

Analýza ekonomické prosperity a konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Tomáš Štěpán

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš ŠTĚPÁN**
Osobní číslo: **L09134**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza ekonomické prosperity
a konkurenceschopnosti vybraného podniku.**

Zásady pro vypracování:

1. Vypracujte pojednání k problematice ekonomické prosperity a konkurenceschopnosti podniku
2. Provedte analýzu ekonomické prosperity a konkurenceschopnosti podniku ZEAS Nedakonice a.s.
3. Vyhodnoťte analýzu a navrhněte opatření pro zlepšení ekonomické prosperity a konkurenceschopnosti daného podniku



Rozsah bakalářské práce:
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing. 1994. ISBN 80-85605-11-2.
[2] MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada. 2005. ISBN 80-247-1277-6
[3] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1386-1

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Josef Navrátil, DrSc.**
Ústav managementu


Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním 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 předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti, dne 3.5.2012

Tomáš Štěpán
.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce je zjištění stavu ekonomické prosperity a konkurenceschopnosti vybraného podniku. Teoretická část obsahuje Porterův model konkurenčních sil, SWOT analýzu a finanční analýzu. V praktické části jsou aplikovány teoretické poznatky na podnik ZEAS Nedakonice a.s. Praktická část dále obsahuje výsledky provedených analýz. V závěru praktické části jsou uvedeny návrhy, které by měly vést ke zlepšení konkurenční pozice podniku na trhu.

Klíčová slova:

SWOT analýza, Porterův model, finanční analýza, konkurenceschopnost

ABSTRACT

This bachelor thesis is concerned with determining of the economic and competitive state the company. The theoretical part includes the Porter's theory of competitive effects, SWOT analysis and financial analysis. There are applied the theoretical methods in the practical part. The practical part explains the results of these analysis. At the end of practical part are provided recommendations for improvement curent financial and competitive situation of the company.

Keywords:

SWOT analysis, Porter's model, financial analysis, competitiveness

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu bakalářské práce prof. Ing. Josefu Navrátilovi DrSc. za odborné vedení, postřehy a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat vedoucímu rostlinné výroby společnosti ZEAS Nedakonice a.s. Ing. Vladimíru Basovníkovi za poskytnuté informace, vstřícnost a ochotu při zpracování této bakalářské práce.

.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PROSPERITA	11
1.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PROSPERITU	11
2 KONKURENCESCHOPNOST	13
2.1 KONKURENCE	13
2.2 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ	13
2.2.1 Konkurenční prostředí podle nahraditelnosti produktu.....	14
2.2.2 Konkurenční prostředí podle počtu prodejců a diferenciacce produktu	14
2.3 PORTERŮV MODEL.....	16
2.3.1 Konkurence mezi stávajícími účastníky na trhu	17
2.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů	18
2.3.3 Hrozba vstupu nových výrobků a služeb	19
2.3.4 Vyjednávací schopnost dodavatelů	20
2.3.5 Vyjednávací síla zákazníků.....	20
2.4 ANALÝZA SWOT	21
3 FINANČNÍ ANALÝZA	24
3.1 VÝZNAM A CÍLE FINANČNÍ ANALÝZY	24
3.2 ZDROJE FINANČNÍ ANALÝZY	24
3.3 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	26
3.3.1 Ukazatele likvidity	26
3.3.2 Ukazatele rentability	27
3.3.3 Ukazatele zadluženosti.....	28
3.3.4 Ukazatele aktivity.....	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 PROFIL PODNIKU	32
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	32
4.2 HISTORIE A SOUČASNOST	32
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	33
5 PORTERŮV MODEL	35
5.1 KONKURENCE MEZI STÁVAJÍCÍMI ÚČASTNÍKY NA TRHU	35
5.2 HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ	36
5.3 HROZBA VSTUPU NOVÝCH VÝROBKŮ A SLUŽEB.....	37
5.4 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	38
5.5 VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ	39
6 SWOT ANALÝZA	40
6.1 SILNÉ STRÁNKY	40
6.2 SLABÉ STRÁNKY	41
6.3 PŘÍLEŽITOSTI.....	42
6.4 HROZBY	43
7 FINANČNÍ ANALÝZA	44

7.1	UKAZATELE RENTABILITY	45
7.2	UKAZATELE LIKVIDITY	47
7.3	UKAZATELE ZADLUŽENOSTI.....	49
7.4	UKAZATELE AKTIVITY.....	51
8	ZHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PROSPERITY A KONKURENČNÍHO POSTAVENÍ PODNIKU	53
8.1	ZHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ	53
8.2	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PROSPERITY A KONKURENČNÍHO POSTAVENÍ PODNIKU	56
	ZÁVĚR	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	59
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ	62
	SEZNAM TABULEK.....	63
	SEZNAM GRAFŮ	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	65

ÚVOD

Konkurence a z ní vycházející konkurenceschopnost jsou základními předpoklady pro přežití. Lze mluvit o přežití v přírodě jako takové, každý živočišný i rostlinný druh bojuje o své místo. Právě díky konkurenčnímu boji se druhy dělí na silné a slabé. Silné druhy rozhodují o budoucnosti, slabší se mohou buď přizpůsobit, nebo podniknout kroky, které jejich pozici vylepší.

Obdobná filozofie platí i ve světě ekonomickém, kde o vývoji a jeho směru rozhodují nejsilnější hráči. Svou silnou pozici si velmi dobře uvědomují a využívají ji ke svému prospěchu. Žádný podnik se však nedostane na vrchol jen tak. Je zapotřebí velkého umění, talentu, silných stránek a bezesporu také kvalitního a profesionálního řízení. Těm slabším podnikům zbývají dvě možnosti. Buď svou slabší roli přijmou, nebo se pokusí si svou pozici uvědomit a následně jistými kroky vylepšit.

Cílem této bakalářské práce je výše zmiňovaný postup. Základní úlohou je zanalyzovat konkurenční postavení a hospodářskou situaci podniku ZEAS Nedakonice a.s. Následně zhodnotit výsledky tohoto zkoumání a navrhnout kroky a postupy, které pomohou celkovou situaci podniku zlepšit.

V první polovině bakalářské práce jsou popsány metody zkoumání. Práce se opírá o tři základní analýzy. První z nich je analýza pojmenovaná po americkém ekonomovi, Michaelu Porterovi. Jde o určení konkurenčních sil, které na podnik působí. Druhou analýzou je SWOT analýza. Obsahem je nalezení a rozlišení silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb, které mohou podnik ovlivnit z vnějšího prostředí. Třetí analýzou je finanční analýza, která se zabývá ekonomickou stránkou podniku. Největší pozornost je věnována poměrovým ukazatelům.

V praktické části dochází k aplikaci všech teoretických poznatků na konkrétní podnik ZEAS Nedakonice a.s. Výsledky analýz jsou pro lepší přehlednost obohaceny o obrázky a tabulky, které podávají jasnou informační hodnotu. Vše je poté okomentováno, jsou dány stanoviska ke zjištěným výsledkům.

V závěru praktické části dochází k hodnocení zjištěných výsledků a uvedení především nedostatků, které je třeba pro zlepšení postavení podniku odstranit. Jsou navrženy postupy, které by měly k lepším výsledkům podnik přivést.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROSPERITA

Slovo prosperita neboli výkonnost se v životě člověka objevuje poměrně často. Může se jednat o souvislosti týkající se záležitostí profesních, sportovních či každodenních. Jako příklady lze uvést výkonnost fotbalisty, ekonomickou výkonnost státu či podniku, ale také technickou výkonnost stroje nebo zařízení. Všechny tyto příklady však mají jeden hlavní společný rys, a sice že je zde snaha o výkonnost co možná nejvyšší [17, str. 17].

Aby bylo možné prosperitu porovnávat či nějak hodnotit, musí být stanoveny určité normy či jakási předem určená stanoviska, se kterými je poté daná výkonnost porovnávána. Jak již bylo zmíněno v úvodu, existuje mnoho forem a druhů výkonnosti. Tato práce se soustředí na výkonnost ekonomickou, konkrétně ekonomickou výkonností podniku [17, str. 23].

Prosperita není veličina stavová a nelze ji dost dobře měřit a určit k pevně stanovenému datu. Tato skutečnost úzce souvisí se samotnou strategií a cíli podniku, které jsou, jak uvádí teorie podnikového hospodářství, plánovány dlouhodobě s výhledem také do budoucnosti [18, str. 87]. Právě v rámci těchto faktorů je výkonnost velmi často hodnocena. Strategie či cíle podniku jsou také tím pádem jedněmi z faktorů, které mají na prosperitu organizace podstatný vliv [16, str. 662].

1.1 Faktory ovlivňující prosperitu

Mezi faktory ovlivňující prosperitu společnosti patří strategie, struktura a kultura.

Strategie má velmi významný dopad na celý podnik. Obsahuje především stanovení dlouhodobých cílů, kterých chce podnik v budoucnu dosáhnout. Strategie také upravuje a stanovuje postupy, které by měl podnik ke splnění cílů provést. Strategické plánování je v kompetenci vrcholového managementu. Základ strategie se týká několika bodů:

- majetková a vlastnická struktura podniku
- působení podniku v rámci zahraničního trhu
- stanovení výrobního portfolia podniku
- budoucí investice do výroby, inovace technologií a výrobních postupů

Co se týká struktury jako faktoru, tak ve vztahu k prosperitě podniku se jedná o zdroje podniku, jejich efektivní využívání a vzájemné synergické propojení. Současný vývoj

dokládá, že nejcennější složku aktiv nemusí nutně tvořit dlouhodobý hmotný majetek, ale může jít o různá know-how, patenty či postupy. Stejně tak se jedná o úspěšné výrobky a např. jejich následnou inovaci a v neposlední řadě schopné a dostatečně kvalifikované zaměstnance. Cílem je samozřejmě efektivní zabezpečení zdrojů a jejich fungování, s tím tedy souvisí i jejich revize a případná restrukturalizace [16, str. 664].

Třetím výrazným vnitřním faktorem ovlivňujícím prosperitu je kultura podniku. Pro podnik je samozřejmě velmi důležité, aby měl hodnotu hmotnou, úroveň podnikové kultury je ale také velmi důležitá. Jedná se především o personální vztahy v podniku a zároveň také o vztahy mezi podnikem a jeho zákazníky. Pracovní podmínky by měly být vytvářeny tak, aby i zaměstnanci na nejnižším stupni hierarchie měli s podnikem pocit sounáležitosti a loajality. Vytvoření těchto vazeb není krátkodobá a jednoduchá záležitost, v konečném důsledku se však může podniku vyplatit [16, str. 664].

2 KONKURENCESCHOPNOST

Pojem konkurenceschopnost v sobě skrývá dvě slova – konkurenci a schopnost. Toto jsou dvě klíčová slova, kterých se tato kapitola týká. Zaprvé to bude terminologie slov, jako jsou konkurence, konkurenční prostředí nebo konkurenční výhoda. Je nutné si jejich význam vysvětlit z pohledu podniku resp. podnikového managementu.

Druhým stavebním kamenem slova konkurenceschopnost je slovo schopnost. Už od nepaměti jsou schopnosti a jejich velikost klíčovým faktorem pro kýžený úspěch nebo naopak nepreferovaný neúspěch. Právě měřením či analýzou těchto schopností se taktéž týká tato kapitola. První analýza je tzv. Porterův model, který se zabývá vzájemných působením pěti základních konkurenčních sil. Jeho tvůrcem je světoznámý uznávaný americký ekonom Michael Porter [2, str. 31]. Druhou analýzou je SWOT matice, která má taktéž zahraniční původ, o čemž svědčí anglická slova, z jejichž počátečních písmen je tato zkratka složena. „S“ jako Strengths (silné stránky), „W“ značí Weaknesses (slabiny), „O“ znamená Opportunities (příležitosti) a „T“ jsou Threats (hrozby).

2.1 Konkurence

Slovo konkurence se v našem životě objevuje v podstatě ve všech oblastech a sférách. Můžeme hovořit o konkurenci mezi jednotlivými živočišnými druhy na planetě, konkurenci v lidském společenství např. mezi sourozenci nebo spolužáky ve třídě, konkurence mezi sportovci, sportovními kluby, v politice se taktéž setkáváme s konkurencí. Konkurence pochopitelně panuje i mezi podniky na poli ekonomické sféry, což je pro tuto práci samozřejmě nejpodstatnější oblast [3, str. 12].

Konkurence je obecně považována za jakési soupeření mezi dvěma nebo více hospodářskými subjekty. Jde o udržení současné pozice podniku na trhu, případně její zlepšení na úkor ostatních účastníků [11, str. 412].

Účastníky konkurence jsou tzv. konkurenti, což jsou samostatné subjekty v rámci konkurenčního prostředí. Jejich cílem je působit dostatečně rychle, rozhodně a efektivně, aby získali rozhodující náskok či vliv vůči ostatním konkurentům [3, str. 13].

2.2 Konkurenční prostředí

Z pohledu ekonomie vytváří konkurenční prostředí jakési hranice prostoru a času, ve kterých podnikatelské subjekty soupeří, za podmínky maximální efektivity, o co

nejúspěšnější realizaci ekonomických, obchodních a dalších zájmů. Tyto zájmy mají snahu o maximalizaci zisku, ale také o uspokojení ostatních podnikatelských aktivit [3, str. 12].

Marketingové pojetí popisuje konkurenční prostředí jako místo, kde se střetává určitá potřeba ve smyslu nedostatku a touha po uspokojení této potřeby. Úspěšnost uspokojení této potřeby závisí na konkurenčních výhodách, které hrají u daných produktů či služeb klíčovou roli na straně kupujícího i na straně prodejce [3, str. 12-13].

Konkurenční prostředí se může dělit v závislosti na několika faktorech či kritériích, např. na základě nahraditelnosti produktu na trhu a v závislosti na počtu prodejců a stupně diferenciaci produktu [3, str. 164].

2.2.1 Konkurenční prostředí podle nahraditelnosti produktu

- konkurence značek – jestliže výrobce nebo distributor považuje za své konkurenty takové subjekty, které nabízejí podobné výrobky či služby totožným odběratelům za podobné ceny. Konkurence je tedy v rámci stejného produktu (není zde myšlen substitut), ale různé značky. Příkladem mohou být počítače ve střední cenové třídě.
- konkurence odvětvová – vzniká za podmínky, když výrobce nebo prodejce považuje za svou konkurenci výrobce stejné třídy výrobků, které uspokojují stejnou nebo velmi podobnou sortu poptávajících na stejném odběratelském trhu. Příkladem mohou být všichni výrobci počítačů, bez ohledu na výši ceny.
- konkurence formy – tento druh konkurence se vyznačuje tím, že výrobce považuje za své konkurenty všechny ostatní výrobce nebo distributory, kteří dokážou buď stejně, nebo jinou formou uspokojit poptávku daného trhu. Příkladem mohou být všichni výrobci dopravních prostředků.
- konkurence rodu – její charakteristickou vlastností je situace, kdy výrobce považuje za své konkurenty všechny subjekty, které se snaží ovládnout hodnotové toky v rámci dané oblasti trhu. Příkladem je výrobce, který chce svými službami uspokojovat kompletní poptávku daného tržního segmentu [3, str. 164].

2.2.2 Konkurenční prostředí podle počtu prodejců a diferenciaci produktu

- ryzí monopol – tato situace nastává za podmínky, je-li v určitém odvětví pouze jeden producent. Dále je podstatný fakt, že k takovému výrobku či službě neexistuje na daném trhu žádný substitut. Někdy se tomuto postavení říká také

absolutní monopol. Výsledkem je tedy to, že tento jediný producent představuje veškerou produkci tohoto odvětví. Příkladem může být svého času postavení společnosti ČEZ na trhu s elektřinou v České republice [8, str. 124].

- oligopol – oligopol je případ, kdy na trhu vystupuje pouze omezené množství subjektů, které jsou dostatečně silné natolik, že si mohou dovolit stanovit cenu vyšší, než jsou mezní náklady. To způsobuje prakticky nepřekonatelnou bariéru pro vstup nových konkurentů. Produkt je zpravidla diferencovaný. Oligopol může být dvojího typu. Zaprvé je to tzv. koluzní (smluvní) oligopol, kde několik subjektů usoudí, že mají prakticky shodný produkt za podobné ceny a vzájemná cenová válka by je oslabila. Proto uzavřou (většinou tajnou) dohodu (koluzi), kde je domluven postup, který zajišťuje téměř jistý zisk pro všechny subjekty. Jedná se o téměř totožné ceny, výrobní kvóty a rozdělení uspokojení poptávky na trhu. Druhou možností je oligopol s dominantní firmou. Ten vzniká tam, kde je na trhu jeden silný subjekt, kterému se vyplatí přenechání části trhu několika menším subjektům. Tyto firmy prakticky následují chování největší firmy, jejich trh vykazuje známky dokonalé konkurence. Dominantní firma vystupuje na podílu trhu, který si ponechá, jako monopol [8, str. 135].
- monopolistická konkurence – tento typ konkurence je nejvíce přiblížen tzv. dokonalé konkurenci, která je však v praktických podmínkách neuskutečnitelná. Na trhu vystupuje mnoho firem, což je umožněno především minimálními či spíše nulovými bariérami vstupu a výstupu na daný trh. Faktorem, který značí nedokonalost konkurence, je diferenciací produktu. Daný subjekt se může dostat do fakticky monopolního postavení v rámci trhu svého výrobku a může tak stanovit vlastní výši ceny. V rámci ostatních trhů však existují k tomuto produktu blízké substituty, které mohou poptávající namísto tohoto produktu využít. Navíc jak již bylo řečeno, vstup na kterýkoliv trh je prakticky bezbariérový, čili je monopolní postavení dané společnosti krátkodobou záležitostí. Monopolní zisk přiláká do odvětví nové subjekty, díky kterým se celková poptávka u jednotlivých subjektů „rozmělní“, tím pádem se i zisk z tohoto odvětví dělí mezi tyto subjekty [8, str. 136 – 137].
- dokonalá konkurence – tento typ konkurenčního prostředí je v praktických podmínkách nerealizovatelný. V teoretické rovině znamená vysoký podíl subjektů

na trhu, kde je však nediferencovaný produkt. Poptávajícím by tedy bylo jedno, od kterého subjektu by daný produkt koupil. Firmy by tak nemohly ovlivnit (zvýšit) tržní cenu, jelikož by se zákazník logicky rozhodl u naprosto stejného výrobku pro cenu nižší. Jediným řešením, jak zvýšit zisk, by bylo minimalizovat náklady. Minimální náklady jsou dalším znakem dokonalé konkurence. Jako příklad dokonalé konkurence se velmi často uvádí trh se zemědělskými plodinami např. obilí [8, str. 42 – 43]. Z praktického hlediska je však zřejmé, že základním předpokladem podnikání je maximalizace zisku [10, str. 10], proto tedy ekonomické subjekty přistupují k určitým krokům, které vedou ke vzniku nedokonalé konkurence.

Tab. 1. Přehled jednotlivých tržních struktur [8]

Kritérium	Dokonalá konkurence	Nedokonalá konkurence		
		Monopol	Oligopol	Monopolistická konkurence
Počet firem v odvětví	velmi mnoho	jedna	málo	mnoho
Produkt	homogenní	nemá blízké substituty	zpravidla diferencovaný	diferencovaný
Bariéry vstupu	žádné	velké	určité	žádné
Možnost firmy ovlivnit cenu	žádná	výrazná	značná	omezená

2.3 Porterův model

Porterův model je jednou ze základních analýz pro zjištění postavení firmy ve svém oboru resp. v oborovém okolí. Tímto okolím se rozumí společnosti, které působí na stejném trhu a s danou společností přímo soutěží o co nejlepší postavení. Portfolio či nabídka produktů těchto konkurujících si společností je podobná [2, str. 31].

Předmětem této analýzy je pět základních strategických faktorů, které Porter přesně pojmenoval. Jsou jimi [1, str. 71]:

- konkurence mezi stávajícími účastníky na trhu
- hrozba vstupu nových konkurentů
- hrozba vstupu nových výrobků a služeb

- vyjednávací schopnost dodavatelů
- vyjednávací schopnost zákazníků

Úroveň konkurence v daném odvětví záleží právě na těchto pěti silách. Společný vliv těchto konkurenčních sil ovlivňuje celkový ziskový potenciál daného odvětví. Je jasné, že všechna odvětví na trhu nemají stejně vysokou ziskovost ani stejný ziskový potenciál. Ziskový potenciál trhu se liší právě tím, které konkurenční faktory v konkrétním oboru převažují.

Cílem analýzy je tedy vyhledat v daném oboru takové postavení, ve kterém se může podnik úspěšně bránit konkurenčním faktorům nebo tyto faktory ovlivnit ve svůj vlastní prospěch. Postupnou analýzou konkurenčních sil může firma poznat i své slabé a silné stránky a lépe tak odolat konkurenční tlaku svého oborového okolí [6, str. 104].

2.3.1 Konkurence mezi stávajícími účastníky na trhu

Prvním z pěti konkurenčních faktorů je konkurence mezi stávajícími podniky na trhu. Podniky využívají v boji proti konkurenci různé způsoby. Mezi ně může patřit rozdílná cenová politika, reklamní kampaně, inovace produktů nebo různý nabízený servis pro zákazníky. Ve velkém procentu všech odvětví se má situace zpravidla tak, že reakce jedné společnosti vyvolá akci resp. protiakci společností jiných. Společnosti jsou tak vzájemně provázané, a přestože byl původní záměr inovativní společnosti, vedoucí ke zvýšení zisku v odvětví, mohou naopak na konkurenční boj doplatit všechny firmy v tomto oboru, včetně firmy s prvotním konkurenčním podnětem [6, str. 109].

Úroveň konkurenčního boje závisí na několika faktorech:

- koncentrace podniků – vysoký stupeň koncentrace se vyznačuje malým počtem podniků na trhu. Každý podnik má však vysoký tržní podíl a reakce jednoho může vyvolat reakce zbylých subjektů.
- diferenciací výrobků – stupeň konkurenčního boje je ovlivňován rozdílností v jednotlivých produktech různých konkurentů. Pokud se rozdílnost těchto produktů snižuje, snižuje se tím pádem i konkurenční boj. Cílem podniku by však měla být ochrana před konkurencí, proto je jedním z cílů, aby byl produkt od ostatních něčím rozdílný.

- změna velikosti oboru – pokud se velikost daného trhu zvětšuje, dochází k poklesu intenzity konkurence. Platí však i obrácená situace, tedy pokud trh opouští firmy, tak se boj o zákazníka zase stupňuje [1, str. 32].
- struktura nákladů – zde se jedná především o tzv. fixní náklady. Při vysokých fixních nákladech se zvyšuje požadavek na rostoucí objem výroby a následného prodeje [6, str. 109]. Pokud se tyto náklady zvyšují a trh se naopak zmenšuje, dochází ke zvýšení celkového konkurenčního boje.
- výrobní kapacita – může se stát, že rychlost růstu výrobních kapacit jednotlivých podniků překročí rychlost růstu trhu, což poté vede ke zvýšení konkurenčního tlaku na trhu.
- výstup z odvětví – v případě, že je díky vysokým nákladům obtížné z trhu vystoupit, intenzita konkurenčního boje se zvětšuje [1, str. 72].

2.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Příznivá situace na určitém trhu, tj. většinou dobrý zisk, vede k tomu, že na tento trh budou mít zájem vstoupit nové ekonomické subjekty. Pokud na trh vstoupí tyto nové firmy, může se stát, že nabídka produktů bude převyšovat poptávku a dojde ke stagnaci zisků nebo i k jejich zmenšení. Pro vstup nových subjektů jsou klíčové tzv. bariéry vstupu. Pokud jsou tyto bariéry nízké, je zde předpoklad, že na trh budou nové firmy vstupovat. Mezi bariéry vstupu se řadí [2, str. 32]:

- úspory z rozsahu – jedná se o výhodu, která vzniká při zvyšujícím se objemu výroby. Podmínkou jsou neměnné fixní náklady. Je tedy zřejmé, že firma vstupující na trh s omezenou výrobní kapacitou, má oproti „větší“ firmě značnou nevýhodu ve velikosti výrobních nákladů [15, str. 41].
- zkušenostní náklady – zde se jedná o náklady, které může podnik ušetřit díky poznatkům, které získá při předcházející výrobě. Při výrobě daného produktu se mohou postupně odstraňovat nedostatky a tyto zkušenosti tak firmě mohou snižovat náklady. Firma, která s výrobou nemá tolik zkušeností (teprve má zájem na trh vstoupit a začít vyrábět) je tedy v nevýhodě a právě tyto náklady mohou převýšit případný zisk, plynoucí ze vstupu na tento trh [12, str. 131].
- preference značky – věrnost určité značce a s tou spojená loajalita zákazníka k určitému podniku může znamenat překážku pro nové společnosti, které uvažují

o vstup na trh. Jen velmi těžko se bojuje proti osvědčeným a zavedeným výrobkům, podmínky nové firmy pro potenciálního zákazníka by musely být dostatečně příznivé, aby jej odlákaly [2, str. 33].

- výše vstupních nákladů – právě kapitálové požadavky na vstup do určitých oborů mohou být jednou z hlavních bariér. Typickým příkladem mohou být petrochemický nebo letecký průmysl [6, str. 106].
- distribuce – absence distribuční sítě může být rovněž velmi výraznou překážkou pro vstup na trh. Jedná se nejen o časovou a technickou náročnost, ale také samozřejmě finanční zatížení, které je s distribuční sítí (ať už pronájemem či samotným vybudováním) spojené [6, str. 107].
- státní regulace – některé trhy jsou ovlivněny např. státní regulací, různými patenty nebo například speciálními licencemi, které leckdy není jednoduché získat.

2.3.3 Hrozba vstupu nových výrobků a služeb

Tyto výrobky a služby se nazývají jako tzv. substituty (z ang. substitute = nahradit) neboli náhražky [2, str. 33].

Význam tohoto slova znamená, že se jedná o výrobky, které mají podobný charakter, vlastnosti a cílovou užítelnost a využití, jako výrobky, které podnik produkuje. Jeden z hlavních nežádoucích substitutů je ten, že prakticky omezují zisk podniku v daném odvětví. Právě cena resp. náklady zákazníka na přechod ke konkurenci totiž bývá jedním z hlavních kritérií pro poptávající na trhu výrobků.

Nebezpečí substitutu může být vyjádřeno různými podobami [6, str. 114]:

- hrozba nahrazení produktu jiným produktem – jedná se o standardní záměnu výrobek za totožný výrobek, který je však od jiného dodavatele. Příkladem může být sportovní obuv od firmy Adidas a od firmy Puma.
- hrozba nahrazení potřeby – zde se může jednat např. o potřebu, kdy zákazník potřebuje produkt s vyšší kvalitou. Může to být nákup tenisové rakety pro rekreační účely a pro závodní sportování. Při závodním sportování se předpokládá častější používání rakety, delší doba trvanlivosti případně jiné specifické vlastnosti [2, str. 33].

- hrozba generické substituce – jedná se o výrobek, který má stejný základ složení a tím pádem stejné účinky. Výrobky se však liší doplňkovými složkami, které mohou měnit vzhled nebo fyziologické vlastnosti výrobku. Typickým příkladem jsou léčiva [19].

2.3.4 Vyjednávací schopnost dodavatelů

Další konkurenční silou, která působí v okolí podniku je vyjednávací schopnost dodavatelů. Tato síla může hrát pro daný podnik velmi významnou roli, právě v důsledku její „negativní“ velikosti. Faktory, které ovlivňují pozici dodavatelů, mohou být [6, str. 101]:

- nízký počet dodavatelů – pokud je dodavatelů méně, mají pochopitelně jednotliví dodavatelé svou pozici úměrnou svému pokrytí trhu. Dodavatelé si tedy mohou být dostatečně jistí svou pozicí vůči odběrateli a této jistoty využít ve svůj prospěch resp. vyjednávací výhodou nad odběratelem.
- specifikace produktu – pokud je produkt hodně specializovaný či pro výrobce přímo klíčový, dostává se dodavatel do výhodné vyjednávací pozice. Tato pozice sílí, pokud daný podnik prakticky nemá jinou možnost této suroviny či výrobku dosáhnout jinou cestou [2, str. 34].
- náklady na přechod k jinému dodavateli – jedná se o přerušení obchodního vztahu se stávajícím a navázání vztahu s novým dodavatelem. Pokud jsou náklady na tento přechod příliš vysoké, dostává se dodavatel do výhodné pozice oproti odběrateli.
- kvalita výrobku – pokud je odběratel závislý na kvalitě určité úrovně, může odběratel vyjednávat a za příslibení udržení kvality vyjednat např. lepší cenové podmínky [1, str. 73].

2.3.5 Vyjednávací síla zákazníků

Podobně jako u odběratelů, tak i druhý subjekt obchodního vztahu může nabývat lepší vyjednávací pozice. Tato pozice se může měnit v závislostech na určitých faktorech [1, str. 73]:

- počet kupujících – pokud je počet zákazníků malý, tak jejich pozice sílí. Podniku totiž hrozí, že by při ztrátě i několika málo odběratelů přišel o značný podíl odbytu. Se vzrůstajícím počtem zákazníků jejich vyjednávací pozice klesá.

- diferenciace produktu – čím specifitější produkt zákazník požaduje, tím slabší je jeho vyjednávací pozice. Na trhu se při vysoké diferenciaci a speciálních vlastnostech produktu předpokládá úzký počet prodejců s tímto výrobkem.
- kvalita produktu – obdobně jako u samotného podniku, tak i jeho zákazník může být závislý na kvalitě prodáváného výrobku či kvalitě poskytované služby. Díky tomu se pak zákazník stává na podniku více závislý, aby požadovanou kvalitu dostal.
- možnost změny dodavatele – pokud jsou náklady na přechod od jednoho dodavatele k druhému dostatečně nízké, může zákazník této pozice využít.
- velikost zákazníka – svou roli může sehrát i fakt, když je nakupujícím podnik, který zaujímá velké procentu poptávky daného trhu. Prodávajícímu jde poté o co největší prodej právě tomuto odběrateli, čímž se dostává do slabší pozice [1, str. 73].

2.4 Analýza SWOT

Analýza SWOT úzce navazuje na Porterův model konkurenčních sil, jehož cílem je taktéž tvorba správné podnikové strategie. Daná strategie by měla být založena na základním faktu, a sice zachování nebo vylepšení stávající konkurenční pozice společnosti oproti rivalům v daném odvětví. SWOT analýza je ve své podstatě shrnutím analýzy interního a externího prostředí podniku. Je založena na kombinaci čtyř základních složek, které poté vytváří celkovou matici:

- S – silné stránky (Strengths)
- W – slabé stránky (Weaknesses)
- O – příležitosti (Opportunities)
- T – hrozby (Threats)

Jak je již patrné z výše uvedeného rozdělení, je zkratka „SWOT“ tvořena začátečními písmeny daných faktorů. Dále je zřejmé, že silné a slabé stránky se týkají vnitřního prostředí podniku a příležitosti a hrozby vnějšího okolí [16, str. 533].

Silnými stránkami podniku mohou být takové vlastnosti, které umožňují a podporují úspěšný vývoj podniku. Tento dobrý vývoj přispívá k celkové prosperitě, která je pro podnik velmi důležitá. Za silné stránky lze považovat takové faktory, které podnik od

jeho konkurence odlišují a vytváří mu tak větší konkurenční schopnost. K silným stránkám se řadí [4, str. 42]:

- uspokojivá kvalita výrobků
- příznivá finanční situace
- nízké výrobní náklady
- kvalifikovaná pracovní síla
- vhodné dopravní spojení

Slabé stránky jsou překážky či omezení, které mohou bránit maximálnímu využití podnikového potenciálu. Jejich dostatečným poznáním a analýzou může management podniku dospět k řešení, jak tyto nežádoucí faktory zmírnit či úplně eliminovat. Je vhodné věnovat největší pozornost těm slabým stránkám, které mají největší vliv. Mezi ně mohou patřit [4, str. 43]:

- nedostatečná výrobní kapacita
- špatná pověst podniku
- vysoká míra zadluženosti
- malý prodejní obrat
- nízká míra diferenciací výrobků od konkurence

Příležitostmi se značí potenciální možnosti podniku ke zlepšení svého postavení na trhu. Příležitosti se týkají vnějšího prostředí podniku a jsou tedy podnikem prakticky neovlivnitelné. V silách podniku je však tyto příležitosti zjistit a určitým způsobem využít ke svému prospěchu. Příležitosti se vyskytují velmi často v oblastech, kde doposud nebyla dostatečně uspokojena potřeba zákazníka. Mezi příležitostmi se řadí [4, str. 44]:

- slabá konkurence na tuzemském trhu
- slabá konkurence na zahraničním trhu
- nízké bariéry pro vstup na jiné trhy
- zrušení opatření pro určité výrobky

Hrozbami jsou nazývány faktory, které mohou negativně ovlivnit postavení podniku, jeho prosperitu a úspěch. V krajním případě mohou tyto hrozby okolí přivést podnik i k úpadku.

Tyto hrozby nejsou samozřejmě pro všechny podniky obecně stejné. Záleží na tom, v jakém prostředí se daný podnik nachází. Obecně se však za hrozby považují tyto [16, str. 533]:

- státní regulace
- hrozba substitutů
- vysoký počet konkurentů na trhu
- snadný přístup zahraniční konkurence na tuzemský trh

Po zanalyzování výše uvedených interních i externích faktorů se přistoupí k samotné tvorbě SWOT matice. Je třeba si však uvědomit, že SWOT analýza je ve své podstatě analýzou statickou [6, str. 165].

3 FINANČNÍ ANALÝZA

Historický původ finanční analýzy není přesně datován, ale souvisí se vznikem peněz resp. se vznikem jakéhosi primitivního hospodaření již ve starověku. Současná podoba finanční analýzy nebyla samozřejmě dána hned v prvopočátku, ale prošla vývojem, právě jako ono hospodářství. Metody analytiků se taktéž výrazně z pohledu historického vývoje liší, nicméně podstata finanční analýzy zůstává zachována již tisíce let. V novodobé historii však prošla modifikací, která je přizpůsobena současnosti [9, str. 13].

Není velkým překvapením, že rodištěm moderní finanční analýzy jsou Spojené státy, kde z angličtiny vůbec slovní spojení „finanční analýza“ (financial analysis) pochází. Na evropském kontinentu se spíše užívalo označení „bilanční analýza“, dnes už ale používané méně. K rozvoji finanční analýzy přispěla Velká hospodářská krize 30. let, kde bylo cílem zjistit finanční stav podniků a zaopatřit jejich přežití [15, str. 14].

3.1 Význam a cíle finanční analýzy

Finanční analýza se může zabírat situací regionu, státu či podniku. Právě z onoho podnikového hlediska bude v této práci finanční analýza využita [9, str. 14].

Základním cílem finanční analýzy podniku je tedy zjištění finančního stavu podniku, najít a co nejlépe eliminovat slabé stránky hospodaření a oproti tomu najít a definovat silné stránky, které je možné využít pro následný růst dané společnosti [7, str. 8].

Průběh finanční analýzy:

- zkoumání vývoje finanční situace a hospodaření podniku zpětně v minulosti
- analýza poznatků a určení nejvážnějších důvodů zlepšení nebo poklesu
- výběr vhodných opatření a cesty pro další vývoj, který povede ke zlepšení hospodaření podniku a zlepšení jeho finanční situace

3.2 Zdroje finanční analýzy

K úspěšnému provedení finanční analýzy jsou velmi důležité zdroje použitých informací. Tyto informace musí být nejen kvalitní, ale také ucelené. Nejčastěji pocházejí tyto informace z tzv. účetních výkazů, které se dělí na podnikové a finanční. Jako finanční výkazy bývají označovány takové dokumenty, které jsou přístupné pro externí analýzu, resp. externímu analytikovi. Tyto výkazy dávají přehled o hospodaření podniku, o krytí

a struktury majetku či finančních tocích. Jsou základem pro tvorbu podnikové finanční analýzy, přestože jsou veřejně dostupné. Pro zpřesnění a lepší vypovídající hodnotu se dále používají již výše zmíněné podnikové výkazy, které však nepodléhají zveřejňovací povinnosti. Jedná se o dokumenty, získané pro interní potřeby podniku, jež jsou sestavovány s větší časovou frekvencí, a umožňují tak lepší srovnání v určitém časovém intervalu [14, str. 21].

Pro potřeby této bakalářské práce budou použity následující finanční výkazy:

- rozvaha
- výkaz zisků a ztrát

Rozvaha je účetním výkazem, který zobrazuje stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku na jedné straně a na druhé zdroje, pomocí kterých je tento majetek financován. Rozvaha bývá zpravidla sestavována k poslednímu dnu daného roku. Přináší přehled o stavu majetku, konkrétně o složení, způsobu jeho ocenění, obrátkovosti, stavu a celkové výši. Dalším důležitým ukazatelem rozvahy je zjištění, z jakých zdrojů je majetek podniku financován. Hlavním zájmem je struktura vlastních a cizích zdrojů financování. Třetím důležitým přínosem z rozvahy je informace o finančním stavu podniku tj. jakého zisku podnik dosáhl, případně jak byl rozdělen, zda dokáže podnik dostát svým závazkům [14, str. 22].

Výkaz zisků a ztrát vyjadřuje náklady a výnosy v určitém časovém intervalu. V tom je hlavní rozdíl oproti rozvaze, která zachycuje stav podniku k určitému datu.

Výkaz zisku a ztrát je přehled o výnosech a nákladech činnosti podniku, nejedná se o přehled příjmů a výdajů. Stejně jako rozvaha je výkaz zisků a ztrát sestavován zpravidla jednou ročně, může tomu být však i častěji [9, str. 25].

Studium tohoto finančního výkazu se nejčastěji zaobírá otázkou, jak vůbec jednotlivé položky ovlivnily hospodářský výsledek podniku. Získané informace získané z tohoto dokumentu jsou tedy velmi významné. Nejdůležitějším výsledkem hospodaření je výsledek provozní, protože ve své podstatě vyjadřuje schopnosti firmy dosáhnout kladného výsledku ze své hlavní činnosti [14, str. 32].

3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je jednou z nejčastějších využívaných metod v souvislosti s účetními výkazy a jejich využitelností. Jeden z hlavních důvodů je ten, že analýza poměrových ukazatelů vychází především z údajů základních finančních výkazů, které již byly zmíněny v předchozí podkapitole [14, str. 47].

Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo více položek účetního výkazu k jiné položce nebo skupině položek. Poměrové ukazatele lze dělit do několika skupin, které je možno vymezit na základě rozdílného užití finančních výkazů. Toto dělení nelze brát jako pevně stanovené. Odborná literatura se v členění poměrových ukazatelů někdy rozchází, nejsou tedy vždy stanoveny stejné ukazatele. Různorodé použití poměrových ukazatelů je dáno skutečností, že každá finanční analýza podniku může sledovat jinou skutečnost a pro daný cíl je tak nutno stanovit co možná nejpřesnější kritéria. Jedním z možných dělení poměrových ukazatelů je [14, str. 48]:

- ukazatele likvidity
- ukazatele rentability
- ukazatele zadluženosti
- ukazatele aktivity

3.3.1 Ukazatele likvidity

Likviditou se rozumí schopnost přeměny určité složky na peněžní hotovost bez značné ztráty hodnoty v dostatečně krátkém časovém horizontu. Likvidita podniku však uvažuje schopnost podniku dostát svým krátkodobým finančním závazkům, pokud možno v plné výši [13, str. 19]. Nejčastěji se uvádí tři základní modifikace likvidity.

Okamžitá (hotovostní) **likvidita** neboli také likvidita 1. stupně vyjadřuje, jakou část krátkodobých závazků je ve schopnostech podniku splatit v daném okamžiku. Do této skupiny se řadí jen ty nejlíkvidnější položky, jakými jsou peníze v pokladně či peníze na účtech. Vysoká míra likvidity není žádoucí, může znamenat neefektivní využití kapitálu. Naopak v období recese se vyplatí, může tak částečně pokrýt platební neschopnost odběratelů [13, str. 20]. Doporučená hodnota okamžité likvidity se pohybuje v intervalu 0,9 – 1,1, pro Českou republiku se uvádí dolní hranice až na 0,6 [14, str. 49].

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

Pohotová likvidita bývá označována také jako likvidita 2. stupně. Dává do poměru krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek ke krátkodobým závazkům podniku. Z literatury vyplývá, že poměr těchto položek by měl být roven 1 – 1,5. Je však třeba brát ohled na to, že vyšší hodnota je příznivější pro věřitele, ne však pro akcionáře a management podniku [13, str. 19].

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

Běžná likvidita je často také označována jako likvidita 3. stupně. Vyjadřuje schopnost podniku splatit své závazky v okamžiku převedení všech oběžných aktiv na peněžní prostředky. Dá se také popsat jako určitá míra krytí krátkodobých závazků pomocí oběžných aktiv. Doporučená hodnota pro běžnou likviditu se uvádí na hodnotách 1,5 – 2,5. Čím je hodnota vyšší, tím je pravděpodobnost platební schopnosti větší [14, str. 50].

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

3.3.2 Ukazatele rentability

Rentabilita se dá také nazvat jako výnosnost vloženého kapitálu. Jedná se o změření schopnosti podniku, do jaké výše dovede zhodnotit investovaný kapitál. Ukazatele rentability také slouží k posouzení celkové efektivnosti daných činností. Je to důležitý ukazatel pro akcionáře a možné potenciální investory, nicméně i pro ostatní uživatele finanční analýzy tvoří důležitou informaci. Mezi nejpoužívanější ukazatele rentability patří [14, str. 51]:

- ukazatel rentability celkového kapitálu
- ukazatel rentability vlastního kapitálu
- ukazatel rentability tržeb
- ukazatel rentability nákladů

Ukazatel rentability celkového kapitálu (ROA) vyjadřuje celkovou výnosnost podniku bez ohledu na to, z jakých zdrojů je kapitál ve společnosti použit. Výpočet tohoto ukazatele je tedy poměrem mezi ziskem a celkovým vloženým kapitálem. Za celkový vložený

kapitál jsou obecně považována veškerá aktiva podniku. Co se týče zisku, je potřeba si dát pozor na to, zdali uvažujeme zisk před zdaněním či po zdanění [14, str. 53].

$$ROA = \frac{\textit{zisk}}{\textit{celkový vložený kapitál}} \quad (4)$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje, jakou výnosnost přináší kapitál vložený vlastníky či akcionáři podniku. Pomocí tohoto ukazatele se zjišťuje, zdali vůbec dochází k žádoucímu zhodnocení kapitálu vlastníků společnosti. Zvyšování tohoto ukazatele může znamenat zlepšující se hospodářský výsledek nebo také zmenšení podílu vlastního kapitálu ve firmě [14, str. 54].

$$ROE = \frac{\textit{zisk}}{\textit{vlastní kapitál}} \quad (5)$$

Ukazatel rentability tržeb je taktéž jedním z běžných ukazatelů pro tvorbu finanční analýzy. Na místo jmenovatele se většinou vkládají tržby z provozního výsledku hospodaření, ale je možné použít i tržby veškeré. V čitateli se standardně použije zisk, může se jednat o zisk provozní nebo čistý zisk, záleží na vhodné kombinaci s tržbami. Tento faktor vypovídá o tom, jak efektivní podnik je resp. jaký efekt dokáže vyprodukovat na 1 korunu z tržeb [14, str. 56].

$$ROS = \frac{\textit{zisk}}{\textit{tržby}} \quad (6)$$

Ukazatel rentability nákladů je doplňujícím ukazatelem pro rentabilitu tržeb. Rentabilita nákladů v podstatě vyjadřuje velikost nákladů, které musely být vynaloženy na 1 korunu tržeb. Platí, že čím menší hodnoty tento ukazatel dosahuje, tím lépe pro samotný podnik [14, str. 56].

3.3.3 Ukazatele zadluženosti

Ve společnosti je význam slova dluh či zadluženost obecně považováno za nežádoucí, není tomu však stejně v rámci hospodaření podniku. V praktických podmínkách není obvyklé, že by byl podnik financován výhradně z vlastních nebo jen z cizích zdrojů. Vždy je nutné najít určitou rovnováhu mezi těmito zdroji. Obecně také platí, že cizí kapitál je levnější, než kapitál vlastní. Použití pouze vlastního kapitálu má neblahý účinek na celkovou výnosnost kapitálu. Použití výhradně cizího kapitálu navíc není z legislativních důvodů možné. Navíc by bylo zajištění cizího kapitálu v rámci celkového kapitálu nesmírně obtížné [14, str. 57].

Ukazatele zadluženosti vyjadřují vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Vysoká míra zadluženosti není obecně považována za negativní, je potřeba pohlížet na hospodaření firmy globálně. Dobře fungující společnost může i přes relativně vysokou zadluženost dosahovat dobrých výsledků na poli rentability vlastního kapitálu [5, str. 34]. Pro finanční analýzu je možno se opřít o jedny z často používaných ukazatelů, jakými jsou celková zadluženost, koeficient samofinancování nebo ukazatel úrokového krytí [9, str. 88].

Celková zadluženost představuje základní ukazatel pro zadluženost podniku. Jak už bylo řečeno výše, nemusí vysoká zadluženost nutně představovat hrozbu, pokud je celkový vliv této kladný. Tento ukazatel je významný pro věřitele společnosti. Výpočet se provádí jako poměr cizích zdrojů a celkových aktiv podniku [9, str. 88].

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

Koeficient samofinancování je jakýmsi doplňujícím ukazatelem pro ukazatel předchozí. Svou podstatou vyjadřuje, v jakém poměru jsou celková aktiva podniku financována pomocí zdrojů jeho věřitelů. Podobně jako u celkové zadluženosti, jsou na místě jmenovatele uvedena celková aktiva. Na místě čitatele se však zde vyskytuje kapitál vlastní [9, str. 89].

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (8)$$

Ukazatel úrokového krytí je využíván ke zjištění, zdali je dluhové zatížení pro společnost existenčně únosné. Tento ukazatel nám sděluje, kolikrát je zisk vyšší, než kolik činí úroky. Jedná se o tzv. bezpečnostní polštář pro věřitele společnosti [14, str. 59]. Obecně je výše hodnoty ukazatele doporučena minimálně na trojnásobek. Čím vyšší je tato hodnota, tím lépe. Výpočet probíhá při uvažování EBIT, což je zisk před zdaněním a úroky. Ve jmenovateli se objevují nákladové úroky [9, str. 90].

$$\text{ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad (9)$$

3.3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity poskytují obraz o schopnostech podniku používat vložené finanční prostředky. Dále také zkoumá vázanost jednotlivých položek kapitálu v jednotlivých položkách aktiv a pasiv. Tyto ukazatele poskytují přehled o tom, jak podnik nakládá

s aktivy resp. s jejich dílčími složkami a jaký je poté celkový vliv na rentabilitu společnosti. Ukazatelů aktivity je celá řada, mezi ty základní ukazatele patří [14, str. 60]:

- ukazatel obratu celkových aktiv
- ukazatel obratu zásob
- ukazatel obratu pohledávek

Ukazatel obratu celkových aktiv je dá jinak nazvat jako vázanost celkového vloženého kapitálu. K jeho výpočtu se tím pádem využijí celková aktiva podniku, do čitatele se dosazují tržby. Tento ukazatel úzce souvisí s celkovou rentabilitou podniku [14, str. 60].

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (10)$$

Ukazatel obratu zásob udává počet obrátek daného aktiva během sledovaného časového intervalu, kterým je zpravidla jeden rok, ale může se jednat i kratší dobu. Prakticky tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát se během daného období přemění zásoby na jinou formy oběžného aktiva, až po prodej výrobku a opětovný nákup téže zásoby [9, str. 95].

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (11)$$

Ukazatel obratu pohledávek udává počet obrátek za sledované období. Prakticky toto znamená, jak rychle jsou pohledávky převáděny do hotovosti resp. jak rychle je podnik schopen zajistit inkaso z pohledávky a využít prostředky takto získané pro své další účely [9, str. 96].

$$\text{obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (12)$$

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROFIL PODNIKU

4.1 Základní údaje

Obchodní firma:	ZEAS Nedakonice a.s.
Datum zápisu:	19. srpna 1996
Sídlo:	Nedakonice 152, okres Uherské Hradiště, PSČ 687 38
Právní forma:	Akciová společnost
Počet zaměstnanců:	44
Hlavní činnost:	zemědělská výroba [20]

4.2 Historie a současnost

- **1950** – Vznik JZD Nedakonice. Ustavující první valná hromada proběhla 10. července
- **1968 – 1969** – Postavena nová stáj pro odchov mladého dobytka. Celý řídicí štáb se stěhuje na novou farmu
- **1970 – 1976** – Postaven kooperační kravín. Do kooperace zasáhla družstva Nedakonice, Kostelany, Polešovice, Vážany, Boršice, Osvětmany a Stupava.
- **1986** – Uznán šlechtitelský chov krav pro produkci plemenných býků
- **1989** – Po revoluci dochází k rozpadu kooperace mezi stávajícími osmi družstvy.
- **1990** – Vznik JZD Slovácko.
- **1991** – Rozpad JZD Slovácko na ZOD Nedakonice a ZD Slovácko Polešovice.
- **1996** – Transformace ZOD Nedakonice na ZEAS Nedakonice a.s.
- **19. 8. 1996** - Vznik ZEAS Nedakonice a.s.
- **1. 9. 1996** - Zahájena hospodářská a obchodní činnost podniku

ZEAS Nedakonice a.s. je český podnik podnikající v zemědělské sféře. Jeho hlavní podnikatelskou činností je zemědělská prvovýroba, do které patří výroba surového mléka a pěstování objemných obilovin. Podnik se zaměřuje zejména na pěstování pšenice, kukuřice, řepky a vojtěšky. ZEAS a.s. obhospodařuje také les a jabloňový sad.

Sídlo podniku se nachází v katastru obce Nedakonice, přibližně 8km od Uherského Hradiště. Hospodářské území se rozkládá na katastrech obcí Nedakonice a Kostelany nad Moravou. Obhospodařováno je 948 ha orné půdy, kde podle osevního plánu pro rok 2012 připadá jednotlivá rozloha daným obilovinám takto:

- pšenice ozimá – 418 ha
- kukuřice – 290 ha
- vojtěška – 128 ha
- řepka ozimá – 112 ha

V hospodářství podniku se dále nachází singulární les o výměře 115 ha a jabloňový sad o výměře 20 ha.

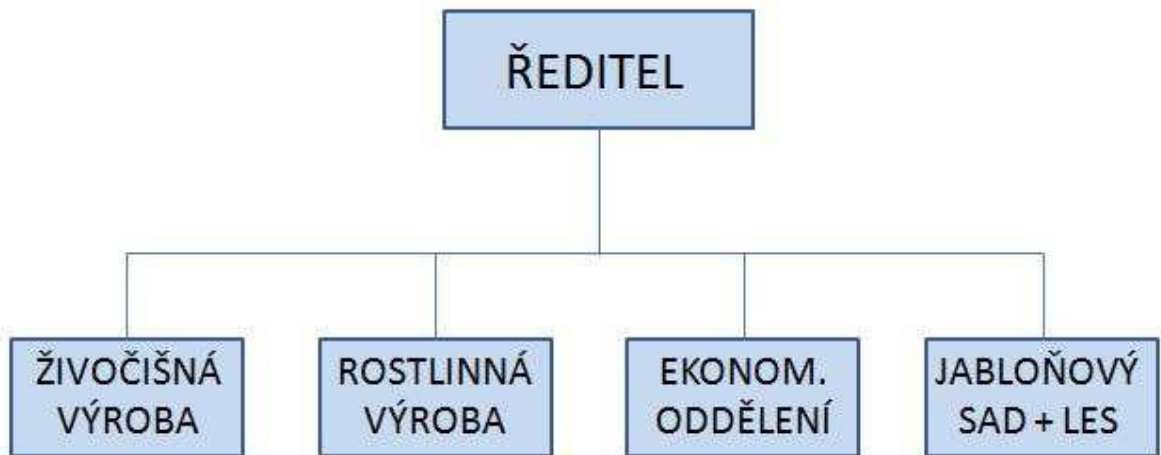
K živočišné výrobě eviduje podnik ve stavu celkem 741 ks skotu. Stádo je tvořeno plemenem Českého strakatého skotu, které se vyznačuje kombinovanou formou pro chov na mléko a maso. Podnik využívá pro likvidaci starších kusů dobytka jatka, od kterých za maso získává finanční prostředky. Podnik se dříve zabýval také chovem vepřů. Díky nepříznivé situaci na trhu s vepřovým masem byl však nucen tuto produkci v roce 2006 ukončit.

Geografická poloha pro činnost podniku je vhodná. Obec Nedakonice leží v Dolnomoravském úvalu, který má v této oblasti rovinatý povrch. Převládajícím půdním typem jsou hnědozemě a celou oblastí protéká řeka Morava. Teplotní podmínky jsou dobré, roční úhrn srážek však není příliš příznivý. Oblast se nachází v tzv. srážkovém stínu, který je způsoben přítomností nedalekého pohorí Chřiby.

4.3 Organizační struktura

ZEAS Nedakonice je akciová společnost, v jejímž čele stojí představenstvo. Předsedou představenstva je Ing. Mojmír Ohnoutka, který je zároveň i ředitelem podniku. Řediteli podniku jsou podřízena čtyři oddělení: živočišná výroba (vedoucí Ing. Vladimír Basovník), rostlinná výroba (vedoucí Stanislav Vašina), ekonomické (vedoucí Ing. Jaroslav Smělík),

les + jabloňový sad (vedoucí Vojtěch Jurák). V každém oddělení se dále nachází ostatní pracovníci (ekonomové, technici, vrátní, údržba). Celkem má podnik 44 zaměstnanců. Struktura podniku je zobrazena na obrázku níže.



Obr. 1. Organizační struktura podniku

5 PORTERŮV MODEL

5.1 Konkurence mezi stávajícími účastníky na trhu

Počet subjektů na trhu s prodejem mléka a obilovinami je poměrně velký, nicméně největší konkurencí pro ZEAS tvoří zahraniční subjekty resp. výrobky ze zahraničí. Především obchodní řetězce tlačí na české mlékárny, aby od nich kúpovaly výrobky za co nejlevnější ceny. Mlékárny tím pádem vyvíjí tlak na co nejnižší výkupní cenu od zemědělců, kteří jsou tak nuceni prodávat mléko za nižší cenu, než je cena výrobní. Situaci také ovlivňují světové ceny mléka a obilovin.

Situaci českým zemědělcům značně komplikují kvóty stanovené Evropskou unií. Kvóty pro výrobu mléka jsou stanoveny jak pro jednotlivé producenty v ČR, tak pro celou ČR celkově. Za překročení těchto kvót se platí vysoké sankce. Zemědělci tak nemohou vyrábět neomezené množství a prakticky zde neexistuje možnost úspory z rozsahu výroby.

Konkurenční situaci pro české zemědělce dále komplikuje vláda ČR, která nechrání české zemědělce. V případě finanční ztráty z produkce mléka existuje jediná podpora pro zemědělce z fondů EU, stát totiž odmítá případné ztráty zemědělcům dorovnávat. Naopak pro rok 2012 úplně zrušil dotační programy a tím pádem vystavil české podniky do složité pozice vůči zahraničním producentům. Ti mohou nabízet na českém trhu výrobky za nižší cenu, protože mají nižší náklady. Nižších nákladů dosahují zahraniční zemědělské podniky tím, že dostávají státní dotace bez ohledu na fakt, jestli je podnik z produkce mléka ve ztrátě či nikoliv. Příklady národních dotací pro zahraniční producenty zachycuje následující tabulka.

Tab. 2. Příklady národních dotací zahraničních producentů

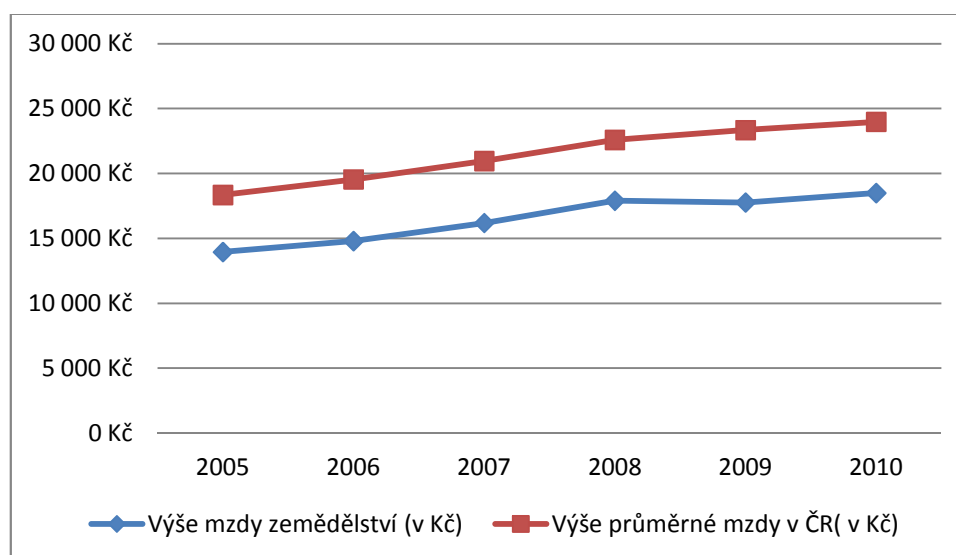
[Zdroj: Vlastní zpracování]

Stát	Forma a velikost dotace
Rakousko	Příspěvek na výrobu mléka 2,50 Kč / l
Německo	Příspěvek na dojnici 2500 Kč / rok
Velká Británie	Příspěvek 8000 Kč / dobytčí jednotka
Itálie	Příspěvek na výrobu mléka 2 Kč / kg
Švédsko	Příspěvek na dojnici 7000 Kč / rok

5.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

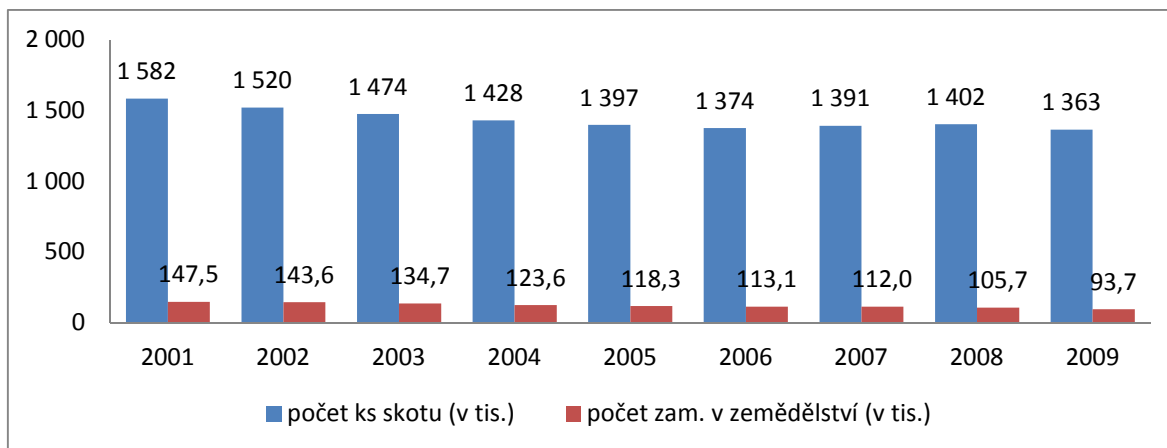
Vstup nových konkurentů na trh výroby mléka a obilovin není příliš pravděpodobný. Je to dáno několika faktory.

Ekonomická přitažlivost oboru není veliká. Zemědělství je v posledních letech v útlumu, o čemž svědčí i údaje Českého statistického úřadu. Dochází ke snižování počtu zaměstnaných osob, hrubá mzda se pohybuje pod národním průměrem. Dochází ke snižování stavu skotu, ovcí i vepřového. Zemědělce omezují nízké výkupní ceny surovin, po vstupu do EU v roce 2004 musela a stále musí řada podniků řešit existenční problémy.



Graf 1. Srovnání průměrné národní mzdy a průměrné mzdy v zemědělství [21]

Z tohoto grafu je patrné, že průměrné mzdy v zemědělství se pohybují pod národní průměrnou mzdou. Zatímco v roce 2010 činila průměrná národní mzda 23 979 Kč, v zemědělství dosahovala průměrná mzda do výše pouze 18 496 Kč. Oproti průměrné národní mzdě je tak nižší o téměř 23%, což se dá považovat za znatelný rozdíl.



Graf 2. Vývoj počtu skotu a vývoj počtu osob zaměstnaných v zemědělství [21]

Z výše uvedeného grafu je vidět, že počet zaměstnanců v zemědělství rok od roku klesá. Je tomu dáno jednak již výše zmíněnou situací kolem mezd. Dalším důvodem je snižování počtu kusů skotu či prasat. Spousta pracovních míst se tak stala nadbytečná a zaměstnanci byli v rámci úsporných opatření propuštěni. Na počet zaměstnanců má vliv i technologický pokrok. Některé manuální práce byly nahrazeny stroji nebo automaty.

Zemědělství je jedním z oborů, který je silně závislý na počasí. Počasí je faktor, který nelze ovlivnit a v případě nepřízně tak může škoda na úrodě dosáhnout velkých rozměrů.

Nezanedbatelnou bariérou vstupu do zemědělství jsou také vysoké vstupní náklady. Základní faktory pro výrobu mléka jsou půda a základní stádo. Půdu lze pronajmout nebo koupit, obě varianty však vyžadují nákladné investice. Dále je nutné vytvořit ustájovací místa pro skot, vybudovat sklady pro krmiva, hnůj a močůvku, vybudovat mléčnice. Živočišná výroba rovněž vyžaduje větší mzdové náklady než výroba rostlinná.

Na trh s rostlinnou výrobou je vstup méně náročný, nicméně i zde se platí kapitálová náročnost na půdu, na zpracovatelské stroje, sečí stroje, hnojiva. Oproti živočišné výrobě je rostlinná výroba méně časově náročná.

5.3 Hrozba vstupu nových výrobků a služeb

V zemědělské prvovýrobě je prakticky nemožné mléko či obiloviny nahradit jiným produktem. Rozdíly se projevují případně až na zpracovatelském trhu, kde se samozřejmě vyrábí např. rozdílné jogurty, másla, smetany, zkrátka diferencované výrobky.

Rozdíl může být ve složení mléka, konkrétně se jedná o složky tuku a bílkovin. Na trhu se postupem času nejvýraznějším způsobem prosadila tři plemena. Jsou to plemena

mléčná, kombinovaná a masná. Obecně se dá skot dělit na černý a červený. Záleží na strategii každého podniku, pro které plemeno se rozhodne. V praxi však platí, že mléko červených krav je bohatší na obsah bílkovin a tuku. Toto mléko má poté vyšší výkupní hodnotu a podnik získá za mléko větší prostředky. ZEAS se soustředí na chov červeného skotu, konkrétně Českého strakatého plemene.

Co se týče kvality mléka, nelze dosáhnout výraznějších rozdílů. Výroba probíhá podle přísných veterinárních předpisů, které jsou pro všechny subjekty na trhu stejné.

Obdobná situace je také u pěstování obilovin, kde nelze v prvotní výrobě dosáhnout rozdílných vlastností produktu.

Obecně se tak dá konstatovat, že konkurenční síla případných substitučních výrobků je minimální, prakticky nulová.

5.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Podnik ZEAS a.s. je odběratelem několika druhů produktů od různých dodavatelů. Přestože dochází v zemědělství ke snižování stavu zaměstnanců, existuje na trhu stále velké množství dodavatelů s nejrůznějším sortimentem.

Největšími položkami nákupu jsou pro ZEAS minerální doplňky pro skot (FIDES AGRO spol s r.o.), krmiva (AGROFERT HOLDING a.s.), desinfekční prostředky (Ing. Karásek), postřiky a hnojiva (LUKROM spol s r.o. a Agrochem a.s.). ZEAS dále využívá služeb kroměřížské společnosti AGROPT spol s r.o, která se specializuje mimo jiné na rozmetání hnoje. Přestože je tato činnost velmi důležitá a mohla by spadat do provozní činnosti podniku, je pro ZEAS ekonomicky výhodnější si na tuto službu najmout externího poskytovatele. Stroj na rozmetání hnoje je nákladná položka a vzhledem k tomu, že se hnojení provádí 1-2 krát do roka, vyplatí se pro podnik externí zajištění činnosti.

Vyjednávací pozice je z pohledu ZEAS vcelku dobrá. Ve spotřebních produktech podniku není žádný výrobek, který by na trhu poskytoval pouze jediný subjekt. Poskytovatelů je celá řada a podnik má možnost výběru. Pro určení nejlepší nabídky podnik provádí srovnání cen dostupných výrobců a následně s nimi vyjednává. Někteří poskytovatelé nejsou ochotni přistoupit na případné množstevní nebo věrnostní slevy, v hodně případech se tak však ku prospěchu podniku děje. Pro podnik je vcelku snadné přejít od jednoho dodavatele k jinému.

5.5 Vyjednávací síla odběratelů

Pozice ZEAS pro odbyt mléka není na první pohled ideální. Podnik má ve skutečnosti pouze jednoho odběratele, což teoreticky znamená pozici dosti slabou. V praktických dosavadních podmínkách je to však zřejmě nejlepší možné řešení.

Odběratelem mléka je Mlékařské odbytové družstvo Morava, které sdružuje více než 100 subjektů. Mlékařské odbytové družstvo nepůsobí jako zpracovatelský subjekt, ale jako prostředník mezi výrobcí surového mléka a mlékárnami. Z pohledu tvorby ceny by pro ZEAS logicky bylo lepší, kdyby si mohl své odběratele vybrat sám. Mohl by vyhodnotit nejlepší cenovou nabídku na odběr mléka a dostal by se do lepší vyjednávací pozice. Je možné, že by měl celkově i větší zisk.

ZEAS přistoupil na strategii menšího zisku, ale za mnohem menšího rizika. Od odbytového družstva Morava má totiž garantovanou kvótu, kterou musí družstvo Morava odebrat. ZEAS si tak zajistí odbyt veškerého množství produktu a nemůže se stát, že by musel řešit problém s neprodaným mlékem. Podniku dále nehrozí, že by byl v případě platební neschopnosti mlékárny ztrátový. Díky působení Mlékařského družstva je vytvářen speciální fond, ze kterého by byly případné pohledávky hrazeny. Příkladem je nedávná platební neschopnost nedakonické mlékárny, která se dostala do insolvence. Do dnešního dne má ZEAS v tomto podniku pohledávku.

Výhodou spolupráce s Mlékařským družstvem je také fakt, že se ZEAS nemusí starat o dopravu surového mléka do konkrétních mlékáren. Odbytové družstvo zajistí přepravu po domluvě s mlékárnami a pro podnik tak nevznikají žádné přepravní náklady.

Na trhu s obilovinami působí dva velké podniky, které jsou pro ZEAS prakticky jedinými odběrateli. Jsou to LUKROM spol. s r.o. a AGROFERT HOLDING a.s. Zde je z hlediska počtu odběratelů situace lepší než u mléka, jelikož má ZEAS na výběr ze dvou alternativ. Podnik může o ceně vyjednávat a pro výhodnější se následně rozhodnout. Nicméně není tak nízký počet odběratelů vhodný, vyjednávací pozice je ztížena. K vylepšení pozice nepřispívá ani fakt, že ZEAS není tak velkým producentem, aby mohl případným nedodáním oba dva podniky ovlivnit. Na druhou stranu se podnik nemusí bát, že by vypěstovanou úrodu neprodal. Stejně jako v případě prodeje mléka i zde platí, že přepravní náklady obilovin hradí odběratel. Pro podnik tak nevznikají náklady na přepravu, ani náklady na udržování vozového parku.

6 SWOT ANALÝZA

6.1 Silné stránky

- Nízká zadluženost – i přes nepříznivou situaci v českém zemědělství nemá podnik existenční starosti. V roce 2009 zaznamenal sice propad výsledku hospodaření za účetní období do záporných hodnot především díky propadu tržeb v živočišné a rostlinné výrobě. Díky přijetí úsporných opatření včetně snížení stavu zaměstnanců však situaci stabilizoval a následující rok vykázal druhý nejlepší výsledek hospodaření za posledních 5 let.
- Management podniku – již více než 15 let působí na trhu podnik ZEAS Nedakonice a.s. Jeho vedoucí zaměstnanci se však v oblasti zemědělství pohybují mnohem déle a tato doba posloužila k nabrání cenných teoretických i praktických zkušeností a znalostí, které mohou být využity k budoucímu dobrému vývoji podniku. Ve spojitosti s relativně dlouhodobou existencí podniku na trhu lze hovořit o dobrém jménu a tradici podniku.
- Členství v Impulsu – ZEAS Nedakonice a.s. je jedním ze zakládajících členů Chovatelského družstva Impuls spol s r.o. Tato společnost působí již více než 20 let a jejím hlavním cílem je poskytovat českým chovatelům skotu inseminační dávky. Svým vstupem na trh si dala za cíl především vytvořit konkurenci na stávajícím trhu a snížit tak cenu inseminačních dávek. Impulsu se podařilo snížit tyto ceny během uplynulých 10 let cca na polovinu a činnost společnosti se tak dá považovat za úspěšnou. ZEAS dříve odebíral inseminační dávky ze zahraničí, v současné době už je však soběstačný výrobou z téměř 60%. Díky členství v CHD Impuls se může ZEAS také podílet na vývoji nové technologie šlechtění skotu. Genomická selekce v sobě ukrývá potenciál, který může do budoucna značně snížit náklady na šlechtění skotu a přinést zlepšení v jeho užitkovosti.
- Portfolio výroby – výroba mléka i obilovin jsou brány v rámci jednoho odvětví, nicméně výroba na sobě přímo nezávisí. Pro výrobu mléka je důležitá především užitkovost krav, které mléko vytváří. Rostlinná výroba závisí především na počasí a všeobecně klimatických podmínkách. V případě špatné úrody lze ztrátu kompenzovat prodejem mléka a naopak.

6.2 Slabé stránky

- Finanční ztráta jabloňového sadu – hlavními výrobními položkami podniku jsou výroba mléka a obilovin. Pěstování jablek je činností vedlejší. Sady mají rozlohu cca 20 ha. V posledních letech však dochází v této oblasti rostlinné výroby ke ztrátám, které jsou pochopitelně nežádoucí. Za dobu pěstování sadu se nepodařilo tyto ztráty eliminovat. V posledním roce došlo ještě před sklizní ke dvěma krupobitím, které způsobily škodu odhadem na 90% sklizně. Většina úrody byla prodána jako výkupní ovoce a celková ztráta pěstování jablek byla vyčíslena na 1 300 000 Kč.
- Tržní podíl – ZEAS patří v rámci českého zemědělství spíše k menším podnikům, což znamená oproti konkurenci nevýhodu. Při menší výrobě dosahuje menšího obrátu a tím pádem i menších zisků. Rentabilita je nižší a kapitálová síla je také menší.
- Vyjednávací schopnost pro cenu – s tržním podílem úzce souvisí následné pozice pro vyjednávání. Jak pro odběratele mléka, tak obilovin je co se týče množství surovin ZEAS spíše menším dodavatelem a jeho vliv na cenu není tak velký.
- Omezená výrobní kapacita – kvůli kvótám EU nemůže podnik vyrábět neomezené množství mléka a maximalizovat tak výrobu a obrát. To způsobuje následně nižší výkupní cenu Mlékařského odbytového družstva, která se od množství dodaného mléka odvíjí. Rozmezí pro dodávku se pohybuje mezi 3000 až 30 000 litry. Interval zvýšení ceny za každý litr se pohybuje mezi 0,05 – 0,35 Kč za litr. Podnik nyní dodává v rozmezí 10 000 – 20 000 litrů, kde činí příplatek 0,25 Kč za litr.
- Umístění podniku – teplotní klimatické podmínky jsou příznivé, úhrn srážek je však docela malý. Počasí samozřejmě podnik ovlivnit nemůže, nicméně k dispozici není zavlažování půdy, které by nižší úhrn srážek kompenzovalo. Podnik je umístěn v blízkosti vodního toku Moravy, což s sebou nese negativní důsledky. Podnik má díky ekologickým nařízením omezen vývoz kejdy na pole. Dále má také omezen množství možného použití hnojiv a v těsné blízkosti řeky jsou podnikem používaná hnojiva zakázána úplně.

6.3 Příležitosti

- **Obnova důvěry v české zemědělství** – jedná se o fakt, že zákazníci budou kupovat české výrobky více než doposud. Po revoluci se otevřely hranice nejen pro cestování, ale také pro příliv zahraničních výrobků. Po vstupu do EU se tento jev ještě zvýraznil a nedávné údaje např. ukázaly, že téměř 50% veškeré spotřeby ovoce a zeleniny v České republice pochází ze zahraničí. Klíčovým faktorem pro nákup je u většiny lidí mnohdy nižší cena cizích výrobků. V poslední době však vyplová na povrch řada skandálních odhalení, která poukazují na nízkou kvalitu dovážených potravin. Zkažené maso, nekvalitní mouka, nevhodné složení potravin. Typickým příkladem je čínský česnek, který nedosahuje aromatických ani nutričních hodnot jako česnek český. Řada lidí už si začíná význam a tradiční kvalitu českých výrobků uvědomovat, stále je však většina těch, kteří se na toto neohlíží. Pro české zemědělce je v současné době možnost zvýšení zájmu o české potraviny klíčovým prvkem, jak dosáhnout lepších ekonomických výsledků.
- **Změna postoje vlády k českému zemědělství** – významným hybatelem může být politika ČR. Není náhodou, že za posledních 10 let působilo v čele ministerstva zemědělství devět různých ministrů. Podpora českého zemědělství není pro vládu na pořadu dne. Obrovský rozdíl můžeme sledovat v zahraničí, kde typickým příkladem je Francie, Německo nebo Holandsko. Tyto země své národní producenty podporují a chrání před zahraničním vlivem. Pokud by se český stát za své zemědělce postavil, vedlo by to určitě ke zlepšení podmínek a výsledků v tomto segmentu. Pro letošní rok byly prakticky zrušeny veškeré dotační programy pro zemědělce, situace tak zřejmě už může být jenom lepší.
- **Uvolnění kvót** – v roce 2013 by mělo dojít ke zrušení výrobních kvót na produkci mléka jak pro podniky, tak pro ČR v rámci EU. Pro podnik by to tak znamenalo možnost zvýšení výrobních kapacit, zvýšení obrátu a zisku.
- **Zvýšení kvality krmiv** – na užitkovosti skotu se jednoznačně projevuje složení krmiva. Hlavní složkou krmiva je pšenice, kterou podnik sám pěstuje. Ročně jde ze sklizně průměrně 2000 q na krmení. Krmné doplňky jsou kupovány a následně v podniku zpracovány. Zkvalitněním resp. lepším vybalancováním krmné dávky by mohlo dojít ke zvýšení užitkovosti skotu, z čehož by plynul vyšší zisk.

6.4 Hrozby

- Zrušení „zelené nafty“ – hovorový výraz zelená nafta je užití pro naftu, kterou zemědělci spotřebují pro svoji veškerou činnost. Tato nafta může být dvojího druhu. Může být osvobozena z 60 nebo 80 procent od spotřební daně. Vratka daně se vyplácí zemědělcům zpětně. Vláda v nedávné době projednávala návrh, že by byla tato výhoda pro české zemědělce zrušena. To by mohlo způsobit citelné absence financí, jelikož je spotřeba pohonných hmot pro činnost zemědělských strojů významná.
- Zvyšování cen vstupů – v souvislosti se světovou hospodářskou krizí je hrozbou veškeré zdražování. Toto se týká cen pohonných hmot, hnojiv, postřiků, maziv a dalších výrobků.
- Snížení kupní síly – nejistý vývoj ekonomiky celosvětové i ekonomiky EU přináší hrozbu v podobě oslabení kupní síly obyvatelstva. Pro české zemědělce je důležité, aby čeští kupující kupovali české výrobky, které jsou však dražší, než ty zahraniční. Ani případná větší kvalita nemusí být pro české zákazníky rozhodujícím faktorem. V poslední době se začíná situace mírně zlepšit ve prospěch českého zemědělství, stále jde však jen o nepatrné náznaky, které se ve velkém měřítku neprojevují.

7 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza je metodou ke zjištění finančního stavu podniku. Tato metoda byla aplikována na podnik ZEAS Nedakonice a.s. Sledované období se týká let 2006 – 2010. Při analýze byly použity následující údaje z podnikových finančních výkazů – rozvaha a výkaz zisků a ztrát.

Tab. 3. Vybrané údaje rozvah a zisků a ztrát [22]

[v tis. Kč]	2006	2007	2008	2009	2010
Aktiva	139 313	142 326	139 788	131 534	130 956
Oběžná aktiva	63 404	75 310	74 441	70 599	71 738
Zásoby	12 513	13 564	16 234	16 264	18 242
Krátkodobé pohledávky	28 209	32 339	21 778	19 205	17 421
Krátkodobý fin. majetek	22 681	28 778	35 460	34 680	35 308
Vlastní kapitál	120 462	124 453	123 077	115 976	114 309
Cizí zdroje	18 851	17 874	16 711	15 558	16 647
Tržby	59 497	63 714	65 885	48 562	53 106
Nákladové úroky	327	241	174	138	98
EAT	712	5 444	1 384	-4 803	2 738
EBIT	695	4 431	4 343	-4 507	2 791

V následujícím grafu je zachycen vývoj výsledků hospodaření za běžné účetní období (EAT) ve sledovaném období mezi lety 2006 až 2010. Z grafu je patrné, že mezi roky 2006 a 2007 zaznamenal podnik rostoucí trend zisku, který však ještě v tom samém roce dosáhl svého vrcholu. Od roku 2007 sledujeme pokles zisku, který se zastavil až v roce 2009, a to ve výrazně záporných hodnotách. Důvodem tohoto nepříznivého jevu byla celosvětová hospodářská krize, která dolehla i na podnik ZEAS Nedakonice a.s. V tomto období došlo k výraznému snížení ceny mléka, což se projevilo na podnikových tržbách. Nejhorší situaci lze datovat do druhé poloviny roku 2009, kdy klesla prodejní cena mléka jen na něco málo přes 6 Kč za litr.

V následujícím roce došlo k rapidnímu zlepšení, především díky zvýšení prodejní ceny mléka. Tržby tak oproti roku 2009 vzrostly téměř o 9% a zajistily tak nejlepší výsledek za poslední tři roky. Rostoucí trend zaznamenaly také tržby v rostlinné výrobě.

Tab. 4. Srovnání výsledků hospodaření za účetní období [Zdroj: Vlastní zpracování]



7.1 Ukazatele rentability

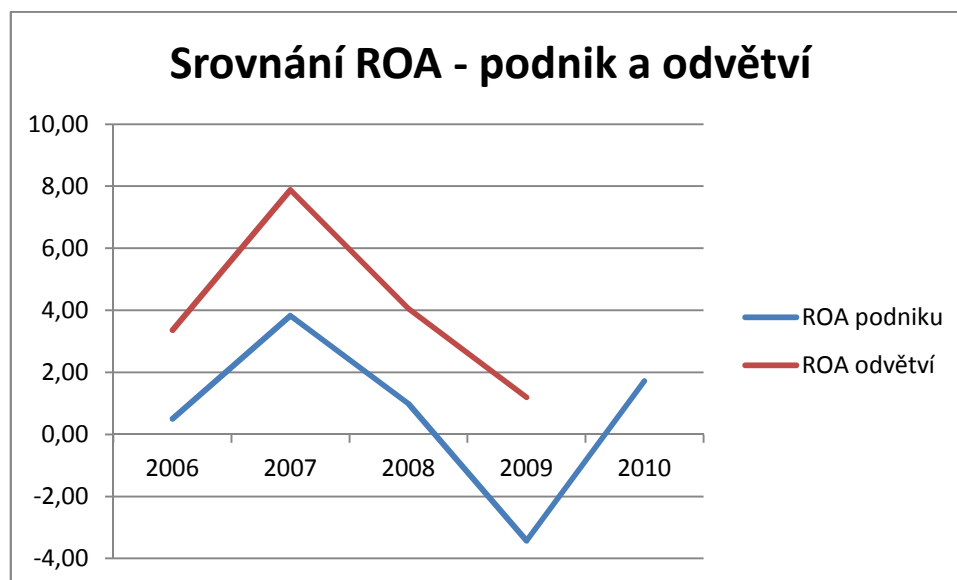
Jedny z nejvíce sledovaných ukazatelů finanční analýzy jsou ukazatele rentability. Mezi nejběžnější patří rentabilita celkového kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb. Pro lepší názornost výsledků podniku jsou údaje doplněny o rentabilitu celkového kapitálu v odvětví.

Tab. 5. Ukazatele rentability [Zdroj: Vlastní zpracování]

	2006	2007	2008	2009	2010
ROA odvětví	3,36%	7,88%	4,05%	1,19%	-
ROA	0,50%	3,83%	0,99%	-3,43%	1,72%
ROE	0,59%	4,37%	1,12%	-4,19%	1,98%
ROS	1,20%	8,54%	2,10%	-10,02%	4,25%

Rentabilita celkového kapitálu nedosahuje příliš uspokojivých hladin. Za sledované období byla nejvýše v roce 2007, tedy těsně před začátkem hospodářské krize ve světě. V tomto roce dosahovala výše necelých 4%, což lze považovat za slušnou hodnotu. V posledním sledovaném roce se však prozatím nedostala tato hodnota ani na polovinu. Důležitým faktem však je stoupající trend, který se podařilo od roku 2009 nastolit. V tomto roce dosáhla rentabilita záporných hodnot, což je samozřejmě pro podnik nežádoucí stav. Tohoto stavu bylo dosaženo záporným ziskem z běžného účetního období, který podnik vykázal.

Pro lepší názornost se dá využít srovnání ROA podniku s ROA celého odvětví.

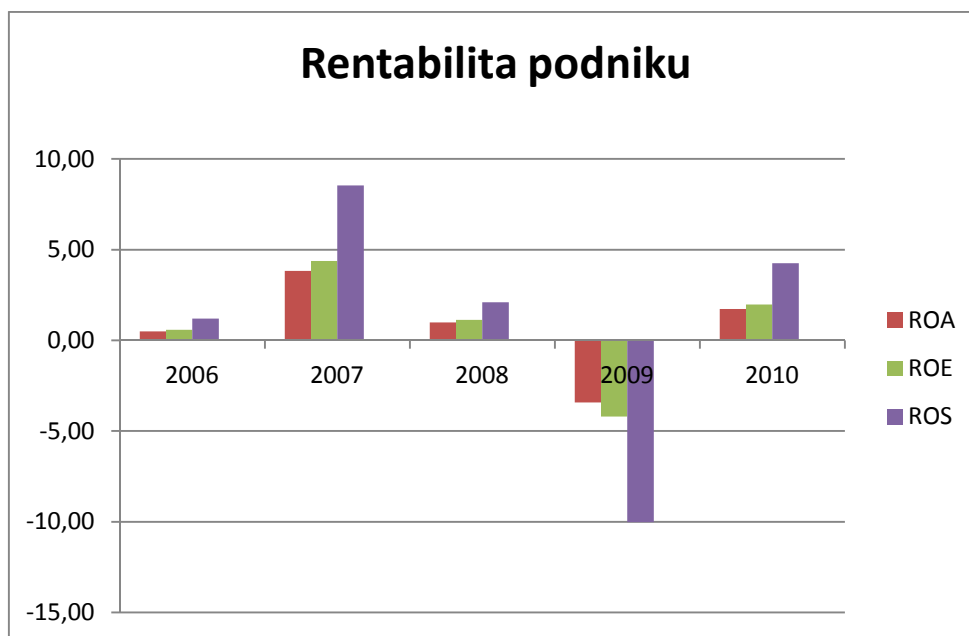


Graf 3. Srovnání ROA podniku a odvětví [Zdroj: Vlastní zpracování]

V grafu lze vidět, že se rentabilita podniku pohybuje prakticky po celou dobu pod výsledky rentability celého odvětví. Vývoj těchto dvou faktorů je prakticky totožný s tím rozdílem, že hodnota ROA odvětví nešla do záporných hodnot. Pro rok 2010 nejsou bohužel k dispozici přesné údaje, nicméně jsou odhadovány kladné výsledky.

Ukazatel ROE vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Stejně jako u předchozího ukazatele ROA nejsou výsledky pro podnik optimální, ale lze hovořit o rostoucím trendu, což je pozitivní.

Rentabilita tržeb ROS poukazuje na zisk, který generuje každá 1 Kč z tržeb. Tabulka ukazuje, že v roce 2007 dosahovala tato hodnota příznivé hladiny přes 9%, což byl nejlepší výsledek ve sledovaném období. Naopak neuspokojivých záporných hodnot dosáhl tento ukazatel v roce 2009, kde se jednalo o téměř 10% minus, který byl způsoben celkovou ztrátou za účetní období. V posledním roce došlo k pozitivnímu výsledku, kde se projevil kladný zisk podniku. Tržby mají rostoucí tendenci jak v rostlinné tak živočišné výrobě.



Graf 4. Rentabilita podniku [Zdroj: Vlastní zpracování]

7.2 Ukazatele likvidity

Likvidita představuje schopnost podniku přeměny určité složky na finanční hotovost a úhradu svých závazků. Existují tři základní modifikace likvidity. Likvidita běžná, likvidita pohotová a likvidita hotovostní. Pro každý ukazatel je stanoven určitý doporučený interval, ve kterém by se měly podnikové ukazatele pohybovat.

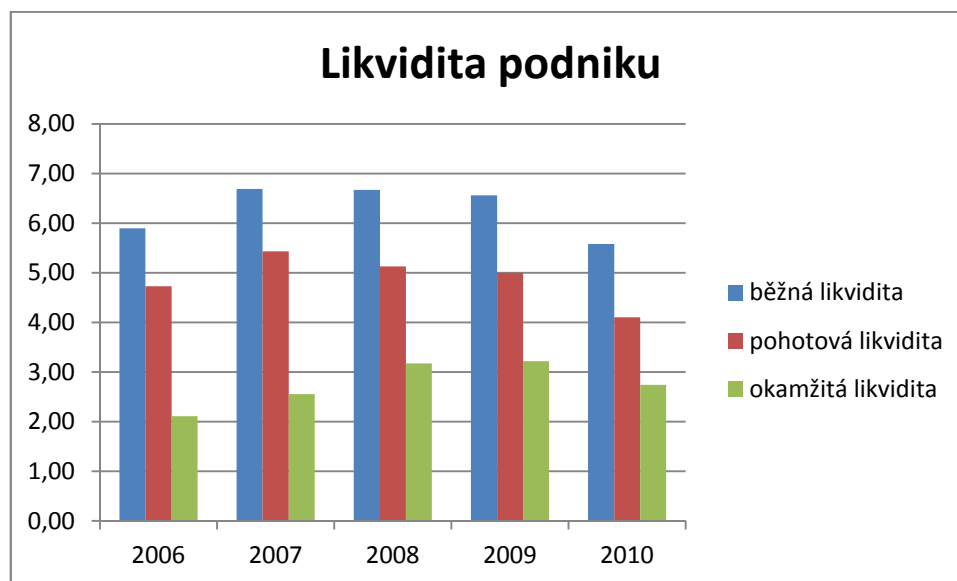
Tab. 6. Ukazatele likvidity [Zdroj: Vlastní zpracování]

	2006	2007	2008	2009	2010
Okamžitá likvidita	2,11	2,56	3,18	3,22	2,74
Pohotová likvidita	4,73	5,43	5,13	5,00	4,10
Běžná likvidita	5,89	6,69	6,67	6,56	5,58

Okamžitá likvidita neboli likvidita 1. stupně je nejpřísnějším ukazatelem v rámci likvidity. Jsou zde zařazeny ty nejlikvidnější položky např. peníze v pokladně nebo na účtech. Doporučené rozmezí se uvádí 0,3 – 0,5. Z tabulky lze vidět, že hodnoty podniku se pohybují nad tímto intervalem ve všech sledovaných letech. Od roku 2006 až do roku 2009 můžeme sledovat vzestupný trend, kdy se tento ukazatel dostal až přes hodnotu 3. Poté přišel v roce 2010 pokles, který byl způsoben zvýšením krátkodobých závazků z obchodních vztahů. Na snížení se podílel také pokles peněz na bankovních účtech.

Pohotová likvidita neboli likvidita 2. stupně značí poměr mezi krátkodobými pohledávkami společně s krátkodobým finančním majetkem a krátkodobými závazky. Jedná se o likviditu oběžného majetku, od kterého jsou odečteny zásoby. Doporučená hodnota se uvádí mezi 1 – 1,5. Z tabulky lze vidět, že pohotová likvidita dosahuje výrazně vyšších hodnot nad doporučenou hranici. Od roku 2007 však dochází k sestupnému trendu po celý zbytek sledovaného období. Důvodem je zvyšování krátkodobých závazků a snižování krátkodobých pohledávek.

Běžná likvidita sleduje platební schopnost podniku v okamžiku převodu veškerých oběžných aktiv. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 1,5 – 2,5. Z tabulky můžeme vidět, že i běžná likvidita podniku přesahuje doporučené hodnoty. Stejně jako u pohotovosti likvidity však dochází od roku 2007 k jejímu postupnému snižování. Poměrně prudké snížení proběhlo v roce 2010, kde došlo ke snížení téměř o 1%. Zatímco oběžná aktiva vzrostla o necelé 2%, krátkodobé závazky se zvýšily téměř o 20%.



Graf 5. Likvidita podniku [Zdroj: Vlastní zpracování]

7.3 Ukazatele zadluženosti

Tab. 7. Ukazatele zadluženosti [Zdroj: Vlastní zpracování]

	2006	2007	2008	2009	2010
Celková zadluženost odvětví	39,27%	37,25%	23,33%	23,35%	-
Celková zadluženost podniku	13,53%	12,56%	11,95%	11,83%	12,71%
Koeficient samofinancování	86,47	87,44	88,05	88,17	87,29
Ukazatel úrokového krytí	2,16	18,38	24,96	-32,66	28,48

Celková zadluženost podniku je základním ukazatelem zadluženosti a pro věřitele podniku je velmi podstatným údajem. Celková zadluženost představuje míru financování celkových aktiv cizími zdroji. V tabulce lze vidět, že nejvyšší zadluženost měl podnik v roce 2006, kde se dostala přes 13%. Poté lze ale sledovat sestupný trend až do roku 2009. V roce 2010 došlo ke zvýšení procenta zadlužení, a sice kvůli zvýšení krátkodobých závazků o téměř 20%. Zároveň došlo ke snížení dlouhodobého bankovního úvěru, kde činilo snížení cca 30% celkového dluhu. Obecně lze míru celkové zadluženosti považovat za slušnou. Pro srovnání lze využít údajů o celkové zadluženosti v odvětví.



Graf 6. Srovnání celkové zadluženosti podniku a odvětví [Zdroj: Vlastní zpracování]

Na grafu lze vidět, že oproti celkové zadluženosti odvětví je na tom podnik dobře. Zadluženost zemědělství činila v roce 2006 téměř 40%, což lze považovat za dosti vysokou

míru. V následujících letech je však vidět klesající trend, kde činí snížení téměř 50%. Podnik skokovou změnu celkové zadluženosti nezaznamenal, drží vcelku stabilní hladinu mezi 11 – 13%.

Koeficient samofinancování je doplňujícím ukazatelem zadluženosti, který vyjadřuje poměr vlastního kapitálu na celkových aktivech podniku. Jeho převrácená hodnota se využívá pro výpočet pákového efektu. Zjednodušeně lze říct, že se zvyšující se zadlužeností může docházet za určitých podmínek ke zvyšování rentability kapitálu vloženého vlastníky podniku (ROE). V tabulce lze vidět stoupající tendence tohoto ukazatele vyjma v posledním roce, kde na rozdíl od celkové zadluženosti tento ukazatel zaznamenal pokles.

Ukazatel úrokového krytí zachycuje dluhové zatížení společnosti. Jeho míra se získá poměrem provozního výsledku hospodaření (EBIT) neboli zisk před zdaněním a úroky a nákladových úroků. Nákladové úroky představují úroky z cizích zdrojů. Obecně jsou doporučovány hodnoty minimálně na hladině 3. Čím je daný koeficient vyšší, tím je situace pro podnik lepší. Zejména z pohledu akcionářů jde o významný ukazatel. Neschopnost splácet nákladové úroky ze zisku může být podnět vedoucí k úpadku podniku. V tabulce lze vidět, že v roce 2006 nabýval tento ukazatel nízkých hodnot. Bylo tomu dáno nízkým ziskem. Hned od následujícího roku lze však vyčíst rapidní nárůst tohoto ukazatele. Negativní bilance byla zaznamenána v roce 2009, kde se dostal tento ukazatel dokonce do výrazně minusových hodnot. Důvodem byl záporný provozní výsledek hospodaření podniku. K růstu úrokového krytí přispívá i fakt, že každoročně dochází ke snižování nákladových úroků, což zachycuje níže uvedený graf.



Graf 7. Úrokové krytí a nákladové úroky podniku [Zdroj: Vlastní zpracování]

7.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují schopnost podniku využití svého majetku.

Tab. 8. Ukazatele aktivity [Zdroj: Vlastní zpracování]

	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat celkových aktiv	0,43	0,45	0,47	0,37	0,41
Obrat zásob	4,75	4,70	4,06	2,99	2,91
Doba obratu zásob	75,71	76,64	88,70	120,57	123,66
Doba inkasa pohledávek	170,68	186,28	124,29	145,71	123,29
Doba úhrady závazků	65,08	63,59	60,99	79,88	87,38

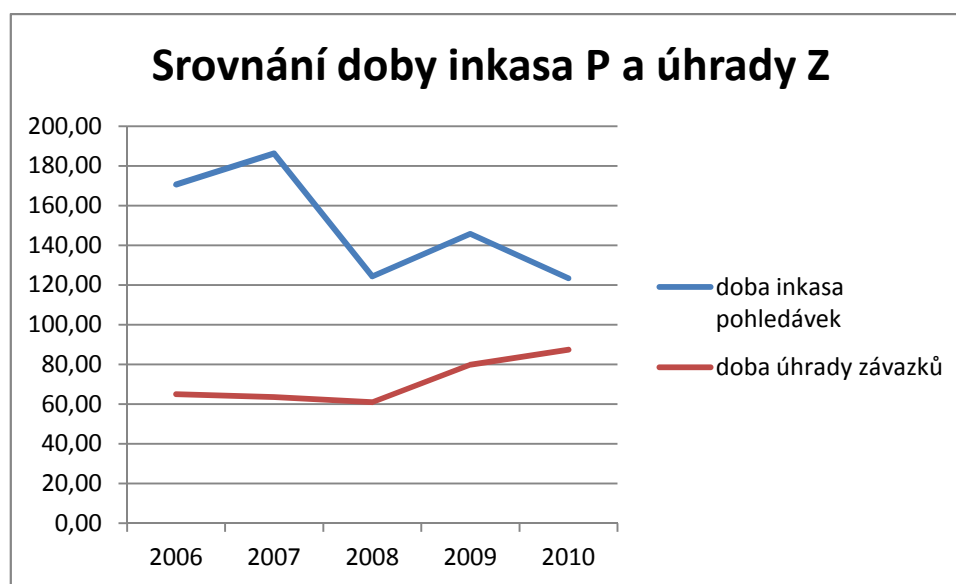
Obrat celkových aktiv značí, kolikrát se tato aktiva během roku přemění do tržeb, resp. kolik korun tržby dokáže vygenerovat jedna koruna aktiv. Doporučená hodnota pro tento ukazatel se uvádí na hladině 1 s tím, že čím více, tím lépe. Z tabulky je patrné, že podnik dosahuje v tomto ohledu nepříliš uspokojivých hodnot, přičemž nedosahuje ani 50% doporučené míry. Výsledky se během let 2006 – 2008 postupně zlepšovaly, během roku 2009 však došlo k poklesu a tento příznivý trend se zastavil. Příčinou byl pokles tržeb, kde šlo v živočišné výrobě o téměř 30% a v rostlinné 20%. Rok 2010 přinesl díky zvýšeným tržbám zlepšení.

Obrat zásob vyjadřuje, kolikrát se zásoby během roku přemění na jiný druh aktiva. Z tabulky vyplývá, že se tento ukazatel během sledovaného období snižuje. Příčinou je postupné zvyšování zásob.

Doba obratu zásob úzce souvisí s obratem zásob. Jedná se o vyjádření ve dnech. Tedy jak dlouho trvá, než se zásoby přemění na jiné aktivum produkující tržby až po následný opětovný nákup dané zásoby. Z tabulky je vidět, že se tato doba během sledovaného období prodlužuje, což není příliš pozitivním jevem. Za posledních 5 let se doba obratu prodloužila o téměř 60%.

Doba inkasa pohledávek značí, kolik dnů čeká podnik na zaplacení od odběratelů. Cílem podniku by mělo být tuto dobu postupně snižovat a dosáhnout úrovně méně než 70 dnů, což lze považovat za doporučené maximum. Z tabulky lze vidět, že podnik tuto hranici dosti výrazně překračuje. Nejvíce činil rok 2007, kde se doba inkasa pohybovala na téměř 190 dnech. V posledních třech letech však podnik zaznamenal slušný progres a snížil dobu úhrady pohledávek o téměř 35% až na 124 dnů.

Doba úhrady závazků říká, kolik dnů průměrně podniku trvá, než uhradí svoje krátkodobé závazky. Z tabulky lze vidět, že během let 2006 – 2008 došlo ke zlepšení. Rok 2009 však znamenal i díky zhoršení výsledku hospodaření zhoršení platební disciplíny podniku průměrně o 20 dnů. Ke zhoršení situace došlo následně také v roce 2010. Nicméněobě hodnoty konvergují, což je pro podnik příznivé.



Graf 8. Srovnání doby inkasa pohledávek a úhrady závazků [Zdroj: Vlastní zpracování]

8 ZHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PROSPERITY A KONKURENČNÍHO POSTAVENÍ PODNIKU

8.1 Zhodnocení provedených analýz

Obsahem praktické části bakalářské práce byly tři analýzy. Byly jimi Porterova analýza konkurenčních sil, SWOT analýza silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb v rámci odvětví. Poslední analýzou byla finanční analýza podniku.

Na základě Porterova modelu konkurenčních sil se dá konkurenční pozice podniku v odvětví hodnotit jako průměrná. Na podnik působí pět sil – síla stávajících konkurentů, síla dodavatelů, síla odběratelů, síla potenciálního vstupu nových firem a síla vstupu podobných výrobků na trh.

Síla stávajících konkurentů je poměrně vysoká. Největším problémem nejsou producenti v rámci České republiky, ale producenti zahraniční. Zejména se jedná o producenty ze zemí EU (např. Francie, Německo, Itálie, Rakousko), kde kladou národní ekonomiky velký důraz na podporu svých zemědělců. Dotační podmínky producentů mléka a obilovin v těchto zemích jsou oproti podmínkám v České republice výrazně odlišné. Náklady na výrobu mléka a obilovin jsou tedy u zahraničních výrobců nižší a jejich produkty jsou poté na trhu v ČR pro domácí spotřebitele cenově dostupnější.

Síla dodavatelů není velká. Počet zemědělských subjektů rok od roku klesá a poskytovatelé doplňkových služeb či produktů pro zemědělce musí tento úbytek kompenzovat lepšími podmínkami. Pro podnik se tak nabízí řada možných dodavatelů, mezi kterými může na základě srovnání ceny vybírat. Podnik není závislý výhradně na určitém dodavateli v tom smyslu, že by určitý výrobek poskytovatel pouze jeden dodavatel. Na rozmetání hnoje a vakuování kukuřice si podnik najímá externí zemědělský subjekt z důvodu vysokých nákladů na nákup speciálních strojů.

Síla odběratelů je poměrně velká. ZEAS a.s. dodává mléko pouze jednomu odběrateli, kterým je Mlékařské odbytové družstvo Morava. Podnik má tak omezenou vyjednávací schopnost než kdyby vyjednával s různými mlékárnami sám za sebe. Na druhou stranu má podnik garantován odbyt veškerého mléka a nehrozí mu v případě platební neschopnosti mlékárny ztráta. Pro kompenzaci ztrát slouží speciální fond, do kterého Mlékařské družstvo část zisků od zemědělských družstev odvádí. Podnik se také nemusí starat

o dopravu mléka do mlékárny, vše je zajištěno Mlékařským družstvem resp. vybranou mlékárnou. Pro podnik existuje možnost množstevní slevy podle velikosti dodávky. U obilovin má podnik dva odběratele, což není ideální. Na druhou stranu se jedná o dostatečně velké odběratele na to, aby pokryli veškerý odbyt podniku. Podnik si vybírá na základě lepší ceny, nicméně vzhledem k nevelkému tržnímu podílu nemá pozici příliš silnou.

Konkurenční síla týkající se vstupu nových subjektů do zemědělství je minimální. Toto odvětví není v současné době příliš ziskové, o čemž svědčí i průměrná mzda, která je dlouhodobě pod národním průměrem. Podmínky vstupu do odvětví jsou silně vázány na dostatečně velký kapitál. Je zapotřebí vlastnit, koupit nebo si pronajmout půdu, což není levná záležitost. Dále je zde nutnost vybudování zařízení pro chov skotu, odběr mléka a velké množství dalších nákladných investic. Protože se v zemědělství pracuje se zvířaty a surovinami pro výrobu jídla, platí zde přísná veterinární a potravinářská nařízení.

Síla možných náhražek za produkty v tomto odvětví je prakticky nulová. Mléko ani obiloviny není možné nahradit jiným produktem.

Analýza silných a slabých stránek podniku přinesla řadu poznatků. Za silnou stránku se dá považovat celková zadluženost podniku, která je ve srovnání s odvětvím na dobré úrovni. Podnik tak v době světové ekonomické krize nemá existenční problémy a může dosáhnout lepší konkurenční pozice.

Další silnou stránkou je schopný a zkušený management. Podnik působí v odvětví již více než 15 let, u většiny jeho vedoucích pracovníků a ostatních zaměstnanců je jedná o ještě delší období. Své schopnosti dokázal např. při kulminaci světové hospodářské krize, kdy skončil podnik v roce 2009 ve ztrátě. Díky správnému vedení a organizaci práce se však podnik dokázal již v následujícím roce dostat zpět do černých čísel.

Pro podnik je velmi přínosné členství v CHD Impuls, od kterého čerpá inseminační dávky a může se podílet na vývoji nových technologií v oblasti šlechtění skotu. Budoucí přínos může být značný, především co se týká užitečnosti krav a nutriční hodnoty vyrobeného mléka.

Vzhledem k velké vázanosti na počasí se může podnik opřít o složení svého portfolia. Obě dvě hlavní oblasti výrobní činnosti jsou zaměřeny na zemědělství. Případnou slabší úrodu může podnik kompenzovat ziskem z živočišné výroby, kde dosahuje vyššího obrátu než u výroby rostlinné.

Slabou stránkou podniku je jedna z oblastí rostlinné výroby, a sice pěstování jablek v jabloňovém sadu. Tato činnost je již několik let ve ztrátě, kterou se nedaří zmírnit. Za loňský rok dosáhla ztráta 1 300 000 Kč.

Podnik se řadí svou ekonomickou silou spíše mezi slabší a tím není jeho konkurenční pozice ideální. Při nižší výrobě dosahuje podnik menšího obratu, tím pádem nedochází k úspoře z rozsahu výroby. Snižuje se celková výkonnost a následně kapitálová síla podniku, čímž nedochází k potřebnému posilování konkurenční pozice. Tím pádem klesá vyjednávací schopnost s odběrateli, což s sebou nese důsledek zvyšování doby inkasa pohledávek.

Omezená výrobní kapacita je dána předpisy EU, které stanovují zemědělským podnikům kvóty pro výrobu mléka. Podnik nemůže vyrábět neomezené množství, což se poté odráží na velikosti dodávky do mlékárny. Díky menší dodávce nemůže podnik uplatnit maximální množství příspěvek.

Geografické umístění podniku má svá pro a proti. Úrodné půdy a rovinný reliéf jsou pro pěstování obilovin vhodné, stejně jako průměrná roční teplota a průměrný počet slunečních dnů. Nevýhodou je geografická poloha, jelikož je oblast ve srážkovém stínu. Podnik by mohl využít zavlažování z přilehlého vodního toku, tato investice by však byla velmi nákladná z důvodu ceny užitkové vody. Podnik dále v blízkosti řeky nesmí využívat některá hnojiva a je zde také omezen vývoz kejdy, přestože se jedná složením o 100% přírodní produkt.

Finanční analýza ukázala některé kladné stránky stavu podniku, ale samozřejmě byly odhaleny i nedostatky, které by bylo dobré zlepšit. Podniku se podařilo po nepříznivém vývoji v letech 2007 – 2009 dosáhnout stoupajícího trendu jak ve výsledku hospodaření, tak v rentabilitě celkového kapitálu podniku. Na druhou je nutno konstatovat, že se dlouhodobě v tomto směru podnik pohybuje pod odvětvovým průměrem, což je negativní. Ukazatele likvidity dosahují pozitivních hodnot, podnik tak stabilně udržuje platební schopnost vůči krátkodobým závazkům. Ukazatele zadluženosti taktéž poukazují na příznivý stav hospodaření podniku. Ve srovnání s odvětvím je podnik podstatně méně zadlužen. Ukazatele aktivity pro podnik nevychází ideálně. Obrat celkových aktiv je dlouhodobě na nízké úrovni, obrat zásob vykazuje vzestupný trend. Podniku se daří snižovat dobu inkasa pohledávek, na druhé straně se však prodlužuje doba úhrady závazků.

8.2 Návrhy na zlepšení prosperity a konkurenčního postavení podniku

Na základě provedení výše zmíněných analýz a zjištění slabých stránek a celkových nedostatků v hospodaření podniku navrhuji určité změny a opatření, které by měly vést ke zlepšení celkové situace podniku ZEAS Nedakonice a.s.

Pro podnik je nežádoucí oblast výroby, ve které je ztrátový. Touto oblastí je jabloňový sad, který skončil za loňský rok ve ztrátě 1 300 000 Kč. Nepříznivá situace se nedaří zlepšit již řadu let a pro podnik by bylo z ekonomického hlediska řešením, kdyby od pěstování této plodiny úplně upustil. Jabloňový sad se rozkládá na rozloze 20 ha a mohl by být použit jako půda pro pěstování krmiva pro dobytek případně pro rozšíření rozlohy pro pěstování obilovin.

Co se týká růstu tržního podílu podniku, tak bych jako řešení navrhl zvýšení obrátu tržeb. To však bude vyžadovat zvýšenou produkci mléka a obilovin. Zvýšení produkce mléka prozatím není z legislativních důvodů možné. Od roku 2013 by však měly být zrušeny kvóty dané EU a pro podnik by se tak naskýkala příležitost vyrobit mléka více než doposud. To by mohlo přinést i úspory z rozsahu výroby. Dále by to přineslo lepší cenové podmínky, protože by mohl podnik zvýšit množství dodavatelské dávky Mlékařskému sdružení Morava. Současný příplatek na litr mléka ve výši 25 h při dávce 10 000 – 20 000 l by se mohl dostat při zvýšení dávky na 30 000 l až na 35 h. To by znamenalo při zachování současné ceny mléka navýšení o 500 000 Kč ročně.

Zvýšením tržního podílu resp. obrátu by podnik docílil také lepší vyjednávací pozice a mohl by vyvinout větší tlak na zkrácení doby splatnosti pohledávek, která je v současné době poměrně vysoká. Při současných 123 dnech doby inkasa pohledávky a 83 dnů uhrazení závazku vzniká podniku rozdíl mezi platbami 40 dnů v jeho neprospěch. Podnik tak nyní poskytuje bezúročný podnikatelský úvěr svým odběratelům. Cílem by naopak mělo být, aby tento úvěr využíval sám podnik ZEAS Nedakonice a.s.

Pro zvýšení produkce rostlinné výroby by bylo zavlažování půdy, na které se obilniny pěstují. Současné cenové podmínky jsou však pro podnik neúnosné. Cena užitkové povrchové vody se dnes pohybuje na 3 Kč za jeden metr krychlový. Pokud by podnik stanovil, že bude zavlažovat pět měsíců v roce (převážně v jarním a letním období) veškerou svou půdu, musel by ročně investovat do zavlažování téměř 40 000 000 Kč. Na tuto investici podnik pochopitelně volné prostředky nemá. Podnik by však mohl vyvinout tlak na ministerstvo zemědělství potažmo na vládu, aby byla snížena sazba

za použití užitkové vody pro zemědělské účely. V sousedním Rakousku stát národním zemědělcům hradí cenu zavlažování z 80 %. V případě snížení ceny o 80 % ze současných 3 Kč na 0,60 Kč by podnik ročně investoval do zavlažování pouze necelých 5 000 000 Kč.

Obecně si situace v České republice žádá, aby zemědělské subjekty vyvinuly tlak na ministerstvo a vládu. Vláda naše zemědělce nechrání před vlivem zahraniční konkurence tak, jako se tomu děje v sousedních státech. Vrcholem by bylo zrušení tzv. „zelené nafty“, což by znamenalo, že by stát zemědělcům nevracel podstatnou část spotřební daně za pohonné hmoty, které jsou spotřebovány zemědělskou činností. Tento návrh nedávno vláda projednávala a zrušení zelené nafty by se nebránila.

Na základě výsledků finanční analýzy mohu konstatovat, že podnik ZEAS Nedakonice a.s. nemá existenční problémy. Ukazatele jsou relativně uspokojivé. Nicméně vidím jisté nedostatky v hospodaření podniku, které by v případě úpravy mohly vést k vyšší prosperitě.

Oběžná aktiva jsou tvořena poměrně vysokou částkou peněz na účtech. To zabezpečuje vysokou míru likvidity, na druhou stranu by tyto peněžní prostředky mohly být využity lépe. Podnik má v bance dlouhodobý úvěr. Tento úvěr by mohl být z dostupných prostředků splacen, čímž by došlo k ještě menší míře zadluženosti. Nízkou míru zadluženosti by podnik mohl využít ve prospěch získání nového úvěru, za lepších úrokových podmínek. Nový úvěr by mohl být využit na nákup půdy, čímž by podnik rozšířil výrobu a dosáhl vyššího obrátu.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení ekonomické prosperity a konkurenceschopnosti podniku ZEAS Nedakonice a.s. Na základě tohoto zhodnocení byly poté formulovány návrhy pro zlepšení ekonomického postavení podniku do budoucna.

Ke zhodnocení současného postavení podniku byly využity tři analýzy. První analýzou byl Porterův model konkurenčních sil, dále SWOT analýza silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí. Třetí analýzou byla finanční analýza podniku.

Porterův model přinesl pohled na konkurenční postavení podniku. Byli stanoveni hlavní konkurenti podniku a jejich vliv, dále hlavní dodavatelé a odběratelé. Bylo zjištěno, že pro výrobky podniku neexistuje žádný dostupný substitut. Vzhledem k nepříznivé situaci v českém zemědělství a vysokým vstupním nákladům se neočekává výraznější příchod dalších subjektů do odvětví.

Pomocí SWOT analýzy byly odhaleny slabé stránky podniku, které by měly být pokud možno odstraněny. Z analýzy vyplynulo, že pro odstranění těchto slabých stránek by měly být využity silné stránky podniku a pozitivně by se měly promítnout také příležitosti, které se podniku v jeho okolí nabízí. Jako pro téměř každý ekonomický subjekt byla odhalena hrozba v podobě další světové hospodářské krize, která se již na podniku v roce 2009 projevila. Nyní je trend pozice podniku příznivý a další zlepšení se dá očekávat od roku 2013 po některých legislativních úpravách v rámci EU.

Finanční analýza byla zaměřena především na poměrové ukazatele. Nejvíce prostoru bylo věnováno rentabilitě celkového kapitálu, rentabilitě vlastního kapitálu a rentabilitě tržeb podniku. Byla zkoumána celková zadluženost podniku, ukazatel úrokového krytí. Dále byly zjištěny hodnoty likvidity a aktivity.

Výsledky všech provedených analýz byly zaznamenány a podrobně popsány. Na základě objevení nedostatků a slabých stránek podniku byly navrženy kroky, díky kterým by se měla konkurenční pozice zlepšit.

Hlavní této bakalářské práce tedy považuji za naplněný. Dále bych poznamenal vedlejší cíle, kterými byla práce s literaturou a schopnost porozumět teoretickým poznatkům. Tyto poznatky dále aplikovat v praktických analýzách a výsledky analýz zpracovat do smysluplné podoby. Přínos taktéž vidím v prohloubení znalostí dané problematiky a teorie managementu, podnikové ekonomiky a makroekonomie.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KNÍŽNÍ ZDROJE

- [1] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] BOWMAN, Cliff a Jiří VEJDĚLEK. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-230-1.
- [3] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing. I, Konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.
- [4] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický management. 2., rozš. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2003. ISBN 80-24704-47-1.
- [5] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-71793-21-3.
- [6] KOVÁŘ, František. *Strategický management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-87630-33-2.*
- [7] KRÁLOVÁ, Irena. *Finanční analýza pro střední a vyšší hotelové školy*. Praha: nakladatelství Fortuna, 2009. ISBN 978-80-7373-060-4.
- [8] MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: (základní kurs)*. Slaný: Melandrium, 2000. ISBN 80-86175-14-6.
- [9] MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza. 2. přeprac. vyd.* Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-73572-19-2.
- [10] NEUMAIER, Ivan a Inka NEUMAIEROVÁ. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-24701-25-1.
- [11] PETRÁČKOVÁ, Věra a Jiří KRAUS. *Akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-20006-07-9.
- [12] PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Přeložil Vladimír IRGL. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
- [13] REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-24734-41-5.
- [14] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: (metody, ukazatele, využití v praxi)*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-24733-08-1.

- [15] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-71797-36-7.
- [16] VEBER, Vladimír. *Management: (základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita)*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [17] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: (jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti)*. Praha: grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [18] WÖHE, Günter, Eva KISLINGEROVÁ a Zuzana MAŇASOVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [19] Generická substituce jednou větou. *Česká lékárnická komora* [online]. © 2010 [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.lekarnici.cz/Pro-verejnost/Informace-pro-verejnost/Genericka-substituce-%28skoro%29-jednou-vetou.aspx>
- [20] Obchodní rejstřík a sbírka listin. *Ministerstvo spravedlnosti ČR* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a232553&typ=actual&klic=S6LGkXxOzc4ZS8fCglc3kw%3d%3d>
- [21] Zemědělství. *Český statistický úřad* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zemedelstvi_zem

OSTATNÍ ZDROJE

- [22] Finanční výkazy ZEAS Nedakonice a.s. 2006 - 2010

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
CHD	Chovatelské družstvo
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Organizační struktura podniku</i>	<i>34</i>
--	-----------

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Přehled jednotlivých tržních struktur</i>	16
<i>Tab. 2. Příklady národních dotací zahraničních producentů</i>	35
<i>Tab. 3. Vybrané údaje rozvah a zisků a ztrát.....</i>	44
<i>Tab. 4. Srovnání výsledků hospodaření za účetní období.....</i>	45
<i>Tab. 5. Ukazatele rentability.....</i>	45
<i>Tab. 6. Ukazatele likvidity</i>	47
<i>Tab. 7. Ukazatele zadluženosti</i>	49
<i>Tab. 8. Ukazatele aktivity</i>	51

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Srovnání průměrné národní mzdy a průměrné mzdy v zemědělství</i>	36
<i>Graf 2. Vývoj počtu skotu a vývoj počtu osob zaměstnaných v zemědělství</i>	37
<i>Graf 3. Srovnání ROA podniku a odvětví</i>	46
<i>Graf 4. Rentabilita podniku</i>	47
<i>Graf 5. Likvidita podniku</i>	48
<i>Graf 6. Srovnání celkové zadluženosti podniku a odvětví</i>	49
<i>Graf 7. Úrokové krytí a nákladové úroky podniku</i>	51
<i>Graf 8. Srovnání doby inkasa pohledávek a úhrady závazků</i>	52

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Rozvaha

Příloha II: Výkaz zisků a ztrát

Příloha III: SWOT Analýza

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA

	[v tis. Kč]	2006	2007	2008	2009	2010
	AKTIVA CELKEM	139 313	142 326	139 788	131 534	130 956
A	Dlouhodobý majetek	75 651	66 817	69 156	60 755	59 039
A.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
A.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	68 695	60 438	63 885	59 453	58 104
B	Oběžná aktiva	63 404	75 310	74 441	70 599	71 738
B.I.	Zásoby	12 513	13 564	16 234	16 264	18 242
B.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	630	968	450	767
B.III.	Krátkodobé pohledávky	28 209	32 339	21 778	19 205	17 421
B.IV.	Krátkodobý finanční majetek	22 681	28 778	35 460	34 680	35 308
C	Časové rozlišení	258	199	192	180	179
	PASIVA CELKEM	139 313	142 326	139 788	131 534	130 956
A	Vlastní kapitál	120 462	124 453	123 077	115 976	114 309
A.I.	Základní kapitál	84 926	84 435	82 846	81 210	76 813
A.II.	Zák. ,rez. fondy a fondy ze zisku	17 225	17 163	17 101	17 065	17 056
A.III.	VH za běžné účetní období	712	5 444	1 384	-4 803	2 738
B	Cizí zdroje	18 851	17 874	16 711	15 558	16 647
B.I.	Rezervy	2 300	3 100	2 700	2 600	2 250
B.II.	Dlouhodobé závazky	1 167	15	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	10 756	11 256	11 163	10 776	12 890
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	4 628	3 503	2 848	2 183	1 507

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT

		v tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010
I.		Výkony	59 497	63 714	65 885	48 562	53 106
I.	1	Tržby za prodej vl. vyr. a služeb	57 666	60 790	62 027	44 012	51 237
	2	Změna stavu zásob vl. činností	-3 087	-2 183	-369	-704	-3 163
	3	Aktivace	4 918	5 107	4 227	5 254	5 032
A		Výkonová spotřeba	35 163	37 987	42 651	34 654	34 383
A	1	Spotřeba materiálu a energie	26 193	29 662	33 034	27 229	26 815
	2	Služby	8 990	8 325	9 617	7 425	7 568
B		Osobní náklady	17 024	16 936	18 121	15 922	16 541
B	1	Mzdové náklady	12 299	12 203	13 124	11 557	11 923
C		Daně a poplatky	719	722	697	724	818
II.		Ostatní provozní výnosy	-10 035	-10 264	-9 700	-819	-6 257
D		Ostatní provozní náklady	-14 921	-15 128	-14 762	-3 833	-13 587
*		Provozní výsl. hospodaření	695	4 431	4 343	-4 507	2 791
III.		Výnosové úroky	408	820	1 172	453	246
E		Nákladové úroky	327	241	174	138	98
F		Daň z příjmu za běž. činnost	-13	-598	-615	618	619
**		VH za běžnou činnost	712	5 444	1 384	-4 864	2 258
***		VH za účetní období	712	5 444	1 384	-4 803	2 738
****		VH před zdaněním	700	4 846	769	-4 185	3 357

PŘÍLOHA P III: SWOT ANALÝZA

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Nízká zadluženost	Fin. ztráta jabloňového sadu
Management podniku	Tržní podíl
Členství v impulsu	Vyjednávací schopnost pro cenu
Portfolio výroby	Omezená výrobní kapacita
	Umístění podniku
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Obnova důvěry v české zemědělství	Zrušení zelené nafty
Změna postoje vlády	Zvyšování cen vstupů
Uvolnění kvót	Snížení kupní síly
Zvýšení kvality krmiv	