0,1705	0,2704	0,2074
Zadluženost VK	0,4117	0,3609	0,3160	0,3833	0,2858
Úrokové krytí	46,4232	40,5234	33,4794	33,7143	19,2667
Úrokové zatížení	0,0215	0,0247	0,0299	0,0297	0,0519
Úvěrová zadluženost	0,2500	0,2352	0,2029	0,2809	0,1679
Equity Ratio	0,6996	0,7200	0,7540	0,7220	0,7768
Finanční páka	1,4295	1,3888	1,3263	1,3851	1,2873

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Ukazatele aktivity

ukazatele aktivity					
ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
Obrátka celk. aktiv	2,16	2,03	1,93	1,68	1,65
Doba obratu aktiv	166,94	177,76	186,87	213,89	217,70
Doba obratu zásob	38,98	48,65	42,41	54,49	59,13
Doba obratu pohledávek	22,57	24,40	23,48	36,72	25,89
Doba obratu závazků	18,88	16,09	15,94	15,81	19,94

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Příloha č. 5: Index IN

OKEČ	Název	V ₁	V ₂	V ₃	V ₄
A	Zemědělství	0,24	21,35	0,76	14,57
B	Rybolov	0,05	10,76	0,09	84,11
C	dobývání nerostných surovin	0,14	17,74	0,72	16,89
CA	dobývání energ. Surovin	0,14	21,83	0,74	16,31
CB	dobývání ostatních surovin	0,16	5,39	0,56	25,39
D	zpracovatelský průmysl	0,24	7,61	0,48	11,92
DA	potravinářský průmysl	0,26	4,99	0,33	17,38
DB	textilní a oděvní	0,23	6,08	0,43	12,37
DC	kožedělný průmysl	0,24	7,95	0,43	8,79
DD	děveřský průmysl	0,24	18,73	0,41	11,57
DE	papírenský a polygrafický průmysl	0,23	6,07	0,44	16,99
DF	koksování a rafinérie	0,19	4,09	0,32	2026,93
DG	výroba chemických výrobků	0,21	4,81	0,57	17,06
DH	gumárenský a plastikářský průmysl	0,22	5,87	0,38	43,01
DI	stavební hmoty	0,2	5,28	0,55	28,05
DJ	výroba kovů	0,24	10,55	0,46	9,74
DK	výroba strojů a přístrojů	0,28	13,07	0,64	6,36
DL	elektrotechnika a elektronika	0,27	9,5	0,51	8,27

Zdroj: Dluhošová (2010)

Příloha č. 6: Matice SPACE

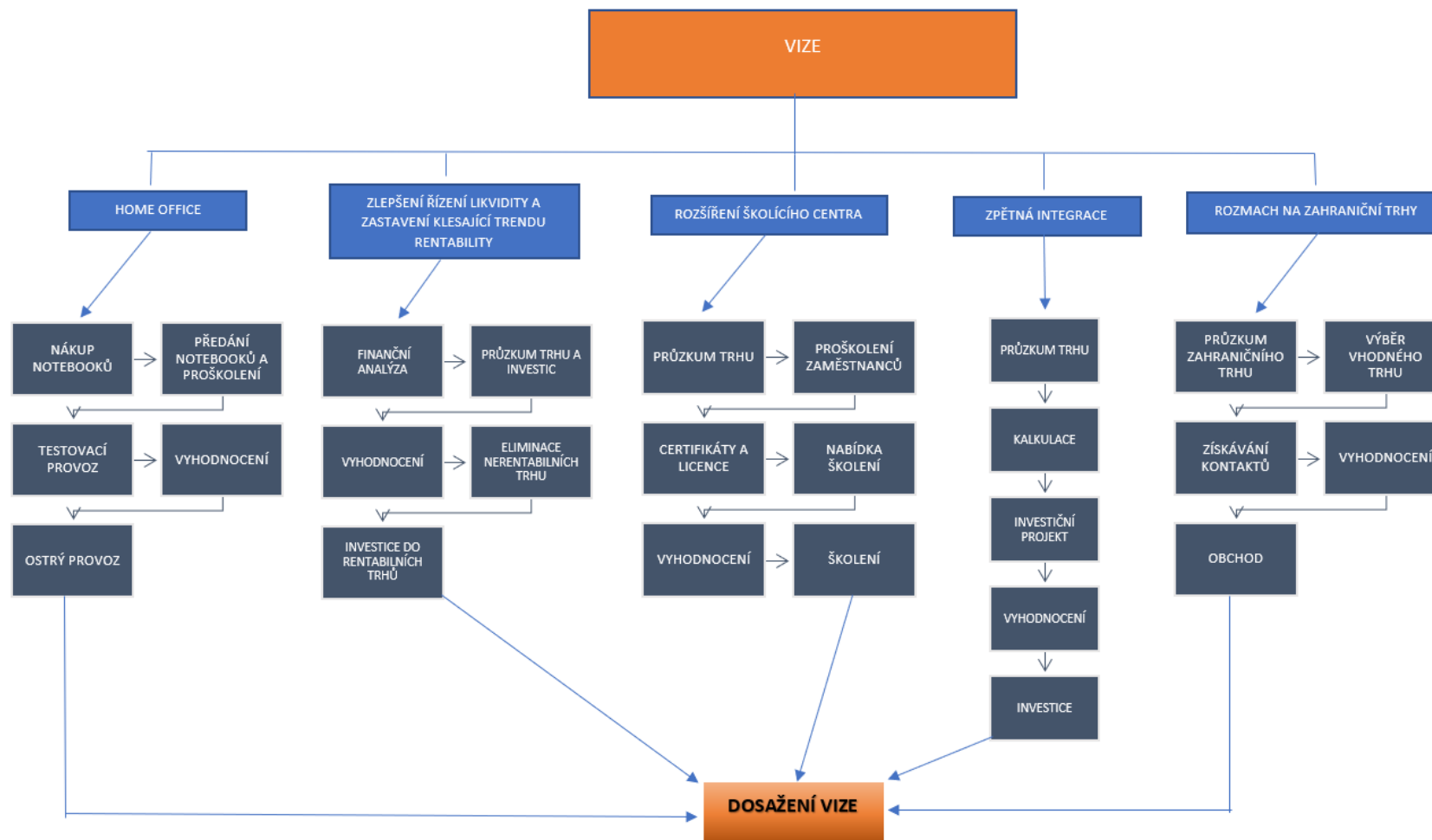
	Faktor	váha	stupeň vlivu	vážený stupeň vlivu
SO	Potenciál ziskovosti	0,1	3	0,3
	Finanční stabilita	0,1	3	0,3
	Úroveň technologie	0,1	4	0,4
	Bariéry vstupu	0,15	4	0,6
	Dynamika růstu odvětví	0,05	2	0,1
KV	Podíl na trhu	0,15	-3	-0,45
	Kvalita produktů	0,1	-2	-0,2
	Technické parametry produktů	0,1	-2	-0,2
	Životní cyklus výrobního portfolia	0,05	-4	-0,2
	Získávání informací	0,1	-2	-0,2
	celkem	1		0,45

Zdroj: Vlastní zpracování

	Faktor	váha	stupeň vlivu	vážený stupeň vlivu
FS	Výsledná rentabilita	0,15	5	0,75
	Výsledná likvidita	0,05	3	0,15
	Výsledná zadluženost	0,05	2	0,1
	Srovnání s konkurencí	0,15	4	0,6
	Hospodářský výsledek	0,15	4	0,6
SP	Úroveň inflace	0,05	-2	-0,1
	Vyjednávací síla zákazníků	0,1	-2	-0,2
	Náročnost na inovace	0,05	-3	-0,15
	Legislativní opatření a regulace	0,2	-3	-0,6
	Vývoj poptávky	0,05	-2	-0,1
	Celkem	1		1,05

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 7: Vývojový diagram



Zdroj: Vlastní zpracování