

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Strategická analýza zemědělského družstva

Bc. Blanka Zavoralová

**Diplomová práce
2014**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Blanka Zavoralová**
Osobní číslo: **E12576**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Strategická analýza zemědělského družstva**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí zvoleného podniku, porovnání s konkurenčním podnikem a odvětvím a návrh doporučení ke zlepšení současné situace.

Zásady:

- Charakteristika metod pro analýzu vnějšího prostředí.
- Popis zvolených metod finanční analýzy a dalších metod pro hodnocení vnitřního prostředí.
- Analýza ekonomických výsledků zemědělského družstva a posouzení jeho pozice v odvětví.
- Komparace s vybraným subjektem a zhodnocení zjištěných poznatků.
- Shrnutí a doporučení pro další rozvoj zkoumaného družstva.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing,a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JOHNSON, Gerry, SHOLES, Kevan, WHITTINGTON, Richard. Exploring corporate strategy: text and cases. 7th ed. Harlow: Pearson Education, 2005. 1033 s. ISBN 0-273-68734-4.

KISLINGEROVÁ, Eva, et al. Manažerské finance. Vyd. 3. Praha: C.H.Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. Vyd. 4. Praha: Grada Publishing,a.s., 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. Vyd. 1. Brno: Computer Press,s.r.o., 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2014

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2014

Bc. Blanka Zavoralová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí mé práce doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Dále bych poděkovala zaměstnancům Zemědělských družstev, kteří mi poskytli informace a cenné rady.

ANOTACE

Předmětem diplomové práce „Strategická analýza zemědělského družstva“ je provedení strategické analýzy zvoleného družstva s cílem doporučení změn pro podporu jeho strategie. Zvolený subjekt je porovnán s konkurenčním podnikem a s odvětvím, ve kterém působí. Jsou zde vysvětleny metody a techniky pro analýzu vnitřního a vnějšího okolí subjektu, které budou použity pro zvolené družstvo.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategie, strategická analýza, PESTE analýza, Porterův model pěti hybných sil, finanční analýza, SWOT analýza, Benchmarking

TITLE

The Strategic analysis of agricultural cooperative

ANNOTATION

The subject of the thesis "strategic analysis of agricultural cooperatives" is the implementation of the strategic analysis of selected cooperatives with a view to a recommendation for changes to support his strategy. The selected entity is compared to the competing undertaking and with the industry in which it operates. There are explained the methods and techniques for the analysis of internal and external surroundings of the body, which will be used for the chosen cooperative.

KEYWORDS

Strategy, strategic analysis, PESTE analysis, Porter's five forces analysis, financial analysis, SWOT analysis, Benchmarking.

OBSAH

ÚVOD	9
1 METODY A TECHNIKY STRATEGICKÉ ANALÝZY	10
1.1 EXTERNÍ ANALÝZA	11
1.1.1 <i>Analýza vnějšího prostředí</i>	11
1.1.2 <i>Analýza vnitřního prostředí</i>	13
1.2 INTERNÍ ANALÝZA	15
1.2.1 <i>Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku</i>	15
<i>Marketingové a distribuční faktory</i>	15
<i>Nehmotné zdroje</i>	15
<i>Hmotné zdroje</i>	15
<i>Lidské zdroje</i>	15
<i>Finanční zdroje</i>	16
1.2.2 <i>Finanční analýza</i>	16
1.3 SWOT ANALÝZA	27
1.4 BENCHMARKING	28
2 CHARAKTERISTIKA ZEMĚDĚLSKÉHO DRUŽSTVA SE SÍDLEM VE SLOUPNICI.....	31
2.1 ANALÝZA MAKROKOLÍ	35
<i>PESTE analýza</i>	35
2.2 ANALÝZA MIKROKOLÍ	42
2.2.1 <i>Analýza odvětví</i>	42
2.2.2 <i>Porterův model pěti hybných sil</i>	47
2.2.3 <i>Shrnutí externí analýzy</i>	51
2.3 INTERNÍ ANALÝZA	53
2.3.1 <i>Marketingové a distribuční faktory</i>	53
2.3.2 <i>Finanční analýza</i>	55
2.3.3 <i>Shrnutí vnitřní analýzy</i>	65
2.4 SWOT ANALÝZA	66
3 KOMPARACE SE ZEMĚDĚLSKÝM DRUŽSTVEM DOLNÍ ÚJEZD.....	72
4 BENCHMARKING	75
5 SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ	76
6 ZÁVĚR	79
POUŽITÁ LITERATURA	81
SEZNAM PŘÍLOH	87

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Doporučované rozmezí výsledné hodnoty běžné likvidity	22
Tabulka 2: Bodování vypočtených hodnot Kralickova rychlého testu.....	26
Tabulka 3: Klasifikace podniků podle indexu IN05.....	27
Tabulka 4: SWOT analýza	28
Tabulka 5: Výměry obhospodařované zemědělské půdy v tis. ha	44
Tabulka 6: Počet zastoupených druhů podniků v zemědělství.....	44
Tabulka 7: Výše finančních podpor čerpaných z ČR a EU v letech 2008-2012 v mld. Kč	45
Tabulka 8: Ukazatelé rentability v %	57
Tabulka 9: Ukazatelé zadluženosti v letech 2009 - 2013	59
Tabulka 10: Ukazatelé likvidity	60
Tabulka 11: Ukazatelé aktivity v letech 2009 - 2013	61
Tabulka 12: Konečné bodové hodnocení Kralickova rychlého testu	63
Tabulka 13: SWOT analýza	70
Tabulka 14: Výsledky ukazatelů debt a equity ratio u ZD Sloupnice a Dolní Újezd	73
Tabulka 15: Doby splatnosti kr. závazků v ZD Sloupnice a ZD Dolní Újezd ve dnech.....	73
Tabulka 16: Některé hodnoty ukazatelů z benchmarkingu	75

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Okolí podniku	11
Obrázek 2: Porterův model pěti hybných sil	14
Obrázek 3: Rozdělení podniků do skupin	29
Obrázek 4: Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2006 do 2012.....	34
Obrázek 5: Vývoj průměrné roční inflace v letech 2005 – 2013.....	37
Obrázek 6: Vývoj kurzu koruny vůči euru v letech 2008 až 2013	38
Obrázek 7: Míra registrované nezaměstnanosti v ČR a Pardubickém kraji	39
Obrázek 8: Vybrané podíly na národním hospodářství v ČR.....	42
Obrázek 9: Průměrná mzda v zemědělství a v ČR v letech 2008-2012	43
Obrázek 10: Podíl agrárních zahraničního obchodu na celkovém zahraničním obchodu ČR ..	45
Obrázek 11: Struktura produkce zemědělského odvětví v ČR v roce 2013	46
Obrázek 12: Čistý pracovní kapitál v letech 2009-2013	56
Obrázek 13: Equity a debt ratio	58
Obrázek 14: Vývoj hodnot indexu IN05	64
Obrázek 15: Vývoj hodnot indexu IN05 v ZD Dolní Újezd	74

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČPK	Čistý peněžní kapitál
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DS	Dolní Sloupnice
EU	Evropská unie
FES	Fakulta ekonomicko-správní
ha	hektar
HPH	hrubá přidaná hodnota
HS	Horní Sloupnice
IAS	Mezinárodní účetní standardy
IFRS	Mezinárodní standardy účetního výkaznictví
JZD	Jednotné zemědělské družstvo
Kč	Koruna česká
MF	Mléčná farma
OMD	Odchov mladého dobytka
PGRLF	Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond
SAPS	Jednotná platba na plochu
Sb.	Sbírka zákonů
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond
SZP	Společná zemědělská politika
THP	technickohospodářský pracovník
tis.	tisíc
VDJ	Velká dobytčí jednotka
ZD	Zemědělské družstvo
ZOK	Zákon o obchodních korporacích

ÚVOD

V každém odvětví národního i světového hospodářství existuje velká konkurence, která může být oslabena správnými rozhodnutími, vhodně zvolenými strategiemi a cíli. Proto je kladen velký důraz na vytvoření účelného rozhodnutí a strategie, které jsou podmíněny dobrou znalostí nejen vnitřního fungování podniku, jeho historický vývoj a trendů. Dále je nutné zohlednit vnější faktory, které ovlivňují výkonnost subjektu a jeho postavení na daném trhu, ve kterém působí. Na jakékoli výkyvy a změny by měla firma včas a adekvátně reagovat, aby si udržela svoji pozici na trhu a splnila své cíle, které si podnikové vedení zvolilo z dlouhodobého pohledu.

Vstupem České republiky do Evropské unie nastal velký nárůst konkurence v zemědělství. Největší tlak nastal kvůli společné legislativě a rozdílné výši dotačních prostředků na činnosti zemědělských subjektů v jednotlivých zemích členských států, která způsobují dovoz levnějších zahraničních komodit do ČR a vývoz českých produktů do okolních států. Z tohoto důvodu jsou nuceni čeští zemědělci reagovat na změny a přizpůsobovat jim svoji strategii, aby byli finančně výkonní a schopni konkurovat zahraničním podnikům.

Cílem práce je zhodnotit vnější a vnitřní prostředí zvoleného podniku, porovnat s konkurenčním podnikem a odvětvím a navrhnout doporučení ke zlepšení současné situace.

Diplomová práce je rozdělena na část teoreticko-metodickou a praktickou část. V teoreticko-metodické části jsou vysvětleny základní pojmy, které se týkají strategického řízení. Následuje popis analytických technik, které jsou používány k vypracování strategické analýzy. Její podstatou je analýza vnitřního a vnějšího prostředí.

V praktické části jsou aplikovány popsané metody na zvoleném zemědělském družstvu. V analýze vnitřního prostředí je podnik zkoumán pomocí Porterova modelu pěti hybných sil a ukazatelů z finanční analýzy. Pro analýzu vnějšího prostředí je použita PESTE analýza.

Dále je vybrané družstvo porovnáváno s konkurenčním družstvem působícím ve stejném odvětví. K porovnávání jsou využity výsledky některých faktorů z vnějšího a vnitřního okolí a ukazatelů z finanční analýzy. Pomocí benchmarkingu je posouzena pozice zvoleného družstva v odvětví.

V závěrečné části jsou zhodnoceny zjištěné poznatky a výsledky analýz. Je zde provedeno shrnutí a vyslovena doporučení vedoucí ke zlepšení současné situace, sloužící k jeho rozvoji.

1 METODY A TECHNIKY STRATEGICKÉ ANALÝZY

Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku. Z jejího výsledku lze formulovat strategii podniku, která vede k dosažení konkurenční výhody. Cílem této analýzy je identifikovat, analyzovat a zhodnotit všechny závažné faktory, které mají největší vliv na konečný výběr cílů a strategie. [19]

Tato analýza se člení na vnější a vnitřní. Externí analýza se zaměřuje na rozbor a identifikaci faktorů okolí podniku i jejich trendů, interní analyzuje podnikové schopnosti a zdroje.

Strategické řízení zajišťuje podporu pro strategickou analýzu a jedná se o dynamický proces tvorby a zavádění rozvojových záměrů, které jsou významné pro rozvoj firmy. Obsahuje aktivity, které zajišťují dlouhodobý soulad mezi posláním podniku, jeho dlouhodobými cíli, vizí, misí a prostředím, ve kterém podniká. Vrcholový management je zodpovědný za důležitá strategická rozhodnutí, která společnost využívá k upevnění pozice na trhu. Mezi tato rozhodnutí patří: [9]

- rozhodnutí a alokace zdrojů
- formulování a implementace strategie
- rozhodnutí o směru podnikání
- vytvoření motivačního systému

Posláním se rozumí zdůraznění existence firmy, vymezení odvětví, ve kterém podniká, a působí jako jednotící prvek pro jednání mezi zainteresovanými skupinami v zájmu firmy. Zaměřuje se na stěžejní hodnoty podniku a bývá dlouhodobě neměnné.

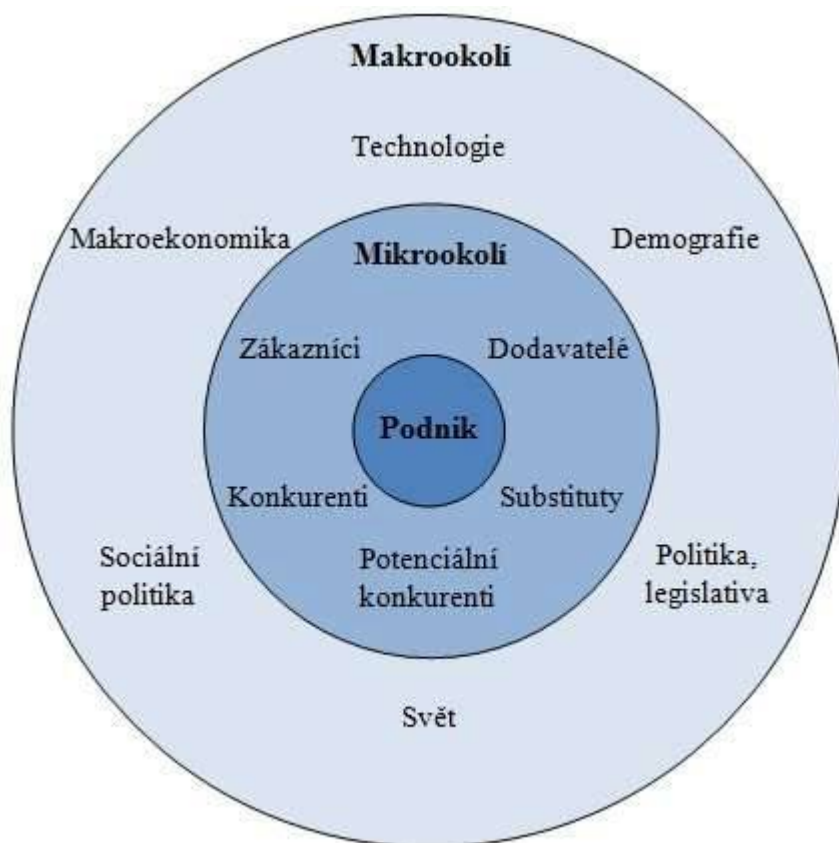
Strategické cíle neboli dlouhodobé cíle jsou charakteristické tím, že se jedná o budoucí stav, který je spojen s dosaženými výsledky z činnosti podniku.

Vize je dlouhodobého charakteru a má podobu jednoduchého popisu představy o budoucím stavu podniku.

Strategie představuje záměry, kterými působí na dosažení poslání, vizí a cílů, a které ovlivňují to, co bude daný podnik vyrábět, v jakém množství a kvalitě. Jejím základním úkolem je připravit subjekt na jakoukoliv událost, které mohou v budoucnu vzniknout. Strategie je neustále se vyvíjející průběh vedoucí k dosažení strategických cílů firmy. [7]

Externí analýza

Externí analýza se zabývá zkoumáním faktorů, které působí na podnik z jeho okolí. Tyto faktory se v čase mění a mohou v budoucnu pro podnik znamenat hrozbu či příležitost. Na podnik působí vlivy makrookolí, které ovlivňuje celé hospodářské prostředí. Dále na firmu má vliv mikrookolí, které představuje dané odvětví, ve kterém daný subjekt podniká.



Obrázek 1: Okolí podniku

Zdroj: [2]

Analýza vnějšího prostředí

Do vnějšího prostředí (makrookolí) lze zahrnout vlivy, okolnosti a situace, které podnik nemůže svými aktivitami přeměnit tak jak potřebuje. Jednou z možností jak výše uvedené faktory ovlivnit je prostřednictvím svazů, asociací apod.

Na makrookolí působí demografické, ekonomické, politické, geografické, legislativní, sociokulturní, technologické, ekologické a další vlivy. Cílem analýzy je vybrat ty faktory, které nejvíce ovlivňují vývoj činností podniku. K analýze makrookolí se používá model 4C

a PESTE analýza. V této práci bude použita PESTE analýza¹ a je v této kapitole více rozebrána. [7]

Model 4C

Tento model se zabývá analýzou faktorů globalizace. Písmeno C je počáteční písmeno 4 anglických slov, na které by se měl podnik zaměřit a analyzovat. Jedná se o tyto pojmy: [52]

- Customer value - užitná hodnota pro zákazníka
- Cost to the customer – cenový náklad pro kupujícího
- Communication - komunikace
- Convenience – dostupnost

PESTE analýza

Název této metody je složen z počátečních písmen skupiny faktorů, které analyzují vnější okolí společnosti. Jsou to faktory politické (P), ekonomické (E), sociální a společenské (S), technologické (T) a ekologické (E), které jsou ovlivněny dílčími faktory.[9]

Politické faktory představují pro každou společnost příležitost i ohrožení. Pro podnik je důležité sledovat vývoj daňové politiky, antimonopolní zákony, změny v pracovním právu a další zákony, právní normy a vyhlášky, které nejvíce ovlivňují rozhodnutí managementu podniku. Nadnárodní společnosti se zajímají o regulaci zahraničního obchodu a politické a legislativní faktory země, kde provozují svou činnost. [7]

Nejvýznamnější vliv na podnikání mají **ekonomické faktory**, které jsou charakteristické vývojem makroekonomických veličin. Do této oblasti patří inflace, nezaměstnanost, výše hrubého domácího produktu, úrokové míry a kurs domácí měny. [9]

Sociální a společenské faktory souvisejí s demografickým vývojem populace, se změnou životního stylu a přístupem k práci a volnému času obyvatelstva. Rychlost přizpůsobení těmto změnám je pro podnik důležitým krokem vedoucím k vytvoření konkurenční výhody. [9]

Mezi další vlivy, které pomohou podniku získat konkurenční výhodu, patří **technologické faktory**. Do této oblasti spadá získávání vládní podpory na vývoj a výzkum, tvorba nových objevů a technologií, které se implementují do výrobního procesu. Včasná reakce

¹ Existuje i jiné seskupení zkratk této analýzy. Můžeme se setkat s PEST, ve které chybí ekologické faktory, nebo PESTEL, kdy písmeno L znamená Legal neboli právní prostředí. [41]

a implementace zaručí zvýšení povědomí okolí a zvýšení kvality a atraktivity vůči konkurenci.[7]

V dnešní době je kladen velký důraz na ochranu životního prostředí, proto se podnik zabývá i **ekologickými faktory**, do kterých se řadí vliv přijatých zákonů na ochranu životního prostředí, nakládání s odpady a spotřeba energie. [9]

Analýza vnitřního prostředí

Ve vnitřním prostředí (mikrookolí) jsou obsaženy okolnosti a vlivy, které podnik svými aktivitami může ovlivnit. Důležitá je struktura a analýza odvětví, ve kterém firma podniká. Zkoumá se především velikost trhu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry a fáze životního cyklu. Mezi další oblasti analýzy mikroprostředí lze zařadit analýzu dodavatelů, odběratelů, zákazníků, veřejnosti a konkurence. [7]

Cílem této analýzy je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a ovlivňují činnost podniku. Ke zhodnocení těchto vlivů je použit Porterův model pěti hybných sil. Mezi další metody patří analýza odvětví, konkurence a klíčové faktory úspěchu. V dalším textu byla stručně popsána analýza odvětví a Porterův model pěti hybných sil.

Analýza odvětví

V rámci této analýzy jsou definovány charakteristiky, které jsou typické pro dané odvětví. Tyto vlastnosti se týkají počtu a velikosti zákazníků, geografického rozsahu konkurence, fáze životního cyklu, investiční náročnosti, nároky na kapitál, inovace výrobků, atd.

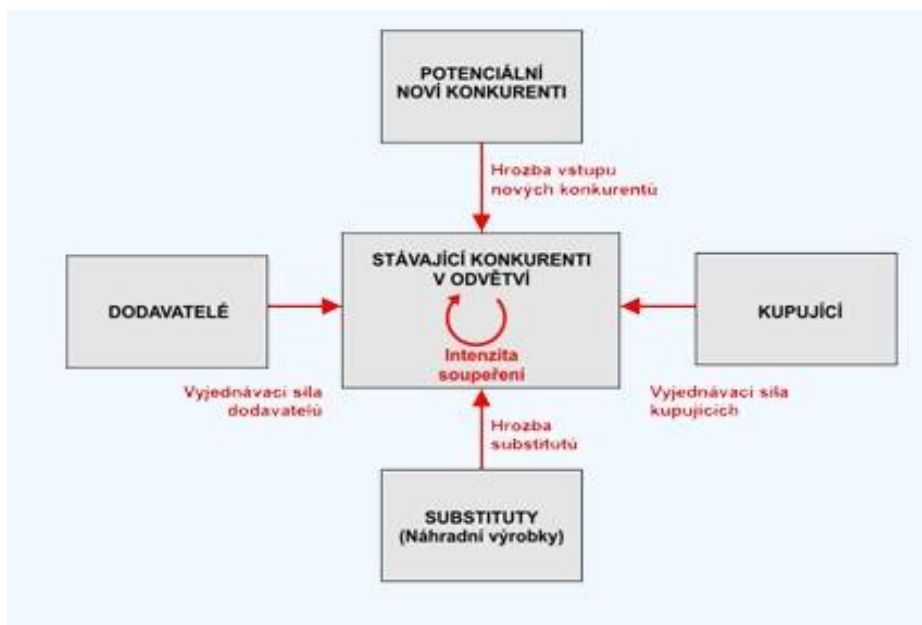
Porterův model pěti hybných sil

Zahrnuje faktory, které mají vliv na ziskovost odvětví. Mezi tyto faktory se řadí následující.

- **Hrozba nových vstupů do odvětví (noví konkurenti)** – nejsnazší možnost vstupu do odvětví je umožněn nízkými fixními náklady nebo nízkým stupněm regulace daného odvětví. Noví konkurenti většinou nemají takové informace o daném odvětví, nejsou napojení na existující distribuční kanály, mohou mít vysoké náklady na výrobu. Tyto vyjmenované faktory snižují hrozbu vstupu nových konkurentů do daného odvětví.
- **Soupeření mezi stávajícími firmami** – rivalita může být silná, jestliže trh je málo rostoucí a firma si chce udržet svoji pozici na trhu. Jedná se o nové odvětví, bariéry

případného opuštění odvětví jsou vysoké, působí zde velký počet konkurentů nebo zde existuje opakující se nadbytek výrobních kapacit.

- **Hrozba náhražek** – pro firmu je výhodné, když jejich vyráběný produkt nemá žádného konkurenta, nebo daný substitut je prodáván za vyšší cenu a náklady přestup na jeho spotřebu jsou vysoké. V opačném případě pro daný výrobek představují substituty znatelnou konkurenci, které může ohrozit vývoj firmy.
- **Vyjednávací síla kupujících** – tento faktor ovlivňuje dodavatele především tak, když je zákazník velký, významný a má potřebné informace o daném trhu, tím je schopen kupující určovat podmínky, za jakých chce nakupovat. Zákazníci jsou velmi citliví na cenovou změnu a tím chtějí minimalizovat náklady na nákupy, jsou ochotni odejít ke konkurenci.
- **Vyjednávací síla dodavatelů** – čím je dodavatel větším a významnějším na daném trhu, tím větší má vyjednávací sílu a může si určovat, jak kvalitní má být dodávaný sortiment, danou kvalitu a jakost si průběžně hlídá a při jakýchkoliv nesrovnalostech může odejít ke konkurenci. Vysokou vyjednávací sílu má za předpokladů, že jeho zákazník nemá dostatek informací o daném trhu, není nucen minimalizovat svoje náklady a není velmi citlivý na cenové změny.[19]



Obrázek 2: Porterův model pěti hybných sil

Zdroj: [23]

Interní analýza

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Výstupem této analýzy je zjištění důležitých strategických zdrojů a schopností, které napomohou firmě udržet si konkurenční výhodu před ostatními společnostmi. Rozsah této analýzy by měl být široký a měla by pokrývat skoro všechny činnosti podniku. Z funkčního hlediska se jedná například o výrobu, marketing, řízení lidských zdrojů a finance.

V následujícím textu jsou více popsány marketingové a distribuční faktory, lidské zdroje a finanční analýza.

Marketingové a distribuční faktory

Tyto faktory ovlivňují způsob a dobu dodání produktů či služeb cílovým zákazníkům a motivovat ho k opakování nákupu. Pro podnik je důležité vybrat vhodné druhy propagace nejen pro představení společnosti ale i daných vyráběných produktů a služeb. U distribuce výrobků je rozhodující určit, kdo bude cílový zákazník a podle toho zvolit vhodnou formu distribuce. Při rozhodování jaký druh reklamy a distribuce zvolí, je důležité vědět, kolik finančních prostředků subjekt na ně vyčlení.

Nehmotné zdroje

Do nehmotných zdrojů se řadí know how, licence, patenty a další. Tyto prvky mohou při vhodném použití podniku pomoci být lepší než konkurence nebo se jí alespoň vyrovnat.

Hmotné zdroje

Nejnámější hmotné zdroje jsou pozemky, stroje a zařízení, budovy či dopravní prostředky. Mimo znalostí o počtu a základních charakteristik těchto zdrojů, by měl mít management povědomí o stáří, technickém stavu, výkonnosti a hospodárnosti. Tyto vlastnosti ovlivní jejich potenciál pro tvorbu konkurenční výhody.

Lidské zdroje

Patří sem kvalifikovaní pracovníci, vývojáři a výzkumníci, manažeři nebo schopní prodejní zástupci. Významné je určení počtu a struktury lidských zdrojů v podniku a zabývat se jejich motivací, adaptibilitou a důvěryhodností.

Finanční zdroje

Finanční zdroje představují pro podnik peněžní prostředky, se kterými subjekt hospodaří a používá je k navýšení hodnoty podniku a tvorbě zisku. Jedná se o peníze v pokladně a na bankovních účtech, finanční výpomoci, cenné papíry a podnikový kapitál.

Finanční analýza

Finanční analýza podniku je chápána jako metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, ve které se zpracovávají získaná účetní data. Třídí se, slučují se, poměřují se mezi sebou a určuje se jejich vývoj. Informace získané prostřednictvím této analýzy představují základ pro rozhodování managementu. Závěry této analýzy mohou být implementovány na určitou oblast hospodaření nebo na celý podnik. [17]

Stakeholders jsou skupiny lidí, kteří se zajímají o výsledky finanční analýzy. Ti se dělí na externí a interní uživatele.

Mezi externí uživatele patří:

- investoři – zajímají se o vývoj ukazatelů tržní hodnoty a ziskovosti; vztahy peněžních toků k dlouhodobým zakázkám a solventnost podniku; na základě těchto informací se rozhodují, zda mají do tohoto podniku vložit svůj kapitál, [12]
- banky – sledují solventnost, ziskovost, dlouhodobou likviditu a celkovou stabilitu cash flow, což jim zaručí zjistit schopnost tvorby peněžních prostředků a splácení dohodnutých úroků, [21]
- obchodní partneři – průběžně zjišťují finanční situaci a výsledky podniku, zda je subjekt schopen dostát svých závazků; dlouhodobá stabilita představuje pro partnery stabilitu obchodních vztahů, [20]
- stát a jeho orgány – kontroluje vykazování daňové povinnosti podniku, zpracovává získané informace o subjektech pro různé statistiky a pro určení výše finanční výpomoci, jako jsou např. dotace, subvence, u subjektů, kteří pracují na zadaných státních zakázkách a sledují jejich finanční zdraví. [11]

Mezi interní uživatele patří:

- manažeři - sledují platební schopnost, strukturu zdrojů a finanční nezávislost podniku; tyto informace jim slouží k dlouhodobému, krátkodobému a operativnímu řízení, [6]

- zaměstnanci podniku – mezi jejich hlavní zájem patří prosperita mzdová, sociální a stabilita podniku.[12]

Zdroje informací k finanční analýze

Pro vypracování finanční analýzy je zapotřebí mít kvalitní a komplexní vstupní data. Ty se dají získat z účetních výkazů, které jsou obsaženy v účetní závěrce, která se skládá z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a z přílohy k účetní závěrce. Mezi další účetní výkazy patří výkaz peněžních toků (cash flow) a přehled o změnách vlastního kapitálu.

Mezinárodní podniky sestavují své účetní závěrky podle Mezinárodních účetních standardů (IAS), které jsou postupně nahrazovány novějšími Mezinárodními standardy účetního výkaznictví (IFRS). Účetní závěrka podle IFRS obsahuje rozvahu, výkaz zisku a ztráty, výkaz změn vlastního kapitálu (SOCE) nebo výkaz uznaných výnosů a nákladů (SORIE), výkaz o peněžních tocích a poznámky, shrnutí a vysvětlení významných účetních zásad.

V následujícím textu jsou některé účetní výkazy podrobně vysvětleny.

Rozvaha podává stručný přehled aktiv a pasiv v peněžním vyjádření k určitému datu. Sestavuje se k poslednímu dni každého roku nebo kratšího období. [15]

Aktiva firmy představují majetek, který zprostředkovává operativní chod výroby a prodeje. Dělí se na aktiva stálá a oběžná. Do stálých aktiv se řadí hmotný a nehmotný majetek a finanční investice. Oběžná aktiva jsou v podniku kratší dobu než 1 rok. Tvoří je zásoby, pohledávky, peníze a cenné papíry. [8]

Pasiva ukazují, z jakých zdrojů jsou financována podniková aktiva. Člení se na vlastní kapitál a cizí zdroje. Vlastní kapitál tvoří prostředky vložené do podnikání majiteli, společníky a akcionáři. Cizí zdroje představují prostředky, které vložili do podnikání věřitelé a rozdělují se na krátkodobé a dlouhodobé. [8]

Bilanční suma vyjadřuje rovnováhu mezi celkovými pasivy a aktivy. Při analýze rozvahy se sleduje struktura, vývoj aktiv a pasiv a relace mezi jejími složkami. [15]

Mezi omezující vypovídající schopnosti rozvahy patří předpoklad na zahrnutí všech podstatných aktiv a pasiv do rozvahy. Typickým problémem je vykazování finančního a operativního leasingu, dále pak způsob reálného oceňování majetkových složek (např. pohledávky po lhůtě splatnosti, sporné pohledávky), které je řešeno používáním zásad opatrnosti při vykazování majetku a závazků. [13]

Výkaz zisku a ztráty informuje o dosaženém hospodářském výsledku. Zachycuje souvislosti mezi výnosy a náklady podniku. Výnosy jsou prostředky, které subjekt získal ze své činnosti za dané účetní období, i když u některých nedošlo k zaplacení. Náklady představují peněžní částky, které byly použity na získání výnosů. Z uvedeného vyplývá, že výsledný čistý zisk nezohledňuje čistou skutečnou hotovost získanou hospodařením podniku. V České republice se používá stupňovité uspořádání výkazu zisku a ztráty, na část provozní, finanční a mimořádnou. [11]

Typy finanční analýzy

K hodnocení ekonomických jevů se rozlišují dva přístupy:

Fundamentální (kvalitativní) analýza - je založená na znalostech ekonomických i mimoekonomických jevů, zkušenostech a na odhadech odborníků, pozorovatelů i přímých účastníků, která zpracovává kvalitativní údaje. Při zpracovávání kvantitativních informací odvozuje závěry bez algoritmizovaných postupů.

Technická (kvantitativní) analýza – využívá ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat algoritmizované, matematické a statistické metody. Získané výsledky se poté posuzují kvalitativně.[18]

Oba postupy jsou si blízké, protože při hodnocení technické analýzy se vychází ze znalostí ekonomického procesu, tedy ze zpracování kvalitativních dat. Je vhodné, aby se analýzy vzájemně kombinovaly.[15]

Metody finanční analýzy

Finanční analýza používá dvě skupiny metod, a to *elementární metody* a *vyšší metody*. *Elementární metody* zpracovávají položky účetních výkazů. K tomuto účelu se využívají různé druhy ukazatelů, které se porovnávají s ukazateli v rámci firmy, s vypočtenými ukazateli předchozího roku nebo určitou cílovou hodnotou.[13] Vybrané ukazatele jsou vyjmenovány a popsány v jednotlivých analýzách následujících kapitol.

Vyšší metody jsou založené na používání metod matematické statistiky, jako jsou regresní diskriminační analýzy a výpočty korelačních koeficientů. Nelze je univerzálně použít, a proto se často nepoužívají. K její aplikaci je zapotřebí použít speciální softwarové vybavení, které

vlastní specializované podniky, které jsou závislé na dostupnosti dat do připravených modelů.[20]

Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatelé ukazují rozdíl stavu určitých skupin aktiv a pasiv. Analýza rozdílových ukazatelů analyzuje zejména tokové veličiny obsažené v základních účetních výkazech jako je výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow a v rozvaze se to týká oběžných aktiv.[15]

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

ČPK je chápán jako část oběžných aktiv, která jsou financována z dlouhodobého kapitálu. Poskytuje nezbytnou míru likvidity. Má-li podnik optimální majetkovou strukturu a rozumnou velikost pracovní kapitál, pak se tento kapitál mění v závislosti na tržbách.[19]

$$\text{ČPK} = \text{celková oběžná aktiva} - \text{celkové krátkodobé závazky} \quad (1)$$

Analýza poměrových ukazatelů

Tato analýza patří mezi nejvíce používanou metodu, která umožňuje poměřit položky bilance vzájemně mezi sebou. Lze ji chápat jako síto, které nepropustí oblasti vyžadující hlubší analýzu.[17]

Ukazatelé rentability

Zkoumají vliv platební schopnosti, řízení aktiv i řízení závazků na zisk firmy, čímž měří účinnost řízení podniku. Rentabilita se obecně vypočítává jako poměr zisku k vloženému kapitálu. [20]

Ukazatel rentability celkových vložených aktiv (ROA)

Vyjadřuje, jaký efekt byl dosažen z využití celkových aktiv, která zahrnují vlastní i cizí kapitál. Měří celkovou výnosnost vloženého kapitálu, aniž by záleželo, z jakých zdrojů jsou financovány. Dále může hodnotit celkovou efektivnost, výdělečnou činnost nebo produkční sílu. Doporučuje se, aby výsledná hodnota tohoto ukazatele se zvyšovala.[15]

$$\text{Ukazatel rentability celkových vložených aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}} \quad (2)$$

Jelikož ve jmenovateli jsou celková aktiva, může čítec zahrnout EBIT (Earnings Before Interest and Tax), který znamená zisk před zdaněním a odečtením úroků. Výsledek tohoto ukazatele umožňuje porovnání se subjekty s odlišným zdaňovacím systémem. [13]

Odvod daně ze zisku je nedílnou součástí ekonomického prostředí, proto se používá zisk očištěný o daně, který ovlivní ukazatel tím, že ukazatel bude silně ovlivněn ke struktuře financování podniku a nebude možné jej porovnat se společnostmi s odlišnou kapitálovou strukturou. [11]

Ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu (ROCE)

Tento ukazatel je odvozen z předchozího a pohlíží se na něj z pohledu pasiv. Do jmenovatele se přiřazují navíc emitované obligace, dlouhodobé bankovní úvěry a vlastní kapitál, souhrnně dlouhodobé dluhy. Výsledkem tohoto ukazatele je míra zhodnocení celkových aktiv pokrytým vlastním a cizím dlouhodobým kapitálem. Vystihuje celkovou efektivnost hospodaření podniku. Čím je ukazatel vyšší, tím je na tom podnik lépe. [15]

$$\text{Ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{(\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})} \quad (3)$$

Ukazatel vlastního kapitálu (ROE)

Určuje, jak velký výnos vznikne z vloženého kapitálu, v porovnání s podnikovým investičním rizikem. Je-li hodnota ROE dlouhodobě nižší nebo rovna výnosnosti cenných papírů vydávané státem, tak tato společnost nebude atraktivní pro investory a bude se blížit k úpadku, proto se doporučuje, aby jeho hodnota rostla. [18][16]

$$\text{Ukazatel vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (4)$$

Ukazatele zadluženosti

Zadluženost se vyznačuje porovnáváním cizích a vlastních zdrojů. Zvýšená hodnota těchto ukazatelů nemusí působit negativně, naopak může zlepšit výnosnost vlastního kapitálu. [17]

Růst zadluženosti může přispět k celkové rentabilitě a k rostoucí tržní hodnotě, čímž se zvyšuje riziko firemní nestability. [16]

Ukazatel věřitelského rizika (debt ratio)

Všeobecně známým pravidlem je, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Tento ukazatel je porovnáván s celkovou výnosností a strukturou cizího kapitálu. Věřitelé upřednostňují nízké hodnoty. [15]

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (5)$$

Koeficient samofinancování (equity ratio)

Equity ratio doplňuje ukazatel debt ratio. Součet jejich výsledků by se měl rovnat číslu 1, jelikož vyjadřují finanční rozložení podniku.

Tento ukazatel charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu a samostatnost. Vypovídá o tom, zda existuje velké množství závazků v peněžních jednotkách nebo procentech z celkových aktiv. Převrácená hodnota koeficientu samofinancování se nazývá finanční páka.[16]

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (6)$$

Finanční páka

Poměřuje vliv změn zadluženosti subjektu na změnách rentability vloženého kapitálu.

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (7)$$

Ukazatel úrokového krytí

Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát zisk převyšuje úroky a únosnost dluhového zatížení. V zahraničí se preferuje, aby hodnota byla trojnásobně i více krát vyšší. Z čehož vyplývá, že není jen potřebné zaplatit úroky, ale navíc mít dostatek finančních prostředků na výplaty pro akcionáře.[3]

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (8)$$

Ukazatelé likvidity

Dlouhodobou existenci podniku nezajišťuje jen rentabilita ale i schopnost zaplatit za své potřeby. Likvidita je protikladem výnosnosti. Její výše je spojena se strategií subjektu, je zcela individuální a určována kompromisem o udržení na co nejnižší úrovni. [11]

Běžná likvidita

Udává, kolikrát je společnost schopna vyhovět svým věřitelům, kdyby přeměnila veškerá oběžná aktiva v danou chvíli na hotovost. Mezi zásadní význam ukazatele patří úhrada krátkodobých závazků a vnímavost na strukturu a oceňování zásob a pohledávek. [11]

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

Tabulka 1: Doporučované rozmezí výsledné hodnoty běžné likvidity

Průměrná strategie²	(1,6 -2,5)
Konzervativní strategie³	(>2,5)
Agresivní strategie⁴	(1 – 1,6)

Zdroj: [11]

Pohotová likvidita (rychlý test, test kyselinou)

Tento ukazatel z oběžných aktiv odstraňuje zásoby, které jsou nejméně likvidní částí oběžných aktiv. Při porovnání hodnot běžné a pohotové likvidity se jejich poměr může lišit, jestliže je výsledek rychlého testu velmi nízký, pak společnost má velké množství zásob, které se objevuje i v její rozvaze. Doporučuje se, aby hodnota tohoto ukazatele neklesla pod hranici čísla 1.[18]

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva-zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (10)$$

² Průměrná strategie – management podniku chce dosáhnout přiměřeného výnosu při průměrném riziku

³ Konzervativní strategie – management podniku preferuje výnos za podmínek nízkého rizika

⁴ Agresivní strategie – management podniku podstoupí vysoké riziko za předpokladu dosažení vysokého výnosu

Okamžitá likvidita

Výsledkem tohoto ukazatele je schopnost uhradit krátkodobé cizí zdroje v daný okamžik. Likvidita by neměla klesnout pod hodnotu 0,2 a přesáhnout 0,5. [17]

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (11)$$

Ukazatelé aktivity

Tato skupina poměřuje množství aktiv v rozvaze k současným nebo plánovaným hospodářským aktivitám společnosti. Navýšený úrok je způsoben velkým množstvím majetku podniku. Zisk je nižší o toto úrokové zatížení. V případě malého počtu produktivních aktiv by se podnik měl vzdát možných výhodných příležitostí. Ukazatelé propojují hodnoty získané z rozvahy a z výkazu zisku a ztrát. [1]

Obrat aktiv

Měří efektivnost využívání celkových aktiv. Vyjadřuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Minimální úroveň tohoto ukazatele je hodnota 1. [11]

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}} \quad (12)$$

Obrat zásob

Vyjadřuje, kolikrát se změní zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po opětovný nákup zásob.

Při porovnávání vypočítané hodnoty s odvětvovým průměrem se upřednostňuje vyšší hodnota než je daný průměr. Pokud by byla nižší, upozorňuje to na přebytkové zásoby, které nepřinášejí žádný nebo jen nízký výnos. [5]

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}} \quad (13)$$

Doba obratu zásob

Stanovuje průměrný počet dní, po který jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo jejich prodeje (u produktů vlastní výroby). Je všeobecně známo, že se zvyšující se obratovostí zásob doba obratu zrychluje, pak podnik je na tom dobře. [11]

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)} \quad (14)$$

Doba obratu pohledávek

Výsledkem je průměrný počet dní, kdy je inkaso peněz za každodenní tržby zadrženo v pohledávkách. Po tuto dobu podnik čeká na zaplacení plateb za své provedené tržby. Je dobré tuto dobu porovnat s běžnou dobou splatnosti. Při zjištění opakovaných delších časových prodlevách, měl by podnik přistoupit k opatřením, která by tomu zabránila. Znamená to, že obchodní partneři mají problémy platit své závazky včas. [18]

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)} \quad (15)$$

Doba splatnosti krátkodobých závazků

Používá se i jiné označení pro výpočet průměrné doby splatnosti závazků, doba provozního úvěru, průměrná doba odkladu plateb. Tento ukazatel udává, za jak dlouho v průměru podnik splatí své krátkodobé závazky. [17]

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)} \quad (16)$$

Analýza soustav ukazatelů

Finančně ekonomickou situaci firmy můžeme porovnávat pomocí již zmíněných ukazatelů poměrových a rozdílových. Jejich vypovídací hodnoty jsou zaměřeny jen na určitý úsek činnosti firmy. Minulí i současní autoři se pokouší nalézt jediný syntetický ukazatel, který se zaobírá silnými a slabými stránkami podniku.

Souhrnné indexy hodnocení (analytické systémy, modely finanční analýzy) tomuto požadavku odpovídají. Posuzují celkovou finanční situaci podniku. Rostoucí počet ukazatelů v modelu detailněji zobrazují situaci ve firmě, ale existuje i možnost, že velký počet ukazatelů neulehčí analytikovi orientaci v soustavě a zkreslí mu hodnocení subjektu. [15][18]

Rozlišujeme dvě skupiny technik vytváření soustav ukazatelů:

Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů – jsou pro ně charakteristické pyramidové soustavy, které vycházejí z podrobného rozkladu ukazatele, který je na vrcholu pyramidy. Patří sem tzv. Du Pont rozklad. [15]

Účelové výběry – založené na komparativně-analytických či matematicko-statistických metodách. Sestavené výběry ukazatelů by měli zaručit kvalitně zanalyzovat finanční zdraví či finanční tíseň podniku. Dělí se na:

- *Bonitní modely* – pomocí výběru několika ukazatelů se může diagnostikovat finanční situace, mezifiremní srovnávání. Mezi tyto modely se řadí soustavy bilančních analýz podle Rudolfa Douchy, Kralickův rychlý test a Tamariho model. Pro testování bonity bude využit Kralickův rychlý test. [12]
- *Bankrotní modely* – podle chování vybraných ukazatelů se rozpoznají možná případná ohrožení finančního zdraví a včas se může provést náprava. Do těchto modelů patří např. Altmanův bankrotní model, Tafflerův bankrotní model a indexy IN.[18] V této práci byl vybrán index IN05, který byl podrobněji popsán v následujícím textu.

Kralickův rychlý test

Jeho předností je rychlé ohodnocení poměrně dobré vypovídací schopnosti zkoumaného podniku. Ze základních čtyř oblastí analýz byl vybrán jeden ukazatel, který zaručuje vyváženou analýzu. Tito ukazatelé nepodléhají rušivému působení a představují celý rozsah dat z rozvahy a výkazu zisku a ztrát.[16]

$$R1 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (17)$$

$$R2 = \frac{\text{(cizí zdroje-penize v hotovosti-uložené peníze na bankovních účtech)}}{\text{provozní cash flow}} \quad (18)$$

$$R3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva celkem}} \quad (19)$$

$$R4 = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{výkony}} \quad (20)$$

Vypočtené hodnoty ohodnotíme body z tabulky uvedenou níže.

Tabulka 2: Bodování vypočtených hodnot Kralickova rychlého testu

	<i>0 bodů</i>	<i>1 bod</i>	<i>2 body</i>	<i>3 body</i>	<i>4 body</i>
R1	< 0	0 - 0,1	0,1 - 0,2	0,2 - 0,3	> 0,3
R2	< 3	3 - 5	5 - 12	12 - 30	> 30
R3	< 0	0 - 0,08	0,08 - 0,12	0,12 - 0,15	> 0,15
R4	< 0	0 - 0,05	0,05 - 0,08	0,08 - 0,1	> 0,1

Zdroj: [15]

$$\text{Hodnocení finanční stability} = \frac{(\text{body za R1} + \text{body za R2})}{2} \quad (21)$$

$$\text{Hodnocení výnosové situace} = \frac{(\text{body za R3} + \text{body za R4})}{2} \quad (22)$$

$$\text{Hodnocení celkové situace} = \frac{\text{součet předešlých hodnocení}}{2} \quad (23)$$

Podniky, které mají bodová hodnocení vyšší než 3, jsou bonitní, jsou velmi dobré. Podniky, které jsou ohodnoceny body v rozmezí 1 až 3, se nacházejí v tzv. šedé zóně. Potíže ve finančním hospodaření podniku signalizuje hodnota nižší než 1. [15]

IN05

Jde o aktualizovanou verzi indexu IN01, na základě testování průmyslových podniků v roce 2004. Mezi výhodu toho indexu je propojenost pohledů věřitele a vlastníka. Mezi jeho další přednosti také patří posuzování minulého hospodaření a předvídání budoucích finančních problémů. [17]

Pro výpočet se používají stejné vzorce poměrových ukazatelů jako v předešlém indexu, nově jsou definované váhy.

$$IN_{05}=0,13*V_1+0,04*V_2+3,97*V_3+0,21*V_4+0,09*V_5 \quad (24)$$

$$V_1 = \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} \quad (25)$$

$$V_2 = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (26)$$

$$V_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}} \quad (27)$$

$$V_4 = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{celková aktiva}} \quad (28)$$

$$V_5 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky a úvěry}} \quad (29)$$

$$V_6 = \frac{\text{závazky po lhůtě splatnosti}}{\text{výnosy}} \quad (30)$$

Tabulka 3: Klasifikace podniků podle indexu IN05

<i>Hodnota IN05</i>	<i>Situace podniku</i>
IN > 1,6	Podnik tvoří hodnotu
0,9 < IN ≤ 1,6	Tzv. „šedá zóna“
IN ≤ 0,9	Podnik hodnotu netvoří

Zdroj: [12]

SWOT analýza

Její název je složen z počátečních písmen anglických slov, kterými jsou slabé (Weaknesses) a silné (Strengths) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Tato analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení vlivů makroprostředí a mikroprostředí a faktorů, které působí na strategické poslání firmy. Na následujícím obrázku jsou znázorněny kombinace vlivů a možnost jejich využití k růstu výkonnosti podniku a konkurenceschopnosti. [9]

Tabulka 4: SWOT analýza

SWOT – analýza		Interní analýza	
		Silné stránky (S -strenghts)	Slabé stránky (W- weaknesses)
Externí analýza	Příležitosti (O-opportunities)	S-O-Strategie: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	W-O-Strategie: odstranění slabin pro vznik nových příležitostí
	Hrozby (T- threats)	S-T-Strategie: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	W-T-Strategie: Vývoj strategie, díky níž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: [24]

Z tabulky č. 4 vyplývá, že do interní analýzy patří silné a slabé stránky, které mohou obsahovat vliv na lidský kapitál, zkušenosti, duševní vlastnictví společnosti a také jejím vybavením a kapacitami. Do externí analýzy spadají příležitosti a hrozby. Propojením analýz lze dojít ke splnění naplánované strategie a odstranění slabých stránek při využití daných příležitostí. [29]

K splnění tohoto cíle je nutné, aby SWOT analýza byla zaměřena na podstatná data a fakta, byla objektivní a závěry z ní by měly být relevantní.

Benchmarking

Tato metoda slouží k porovnání dat subjektu s údaji, které mají podniky ze stejného odvětví. Jedná se o techniku, která v rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které patří ke světové špičce v dané oblasti podnikání a na základě znalostí získaných informací je používají k zlepšení své vlastní výkonnosti. Benchmarking má mít silnou vzdělávací a motivační roli. Jeho heslem je: „ Učte se od ostatních.“.[14]

V této práci je tato metoda aplikována pomocí systému, který je volně k dispozici na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. Jedná se o benchmarkingový diagnostický systém finančních identifikátorů INFA. Tento systém umožňuje ověřit podnikům své finanční zdraví a porovnání jejich výsledků nejlepšími firmami v odvětví, nebo průměrem za odvětví. Identifikuje hlavní přednosti firmy a nejpálčivější problémy, které

pomohou odhalit a tím poukázat na první krok k jejich řešení. Je proto východiskem pro formování a určení podnikové strategie.[24]

Při použití zmíněné aplikace jsou podniky rozděleny do skupin, podle výsledku ukazatel ROE a alternativních nákladů na kapitál (r_e). Na obrázku č. 3 jsou subjekty rozděleny a uvedeny jednotlivé podmínky dělení.



Obrázek 3: Rozdělení podniků do skupin

Zdroj:[28]

Jednotlivé zkratky uvedené v obrázku č. 3 znamenají: [24]

- TH – nejlepší podniky v odvětví
- RF – velmi dobré podniky v odvětví
- ZI – ziskové podniky v odvětví
- ZT – ztrátové podniky v odvětví
- ROE – rentabilita vlastního kapitálu
- r_e – alternativní náklad na vlastního kapitálu, který představuje výnosnost vlastního kapitálu, kterou by bylo možné docílit v případě investice do stejně rizikově alternativní investiční příležitosti
- r_f – bezriziková sazba, která je stanovena jako výnos 10letých státních dluhopisů

Po doplnění určitých povinných údajů z účetní závěrky a po vybrání metodiky výpočtu lze získat výsledné hodnoty ukazatelů ROE, produkční síly (EBIT/Aktiva), r_e , SPREAD ($ROE - r_e$), likvidita L1 (okamžitá likvidita), likvidita L2 (pohotová likvidita), likvidita L3 (běžná likvidita), obrat aktiv, Cizí zdroje/ zisk a koeficient samofinancování. Ve vygenerovaných

grafech jsou uvedeny hodnoty ukazatelů pro jednotlivé skupiny podniků a samotný zkoumaný subjekt. Na základě těchto výsledků lze posuzovat, kam analyzovaný podnik spadá, v čem je lepší nebo naopak horší a na co by se měl zaměřit.⁵

⁵ V Příloze D je daný postup vkládání dat a výběru ukazatelů uveden.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BLAHA, Z. Sid; JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2006. 196 s. ISBN 80-7261-145-3.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 256. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] DLUHOŠOVÁ, D., et al. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. upravené vydání. Praha 4: Ekopress,s.r.o., 2010. 191 s. ISBN 978-80-8692-968-2.
- [4] HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ M., MATHAUSER M., VALSA O. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2013, xv, 159 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [5] HRDÝ, M., HOROVÁ, M. *Finance podniku*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 179 s. ISBN 978-80-7357-492-5.
- [6] JÁČOVÁ, H. *Podnik jako součást ekonomického systému a vybrané aspekty jeho řízení*. Vyd. 1. V Liberci: Technická univerzita v Liberci, 2010, 165 s. ISBN 978-807-3726-843.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing,a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] JINDŘICHOVSKÁ, I.; BLAHA, Z. Sid. *Podnikové finance*. Vydání 1. Praha 3: Management Press, 2001. 316 s. ISBN 80-7261-025-2.
- [9] JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy: text and cases*. 7th ed. Harlow:Pearson Education, 2005. 1033 s. ISBN 0-273-68734-4.
- [10] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- [11] KISLINGEROVÁ, E., et al. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C.H.Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [12] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vydání. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [13] LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic: případové studie, příklady, koncepce*

podnikového účetního systému]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, v, 152 s. ISBN 978-80-251-1994-5.

- [14] NENADÁL, J., VYKYDAL D., HALFAROVÁ P. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [15] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualizované vydání. Praha 7: Grada Publishing,a.s., 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [16] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press,s.r.o., 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [17] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [18] SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. doplněné vydání. Praha 4: Computer Press, 2001. 215 s. ISBN 80-7226-562-8.
- [19] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- [20] VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-3647-1.
- [21] ŽIVĚLOVÁ, I. *Podnikové finance*. Dotisk. Brno: Editační středisko MZLU v Brně, 2008. 111 s. ISBN 978-80-7375-035-0.

Internetové zdroje

- [22] *AGRO-partner, s.r.o.* [online]. ©2011 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.agropartner.cz/>
- [23] Analýza konkurence, úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potencialu. *SyNext* [online]. 2008 [cit. 2013-11-23]. Dostupné z: <http://www.synext.cz/analýza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>
- [24] Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2005 [cit. 2014-01-09]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/infa.html>

- [25] Bioplynové stanice. *Nazeleno.cz* [online]. © 2008 [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: <http://www.nazeleno.cz/bioplynova-stanice.dic>
- [26] Český statistický úřad [online]. 21. 3. 2014 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>
- [27] Dotace. *EAGRI* [online]. © 2009-2013 [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/>
- [28] Jak si stojí váš podnik?. *Ekonom: Týdeník Hospodářských novin* [online]. Praha: Economia, a.s, 14. 6. 2007 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-21390070-jak-si-stoji-vas-podnik>
- [29] Kde se vzala a k čemu vlastně je SWOT analýza. *Business vize* [online]. 2010 [cit. 2013-11-30]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>
- [30] Koncern AGROFERT. *AGROFERT* [online]. © 2012 - 2014 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.agrofert.cz/?1506/koncern-agrofert>
- [31] Kurzy devizového trhu – měsíční průměry. *Česká národní banka* [online]. © 2003-2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financi_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_mena.jsp?mena=EUR
- [32] *LUMIUS, spol. s.r.o.: Svět plný energie* [online]. © 2014 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.lumius.cz/>
- [33] Měnový kurz jako nástroj měnové politiky - nejčastější otázky a odpovědi. *Česká národní banka* [online]. © 2003-2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html
- [34] *MIKROP ČEBÍN, a.s.: minerálně-vitamínová výživa zvířat* [online]. © 2005 - 2009 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.mikrop.cz/>
- [35] Neuvážený vstup na trh může podnikateli srazit vaz. *Podnikatel.cz* [online]. 2009 [cit. 2013-11-23]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/>
- [36] O firmě. *AGROSPEKTRA POLIČKA, s.r.o.* [online]. © 2014 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.agrospektra.cz/index.php?nid=7997&lid=cs&oid=1446348>

- [37] Odpady. *Ministerstvo životního prostředí: agrární www portál* [online]. © 2008 - 2012 [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/odpady_podrubrika
- [38] Operační program RVMZ. *SZIF: Státní zemědělský intervenční fond* [online]. © 2000-2014 [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: <http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/opweb/mze/dotace/>
- [39] *Oseva Uni Choceň, a.s.* [online]. © claim, 2003 - 2014 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.osevauni.cz/>
- [40] *OTE, a.s.: Spojujeme trhy a příležitosti* [online]. © 2010 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.ote-cr.cz/>
- [41] Pest market analysis tool: PEST analysis method and examples, with free PEST template. *Businessballs.com* [online]. © alan chapman 1995-2010 [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: <http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>
- [42] *PGRLF: podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond, a.s.* [online]. © 2006 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.pgrlf.cz/pgrlf/aktuality.php>
- [43] Představení společnosti. *Cerea, a.s.* [online]. © 2012 - 2014 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.cerea.cz/?383/profil-spolecnosti>
- [44] PŘEHLED: Nejpoužívanější značky kvality potravin v Česku. *IDNES.cz* [online]. 21. 1. 2014 [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/loga-na-potravinach-04c/-ekonomika.aspx?c=A140107_114302_ekonomika_fih
- [45] Reforma společné zemědělské politiky prošla. *EUROSKOP.cz* [online]. 21. 11. 2013 [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8963/23237/clanek/reforma-spolecne-zemedelske-politiky-prosla-euoparlamentem/>
- [46] Souhrnný zemědělský účet - předběžné výsledky. *Český statistický úřad* [online]. © 2014 [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/tab/90003087B2>
- [47] Strategie pro růst – české zemědělství a potravinářství v rámci Společné zemědělské politiky EU po roce 2013. *Ministerstvo zemědělství* [online]. © 2009-2013 [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/koncepce-a-strategie/strategie-pro-rust.html>

- [48] *Tereos TDD, a.s.* [online]. © 2014 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z:
<http://www.cukrovaryttd.cz/>
- [49] TISKOVÁ ZPRÁVA: Reforma společné zemědělské politiky. *CEBRE* [online]. Praha, 19. 2. 2014 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.cebrecz.cz/novinky/novinka-798/>
- [50] Výroční zprávy Zemědělského družstva se sídlem ve Sloupnici. 2009 – 2012. *Justice.cz* [online]. [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=Zem%C4%9Bd%C4%9Blsk%C3%A9+dru%C5%BEstvo+se+s%C3%ADdl+em+veSloupnici>
- [51] VÝSLEDKY 100 NEJVÝZNAMNĚJŠÍCH FIREM ZA ROK 2012. *CZECH TOP 100* [online]. 2012 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z:
<http://www.czechtop100.cz/menu/aktualne/vysledky-100-nejvyznamnejsich-firem-za-rok-2012.html>
- [52] Why the 4C's Marketing Model is Good for Business. *BusinessBee* [online]. © 2013 [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: <http://www.businessbee.com/resources/marketing/4cs-marketing-model-good-business/>
- [53] Zaměstnanost, nezaměstnanost - časové řady. *Český statistický úřad* [online]. 12. 2. 2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam_cr
- [54] Zelená zpráva 2012: Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2012. *Ministerstvo zemědělství* [online]. © 2009-2013 [cit. 2014-03-04]. Dostupné z:
<http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/publikace-a-dokumenty/zelene-zpravy/zelena-zprava-2012.html>
- [55] Zelené zprávy. *Ministerstvo zemědělství* [online]. © 2009-2013 [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/publikace-a-dokumenty/zelene-zpravy/>
- [56] Zemědělská politika EU 2014 - 2020: EP posvětil zelenější a spravedlivější SZP. *Agris: agrární www portál* [online]. © 2000-2014 [cit. 2014-02-23]. Dostupné z:
<http://www.agris.cz/clanek/181992>
- [57] ZPRÁVA O INFLACI 2012. *Česká národní banka* [online]. 2012 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z:
http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2012/2012_IV/download/zoi_IV_2012.pdf

Legislativa

- [58] *Evropa: Přehledy právních předpisů EU* [online]. 2014 [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/general_framework/index_cs.htm
- [59] Zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 25. ledna 2012, o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: Sbíрка zákonů ČR.