

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Analýza potenciálu společnosti naplnit svoje střednědobé cíle**  
**Analysis of the potential of the company to meet its medium-**  
**term objectives**

Martin Šik

Plzeň 2013

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Analýza potenciálu společnosti naplnit svoje střednědobé cíle“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 30. 11. 2012



# OBSAH

Úvod a cíl práce .....	8
1 Teoretické definice poslání, vize a strategických cílů.....	9
1.1 Poslání společnosti.....	9
1.2 Vize společnosti .....	9
1.3 Strategické cíle.....	10
2 Strategická analýza.....	11
2.1 Analýza makroprostředí .....	11
2.1.1 Politicko-legislativní faktory.....	11
2.1.2 Ekonomické faktory .....	11
2.1.3 Sociokulturní faktory .....	12
2.1.4 Technologické faktory .....	12
2.2 Analýza mezoprostředí.....	12
2.2.1 Konkurenti v odvětví.....	13
2.2.2 Potenciální noví konkurenti .....	14
2.2.3 Substituční výrobky .....	14
2.2.4 Dodavatelé klíčových vstupů .....	15
2.2.5 Odběratelé .....	15
2.3 Hodnocení faktorů externího prostředí (matice EFE).....	16
2.4 Analýza mikroprostředí.....	16
2.4.1 Klasifikace zdrojů .....	17
2.4.2 Klasifikace činností.....	18
2.5 Hodnocení faktorů interního prostředí (matice IFE).....	19
2.6 Hodnocení interních a externích faktorů (matice IE).....	19
2.7 Hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu nebo záměru (matice SPACE).....	20
3 Finanční analýza podniku .....	22
3.1 Vymezení pojmu .....	22
3.2 Postup finanční analýzy .....	23
3.3 Metody finanční analýzy .....	23

3.3.1	Metoda absolutní .....	23
3.3.2	Metoda relativní .....	24
3.4	Klasifikace poměrových ukazatelů .....	25
3.4.1	Ukazatele likvidity .....	26
3.4.2	Ukazatele rentability .....	27
3.4.3	Ukazatele aktivity.....	29
3.4.4	Ukazatele zadluženosti.....	31
3.4.5	Ukazatele kapitálového trhu.....	33
3.4.6	Další ukazatele .....	34
3.5	Index IN05 .....	34
3.6	Bilanční pravidla .....	36
3.6.1	Zlaté bilanční pravidlo .....	36
3.6.2	Zlaté pravidlo vyrovnání rizika .....	37
3.6.3	Zlaté pari pravidlo .....	37
3.6.4	Zlaté poměrové pravidlo .....	37
4	Charakteristika společnosti a formulace jeho poslání, vize a střednědobých cílů .....	38
4.1	Základní údaje k 31. 12. 2011 .....	38
4.2	Předmět podnikání .....	38
4.3	Historie společnosti.....	39
4.4	Produkce společnosti.....	39
4.5	Poslání společnosti.....	40
4.6	Formulace vize .....	40
4.6.1	Zvýšení podílu na trhu s drůbežím masem v ČR .....	40
4.6.2	Zvýšení ukazatele ROE.....	40
4.6.3	Snižování závislosti na dodavatelských jatečních surovinách .....	41
4.6.4	Zvýšení celkové produkce.....	41
4.7	Strategické cíle.....	41
5	Strategická analýza prostředí společnosti DZ Klatovy .....	42
5.1	Analýza makroprostředí .....	42

5.1.1	Ekonomické faktory .....	42
5.1.2	Politicko-právní faktory .....	46
5.1.3	Sociálně-kulturní faktory .....	46
5.1.4	Technologické faktory .....	47
5.2	Analýza mezoprostředí.....	47
5.2.1	Konkurenti v odvětví.....	47
5.2.2	Potenciální noví konkurenti .....	50
5.2.3	Substituční výrobky .....	50
5.2.4	Dodavatelé klíčových vstupů .....	52
5.2.5	Zákazníci .....	52
5.3	Hodnocení faktorů externího prostředí (matice EFE) .....	53
5.3.1	Příležitosti (O).....	53
5.3.2	Hrozby (T).....	53
5.3.3	Konstrukce matice.....	54
5.4	Analýza mikroprostředí.....	54
5.4.1	Hmotné zdroje.....	54
5.4.2	Lidské zdroje.....	55
5.4.3	Nehmotné zdroje .....	56
5.4.4	Finanční zdroje.....	56
5.4.5	Hodnototvorné činnosti.....	57
5.5	Hodnocení faktorů interního prostředí (matice IFE).....	57
5.5.1	Silné stránky (S).....	57
5.5.2	Slabé stránky (W).....	58
5.5.3	Konstrukce matice.....	58
5.6	Hodnocení interních a externích faktorů (matice IE).....	58
5.7	Hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu nebo záměru (matice SPACE).....	59
6	Finanční analýza společnosti DZ Klatovy .....	62

6.1	Horizontální analýza .....	62
6.1.1	Horizontální analýza aktiv .....	62
6.1.2	Horizontální analýza pasiv .....	64
	Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty .....	67
6.2	Vertikální analýza .....	70
6.2.1	Vertikální analýza aktiv .....	70
6.2.2	Vertikální analýza pasiv .....	72
6.2.3	Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty .....	73
6.3	Rozdílové ukazatele .....	75
6.3.1	Čistý pracovní kapitál .....	75
6.4	Poměrové ukazatele .....	76
6.4.1	Ukazatele likvidity .....	76
6.4.2	Ukazatele rentability .....	77
6.4.3	Ukazatele aktivity .....	79
6.4.4	Ukazatele zadluženosti .....	80
6.4.5	Ukazatele kapitálového trhu .....	81
6.4.6	Přidaná hodnota na zaměstnance .....	82
6.5	Index IN05 .....	82
6.6	Bilanční pravidla .....	83
7	Hodnocení a případná korekce střednědobých cílů .....	86
	Závěr .....	89
	Seznam obrázků .....	90
	Seznam použité literatury .....	92
	Seznam příloh .....	94

## ÚVOD A CÍL PRÁCE

Společnosti podnikající v nejrůznějších oborech si v dnešní turbulentní době stále více uvědomují, že pokud se chtějí vypořádat s neustálými změnami okolního prostředí a obstát v boji se stále se vyvíjející konkurencí, je nutné věnovat patřičnou pozornost strategické a finanční analýze.

Strategická a finanční analýza je velice hodnotným zdrojem informací pro efektivní rozhodování zejména o budoucnosti společnosti.

**Cílem diplomové práce je analýza klíčových externích a interních faktorů, které by mohly pozitivně nebo negativně ovlivňovat vytyčené střednědobé cíle.**

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí: teoretické a praktické části.

Teoretická část (kapitoly 1-3) je věnována stručnému vymezení pojmů, které souvisejí se strategickou a finanční analýzou. První kapitola definuje základní pojmy, jako je poslání společnosti, vize společnosti a strategické cíle. Druhá kapitola se zabývá teoretickými přístupy ke strategické analýze. Třetí kapitola prezentuje metodiku, podle které bude v praktické části provedena finanční analýza.

Praktická část (kapitoly 4-7) se zaměří na aplikaci teoretických východisek na společnost Drůbežářský závod Klatovy a.s., která je druhým největším zpracovatelem drůbežího masa v České republice s podílem na trhu ve výši okolo 25 procent a tržbami přes jeden a půl miliardy korun v roce 2011. Ve čtvrté kapitole bude krátce představena analyzovaná společnost. V páté kapitole je provedena důkladná strategická analýza, která se skládá z analýzy makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí a také konstrukcí matice EFE, matice IFE, matice IE a matice SPACE. Šestá kapitola je věnována důkladné finanční analýze. Poslední čili sedmá kapitola přináší hodnocení potenciálu společnosti naplnit svoje vytyčené střednědobé cíle a jejich případnou korekci.

Analýza společnosti je provedena z pohledu externího uživatele. Bylo čerpáno zejména z výročních zpráv společnosti, internetových stránek a konzultace se zástupcem společnosti.



# 1 TEORETICKÉ DEFINICE POSLÁNÍ, VIZE A STRATEGICKÝCH CÍLŮ

## 1.1 Poslání společnosti

Poslání je možné chápat jako „nejobecnější vymezení odpovědí na tři základní otázky:

- Jaký smysl má mít uvažované podnikání?
- Čím bude organizace jedinečná a pro koho budou její produkty určeny?
- Co chce organizace dosáhnout?“ [2, str. 34]

Poslání firmy prezentuje:

- „Smysl existence firmy
- Vztah k ostatním subjektům trhu
- Normy chování celé organizace
- Dlouhodobě firmou uznávané hodnoty“ [5, str. 21]

Poslání firmy lze definovat „jako vlajkovou loď, která určuje základní směr nebo směry působení společnosti.“ [1, str. 194]

Poslání by mělo být definováno výstižně a realisticky, bez zbytečných frází.

## 1.2 Vize společnosti

Vizi ve strategickém managementu lze definovat jako „přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním časovém horizontu.“ [2, str. 34]

„Mít pozitivní vizi – představu o budoucnosti, je jeden z nejvíce motivujících faktorů. Je ale důležité, abychom přemýšleli, snili a představovali si budoucnost. Obzvláště v těžkých časech.“ [1, str. 216]

Zásady pro tvorbu silné vize jsou zejména následující:

- Vize by měla vycházet od vedoucích představitelů společnosti, ale měli by jí přijmout a sdílet všichni pracovníci.
- Vize by měla být úplná a jednoznačná.
- Vize by měla být pozitivní a inspirující, aby bylo výzvou každého pracovníka ve firmě jí naplnit.

- Vize by měla definovat současný a budoucí stav, aby bylo zřejmé jakou má firma projít profilovou změnou za dané období.
- Vize by měla deklarovat sociální politiku společnosti. [1] a [2]

Vize by měla odrážet následujících devět faktorů:

1. „Zákazníci dotyčného strategického záměru
2. Produkt a jeho výjimečnost
3. Popis trhu a jeho segmentů
4. Technické, technologické a užité přednosti produktu
5. Strategie záměru (např. růst, ziskovost atd.)
6. Filosofie záměru (hodnoty, priority, víra, aspirace, filosofické cíle)
7. Vliv na koncepci a postavení podniku (např. konkurenční pozice)
8. Veřejná image.
9. Sociální koncepce (zaměstnanci apod.)“ [2, str. 35]

### 1.3 Strategické cíle

Strategické cíle by měly přímo navazovat na vizi, ale měly by ji transformovat do měřitelných výsledků. Strategické cíle stanovují plánovaný stav veličin na konci období. [2]

Dobře definované cíle by měly odpovídat pravidlu SMART nebo jeho rozvinutější verzi SMARTER, což jsou zkratky úvodních písmen anglických slov jednotlivých klíčových vlastností. V různých literaturách se některá anglická slova liší. Pravidlo SMARTER je složeno podle zdroje [2] takto:

- Specifický (Specific)
- Měřitelný (Measurable)
- Dosažitelný (Achievable)
- Orientovaný na výsledek (Result oriented)
- Časově vymezený (Time framed)
- Etický (Ethical)
- Zaměřený na zdroje (Resourced)

## **2 STRATEGICKÁ ANALÝZA**

### **2.1 Analýza makroprostředí**

Součástí makroprostředí jsou vlivy, které vznikají mimo podnik, a obvykle je nemůže svojí činností nijak ovlivnit.

Pro analýzu makroprostředí se nejčastěji používá tzv. PEST analýza. Jedná se o zkratku počátečních písmen anglických názvů jednotlivých klíčových faktorů:

- Politicko-legislativní (P)
- Ekonomické (E)
- Sociokulturní (S)
- Technologické (T) [15]

„Analýza vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí organizace v minulosti, přičemž zvažujeme, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se snaží odhadnout, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují specifické úrovně jejich důležitosti, resp. jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoji relevantního faktoru“ [19, str. 432].

Analýza PEST může přinést relativně mnoho informací, proto je důležité tyto informace selektovat podle důležitosti pro konkrétní podnik či odvětví a ty nejdůležitější podrobně rozebrat. [19]

#### **2.1.1 Politicko-legislativní faktory**

Politická omezení se týkají každého podniku, jsou to například daňové zákony, antimonopolní zákony, zákony na ochranu životního prostředí, regulace zahraničního obchodu, pracovní právo, ochrana spotřebitele, aj. [19] [15]

Pro podniky je také důležitá politická stabilita a dobré vztahy země se zahraničím, které jim přinášejí mnoho příležitostí.

#### **2.1.2 Ekonomické faktory**

Každý podnik je ovlivněn makroekonomickými trendy. Ekonomický stav makroprostředí je určován zejména trendem vývoje HDP, úrokovými sazbami, mírou inflace, mírou nezaměstnanosti, vývojem peněžní zásoby a směnných kurzů, průměrnými mzdami, ale i třeba dostupností a vývojem cen energií. [15]

### 2.1.3 Sociokulturní faktory

Jedná se o faktory, které souvisejí se strukturou a preferencemi obyvatelstva.

Důležitými faktory jsou například demografický vývoj, mobilita obyvatelstva, míra vzdělanosti, rozdělování důchodů, vývoj životní úrovně a životního stylu nebo přístup k práci a volnému času. [19]

### 2.1.4 Technologické faktory

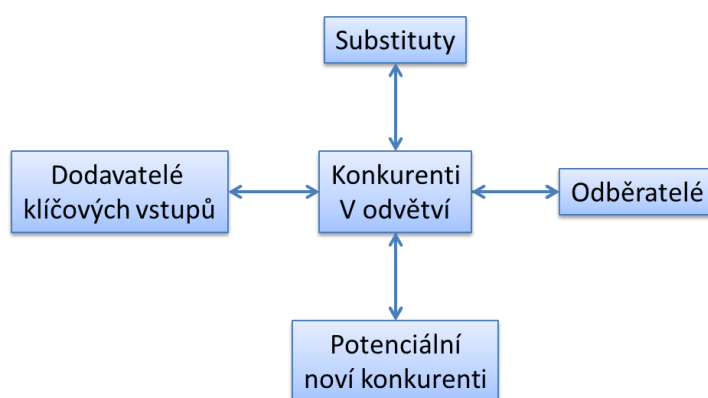
Každý podnik musí včas identifikovat a reagovat na technické a technologické změny v okolí, ve kterém se pohybuje. Schopnost předvídat směr technologického vývoje je podstatná konkurenční výhoda.

Mezi technologické faktory lze zařadit například nové objevy, trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, vládní výdaje na výzkum a vývoj, míra zastarávání technologií a podobně. [19] [15]

## 2.2 Analýza mezoprostředí

Druhou součástí analýzy externího prostředí je analýza mezoprostředí. Mezoprostředí může organizace mírně ovlivňovat pomocí marketingových nástrojů. Obecně uznávaný tzv. model pěti konkurenčních sil pro analýzu mezoprostředí vytvořil M. Porter a zobrazuje ho obrázek 2-1.

Obrázek 2-1: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

### **2.2.1 Konkurenti v odvětví**

Konkurenti v odvětví bývají většinou nejsilnější konkurenční silou. „Intenzita této konkurenční síly je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice, používaných nástrojů a konkurenční strategie.“ [17, str. 48] Cílem konkurenční strategie je obecně obrana současné pozice na trhu a snaha o získání konkurenční výhody nad soupeři a zlepšení pozice podniku na trhu. Úspěch podniku, ale závisí i na konkurenčních strategiích protivníků a schopnosti na tyto strategie adekvátně reagovat. [15]

Konkurenční boj může mít různou intenzitu a řadu forem. Používané nástroje jsou např. cena, kvalita, služby, záruky, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály nebo nové výrobky. [15]

Konkurenční síla je determinována zejména následujícími faktory:

#### ***Počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí***

Čím více konkurentů, tím bývá větší konkurenční boj. Každá společnost se snaží zlepšit svoje postavení a dochází tak k nepřetržité posloupnosti strategických tahů a protitahů. [15]

#### ***Míra růstu trhu***

Rychle rostoucí trh většinou vykazuje menší konkurenční boj, protože společnosti dosáhnou svých cílů díky růstu poptávky. Firmy využívají všech svých zdrojů, aby držely krok s poptávkou. Naopak pomalu rostoucí trh nutí firmy získat tržní podíl na úkor svých konkurentů pomocí různých konkurenčních strategií. [15]

#### ***Vysoké fixní náklady***

Kapitálově náročná odvětví s vysokými fixními náklady vykazují větší konkurenční boj. V případě nedostatečně rostoucí poptávky tak dochází k velkému konkurenčnímu boji, protože společnosti v takových odvětví (například letecký průmysl) musí plně využít svých kapacit, aby dokázaly uhradit vysoké fixní náklady. [15]

#### ***Diferenciace produktů***

Málo diferenciované produkty (zejména komodity) umožňují snadné přecházení od jednoho výrobku k druhému konkurenčnímu, což zintenzivňuje konkurenční boj. [15]

### ***Výstupní bariéry z odvětví***

Vysoké výstupní náklady nutí společnosti zůstat v odvětví za každou cenu i přes krátkodobou ztrátu. V případě nedostatečné poptávky tak často dochází k cenovým válkám. [15]

Mezi výstupní bariéry se řadí například investice do strojů bez variantního použití, odstupné pro nadbytečné zaměstnance, penále za nedodržení smluv nebo vzájemná závislost a propojení divizí. [15]

### **2.2.2 Potenciální noví konkurenti**

Rostoucí odvětví motivuje nové podniky vstoupit. Hrozba vstupu potenciálních nových konkurentů závisí zejména na dvou faktorech:

#### ***Vstupní bariéry***

Vstupní bariéry částečně chrání podniky před vstupem nových konkurentů. Čím jsou nižší, tím je vyšší intenzita konkurence.

Mezi vstupní bariéry lze zařadit zejména úspory z rozsahu a zkušenostní efekt, technologie a speciální know-how, legislativa, znalost a image značky, kapitálová náročnost, přístup k distribučním kanálům, absolutní nákladové výhody nebo legislativní opatření a státní zásahy. [15] [1]

#### ***Očekávaná reakce ostatních konkurentů***

Konkurenti mohou reagovat buď pasivně nebo aktivně bránit svojí pozici pomocí snižování cen, reklamní kampaně, akcí na podporu prodeje nebo zlepšováním produktů. [15]

### **2.2.3 Substituční výrobky**

Obory, které jsou ohroženy substituty, vykazují vyšší intenzitu konkurence. Společnosti se dostávají do konkurenčního boje s podniky z jiných odvětví, protože jejich produkty jsou substituty. [19] [15]

Mezi obvyklé faktory patří:

### ***Relativní výše cen substitutů***

Když dojde ke zvýšení ceny výrobku, ale cena substitutu zůstane stejná, změní se relativní poměr cen a zákazníci jsou motivováni k přechodu k substitutu. [15]

### ***Diferenciace substitutů***

Společnost se snaží diferencovat svůj produkt od substitutu výhodnějším poměrem cen k vlastnostem, kvalitě nebo souvisejícím službám. [15]

### ***Náklady na změnu***

Nízké nebo nulové náklady na změnu zvětšují konkurenční boj. Typickými náklady na změnu patří pořízení dodatečného vybavení pro zpracování substitutu, seřízení strojů, přeškolení zaměstnanců, náklady na testování kvality nebo náklady na navázání nových vztahů. [15]

## **2.2.4 Dodavatelé klíčových vstupů**

Vyjednávací síla dodavatelů nezbytných zdrojů je dalším důležitým faktorem. Čím vyšší je závislost podniku na jednom dodavateli, tím lepší je dodavatelova vyjednávací pozice. Silní dodavatelé snižují výnosnost podniku, protože mají možnost zvyšovat ceny vstupů (kvalifikovaná práce, technologie, suroviny, energie), snižovat kvalitu, prodlužovat dodací lhůty a podobně. Vyjednávací sílu dodavatelů ovlivňuje diferenciací vstupu (jak obtížné nebo nákladné je přejít k jinému dodavateli), důležitost dodávaného vstupu pro podnik, důležitost podniku pro dodavatele (čím nižší, tím je větší jeho vyjednávací pozice), struktura odvětví dodavatelů (největší vyjednávací sílu má monopol), možnosti dlouhodobých smluvních vztahů, partnerství s dodavateli či zpětné integrace. Když je vysoká vyjednávací síla dodavatelů, tak větší poměr hodnoty vytvořené pro zákazníka dokáží získat právě dodavatelé na úkor konkurentů v daném odvětví. [19] [15]

## **2.2.5 Odběratelé**

Silní zákazníci mohou také ovlivnit konkurenční prostředí v odvětví. Vyjednávací síla kupujících tlačí podniky ke zlevňování výrobků, lepší úrovni kvality, delší záruce nebo pro odběratele výhodnějším úvěrovým a platebním podmínkám, a tím snižují výnosnost podniků. Konkurence v odvětví se tedy zintenzivní, protože konkurenti v odvětví půjdou tvrdě po získání každé zakázky. Vyjednávací síla odběratelů závisí na struktuře

zákazníků (největší vyjednávací sílu přináší monopol), míře standardizace výrobku (čím méně diferenciovaný, tím větší je vyjednávací síla odběratelů), charakteru statku (největší vyjednávací síla je u luxusních statků), možnosti dlouhodobých smluv, partnerství s odběrateli nebo dopředné integraci. [19] [15]

### **2.3 Hodnocení faktorů externího prostředí (matice EFE)**

Smyslem matice EFE je vybrat z externích faktorů ty nejdůležitější příležitosti (O) a hrozby (T), které mohou ovlivnit strategický záměr. [2]

Postup hodnocení externích faktorů je následující:

1. Zpracování tabulky, kde v každém řádku bude jeden faktor. Je doporučeno, aby příležitostí byl stejný počet jako hrozeb.
2. Každé příležitosti a hrozbě bude přiřazena váha v rozmezí 0,00-1,00, přičemž suma vah všech faktorů (O a T dohromady) musí být 1,00.
3. Každý faktor bude ohodnocen podle důležitosti pro strategický záměr. Stupeň vlivu je definován čtyřmi stupni:

4 = nejvyšší

3 = nadprůměrná

2 = střední

1 = malá

U každého faktoru se vynásobí váha a stupeň vlivu a výsledkem je vážené ohodnocení

4. Součtem vážených ohodnocení všech faktorů vznikne celkové vážené ohodnocení. [2]

Celkové vážené ohodnocení stanovuje celkovou citlivost strategického záměru firmy na vývoj externího prostředí. Při vysoké citlivosti (4) je pro firmu vhodné věnovat se tvorbě scénářů, naopak při nízké citlivosti (1) se firma může spoléhat na trendy z minulého období. [2]

### **2.4 Analýza mikroprostředí**

Analýza mikroprostředí nemá jednotnou všeobecně uznávanou klasifikaci.

Zdroj [11] představuje tzv. princip klíčových faktorů, kterými jsou:

1. Lidské zdroje



2. Výzkum a vývoj
3. Finanční situace, úroveň účetnictví a plánování
4. Marketing
5. Organizační úroveň a image organizace

Jiný pohled na uspořádání faktorů mikroprostředí má zdroj [6]:

1. Faktory vědecko-technického rozvoje
2. Marketingové a distribuční faktory
3. Faktory výroby a řízení výroby
4. Faktory podnikových a pracovních zdrojů
5. Faktory finanční a rozpočtové

V této práci bude podrobněji provedena analýza interních zdrojů a schopností společnosti podle klasifikace zdrojů uvedené ve zdrojích [15] a [1]:

#### **2.4.1 Klasifikace zdrojů**

##### ***Hmotné zdroje***

Mezi typické hmotné zdroje se řadí stroje, budovy, pozemky, dopravní prostředky a podobně. Hmotné zdroje by měly být charakterizovány nejen základní charakteristikou, jako je například počet strojů, rozloha skladů, výrobní kapacita, spotřeba energií, ale i další důležité vlastnosti pro posouzení konkurenceschopnosti podniku jako stáří, technický stav, spolehlivost, flexibilita strojového parku, umístění závodu blízko zdrojů surovin nebo zákazníků a podobně. [15]

##### ***Lidské zdroje***

Mezi charakteristiky lidských zdrojů je jejich počet, struktura podle kvalifikace, adaptabilita a motivace. Konkurenční výhoda společnosti může být založena nejen na velmi schopných pracovnících výzkumu a vývoje, vysoce kvalifikovaných manažerech nebo vysoce úspěšných prodejních zástupcích, ale i na kvalifikovaných a výkonných dělnících. [15]

##### ***Nehmotné zdroje***

Mezi nehmotné zdroje se řadí patenty, autorská práva, licence, know-how, obchodní tajemství, image, ochranná známka, znalost značky, nehmotné výsledky výzkumu a

vývoje nebo software. U mnohých podniků je nehmotný majetek klíčovou konkurenční výhodou (např. tajná receptura Becherovky nebo Coca-Coly). [15]

### **Finanční zdroje**

Struktura finančních zdrojů ovlivňuje výnosnost a stabilitu společnosti. Analýza finančních zdrojů zahrnuje velikost vlastního kapitálu, přístup k cizím zdrojům, řízení pracovního kapitálu, míru zadluženosti, nákladů na kapitál, vztah k dlužníkům a věřitelům a podobně. Přístup k některým zdrojům může být konkurenční výhodou (například výhodné půjčky). [15]

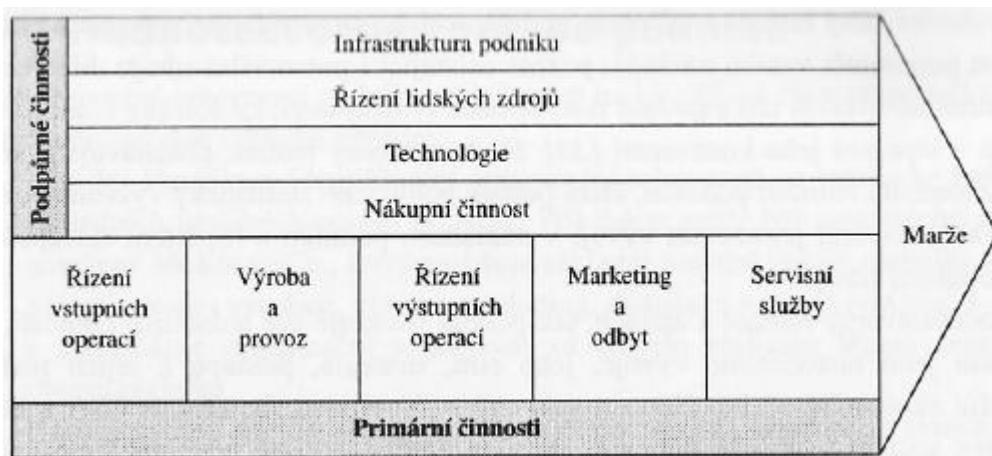
Podrobněji se finančním zdrojům věnuje následující kapitola: Finanční analýza podniku.

Klíčové faktory úspěchu determinují zdroje a přednosti potřebné k dosažení úspěchu

### **2.4.2 Klasifikace činností**

Obrázek 2-2 znázorňuje všeobecně uznávaný hodnototvorný řetězec vytvoření M. E. Porterem.

**Obrázek 2-2: Hodnototvorný řetězec podle M. E. Portera**



*Zdroj: [15, str. 84]*

Hodnototvorné činnosti lze rozdělit na primární a podpůrné. Jednotlivé činnosti nesmí fungovat samy za sebe, ale musí být propojeny v jeden dobře fungující celek, který pak tvoří konkurenční výhodu. [1]

Málokdy jedna společnost vykonává všechny tyto činnosti (od vývoje přes výrobu až po distribuci konečným zákazníkům). Většina produktů, než se dostane ke konečným spotřebitelům, projde větším množstvím podniků. [1]

## 2.5 Hodnocení faktorů interního prostředí (matice IFE)

Smyslem matice IFE je vybrat z interních faktorů ty nejdůležitější silné (S) a slabé (W) stránky, které mohou ovlivnit strategický záměr. [2]

Postup hodnocení interních faktorů je analogický jako u matice EFE:

1. Zpracování tabulky, kde v každém řádku bude jeden faktor. Je doporučeno, aby byl stejný počet silných a slabých stránek.
2. Každému faktoru bude přiřazena váha v rozmezí 0,00-1,00, přičemž suma vah všech faktorů (S a W dohromady) musí být 1,00.
3. Každý faktor bude ohodnocen podle důležitosti pro strategický záměr. Stupeň vlivu je definován čtyřmi stupni:
  - 4 = významná silná stránka
  - 3 = méně důležitá silná stránka
  - 2 = méně důležitá slabá stránka
  - 1 = významná slabá stránka

U každého faktoru se vynásobí váha a stupeň vlivu a výsledkem je vážené ohodnocení

4. Součtem vážených ohodnocení všech faktorů vznikne celkové vážené ohodnocení. [2]

Celkové vážené ohodnocení stanovuje interní pozici podniku. Silná interní pozice (4) umožňuje opřít se o interní prostředí při realizaci strategického záměru. Slabá interní pozice (1) poukazuje na pravděpodobnou neschopnost podniku realizovat strategický záměr a je vhodné se zaměřit na posílení interního prostředí. [2]

## 2.6 Hodnocení interních a externích faktorů (matice IE)

Matice IE využívá výsledky hodnocení faktorů interního prostředí (matice EFE) a hodnocení faktorů interního prostředí (matice IFE). Matice je konstruovaná tak, že na osu y je nanesena hodnota celkového ohodnocení externích faktorů (EFE) a na osu x celkové ohodnocení faktorů interních (IFE).

Pozici firmy je možné, jak ukazuje obrázek 2-3, pomocí matice IE rozdělit do tří oblastí, v nichž se doporučují určité strategie. [2]

Obrázek 2-3: Matice IE

Externí hodnocení	Interní hodnocení		
	Silné	Střední	Slabé
Vysoké	I.	II.	III.
Střední	IV.	V.	VI.
Nízké	VII.	VIII.	IX.

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

1. Oblast I., II. a IV – Stavěj a zajišťuj růst  
Vhodné strategie: penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopředná, zpětná a horizontální integrace
2. Oblast III, V. a VII. – Udržuj a potvrzuj  
Vhodné strategie: penetrace na trh, vývoj produktu
3. Oblast VI., VIII a IX. – Sklízej a zbavuj se  
Vhodné strategie: defenzivní strategie [2]

## 2.7 Hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu nebo záměru (matice SPACE)

V této metodě slouží pro hodnocení pozice interní a externí charakteristiky:

- Interní charakteristiky: finanční síla (FS) a konkurenční vlastnosti (KV)
- Externí charakteristiky: stabilita prostředí (SP) a síla oboru (SO) [2]

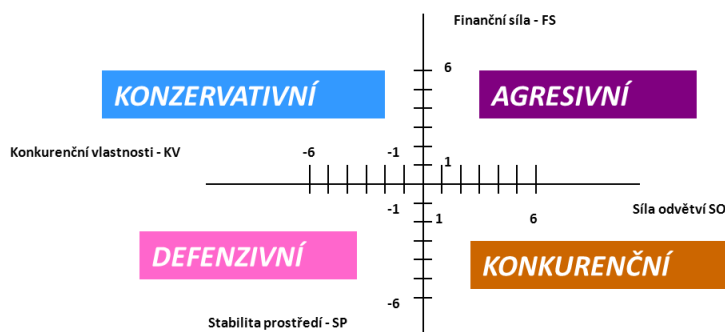
Každá charakteristika se skládá z pěti dílčích faktorů:

- FS – výsledná rentabilita, výsledná likvidita, výsledná zadluženost, hospodářský výsledek, srovnání s konkurencí
- KV – podíl na trhu, kvalita produktů, technické parametry produktů, životní cyklus výrobního portfolia, získávání informací
- SP – úroveň inflace, vyjednávací síla zákazníků, náročnost na inovace, legislativní opatření a regulace, vývoj poptávky
- SO – potenciál ziskovosti, finanční stabilita, úroveň technologie, bariéry vstupu, dynamiku růstu odvětví [2]

Postup určení vektoru strategické a akční pozice podniku je následující:

1. Každému faktoru je přiřazena váha. Součet vah dílčích faktorů KV a SO je 1 a FS a SP také 1.
2. Každý faktor je kvantitativně ohodnocen:
  - FS a SO +1 = nejhorší ... +6 = nejlepší
  - KV a SP -6 = nejhorší ... -1 = nejlepší
3. Hodnota na ose x se získá sumou váženého ohodnocení faktorů z SO a KV a hodnota na ose y stejným způsobem z FS a SP.
4. Souřadnice stanovují výslednou polohu vektoru a určují strategickou a akční pozici podniku. Obrázek 2-4 ukazuje čtyři kvadranty a podle toho, v jakém se vektor nachází, se doporučují vhodné strategie pro společnost. [2]

**Obrázek 2-4: Určení strategické pozice hodnoceného podniku**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

## 3 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

### 3.1 Vymezení pojmu

„Předmětem ekonomické analýzy jsou jevy a procesy ve firmě, které ovlivňují ekonomické výsledky podniku. Výsledky ekonomické analýzy podniku jsou souborem působení mnoha faktorů vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Úkolem ekonomické analýzy je hodnotit ekonomickou situaci určitého ekonomického subjektu, nalézt faktory, které jsou příčinou této situace a případně změřit sílu jejich působení. Ekonomickým subjektem bývá zpravidla firma a ta může představovat různě složitý celek. Proto i analýza může být různě rozsáhlá a pracná, může být tvořena dílčími analýzami, jejichž výsledky jsou shrnuty do jednoho celku. Hodnocen může být stav k určitému okamžiku, nebo vývoj za určité období.“ [9, str. 12]

Finanční analýza poskytuje celou řadu cenných informací, jimiž se dá posoudit finanční zdraví organizace.

Přínosem finanční analýzy je obecně zhodnocení míry zranitelnosti, adaptability a flexibility organizace, poskytnutí objektivního pohledu na potenciální růst výkonnosti podniku a identifikace rizik plynoucích z dosavadního fungování organizace.

Výstupů finanční analýzy lze ve strategickém managementu využít zejména při:

- „hodnocení minulé a současné finanční situace organizace
- vyhodnocování předpokládaného ekonomického vývoje podniku
- ekonomickému zdůvodnění připravovaných nebo předkládaných podnikatelských projektů pro statutární orgány a bankovní kruhy“ [19, str. 404]

Finanční analýzu lze jednoznačně považovat za „velmi významnou součást finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností.“ [18, str. 75]

Uživatele informací získaných finanční analýzou lze dle většiny literatury rozdělit na interní a externí. Mezi interní patří manažeři, kteří se o získané informace opírají při rozhodování o budoucím vývoji společnosti. Dále pak k interním řadíme zaměstnance a

odbory, kteří mohou na základě těchto informací formovat svůj postoj k podniku. Externími uživateli jsou zejména věřitelé, obchodní partneři, investoři, banky a státní orgány. Pro externí uživatele je podstatné, aby společnost byla finančně stabilní, plnila své závazky a v případě investorů i generovala přiměřený zisk.

Finanční analýza čerpá zejména z rozvahy, výsledovky a výkazu cash-flow. Omezením finanční analýzy je, že měří především minulost a nepostihuje nehmotná aktiva jako akcelerátor výkonnosti.

Finanční analýza provedená z účetních výkazů upozorní na negativní jevy a problémy, ale důvody a řešení lze nalézt jen na základě studia širších souvislostí.

## **3.2 Postup finanční analýzy**

Postup finanční analýzy zahrnuje podle [16] tyto kroky:

1. „agregace ukazatelů rozvahy, výsledovky a výkazu cash-flow
2. analýza absolutních ukazatelů v čase
3. analýza výkazů sestavených v procentním vyjádření v čase i prostoru (mezipodnikově)
4. výpočet poměrových ukazatelů
5. srovnání poměrových ukazatelů v prostoru (odvětvové průměry, výsledky konkurenčních podniků, best practice) a se standardy
6. hodnocení poměrových ukazatelů v čase
7. hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli (DuPont, INFA)
8. výpočet a hodnocení dalších ukazatelů (čistý pracovní kapitál, MVA, EVA,)
9. aplikace specifických postupů (souhrnné ukazatele, srovnávací grafy)
10. návrh na opatření“

## **3.3 Metody finanční analýzy**

„Základní rozborové techniky zahrnují metody založené na práci se zjištěnými údaji obsaženými v účetních výkazech a s údaji z nich odvozenými - s ukazateli.“ [3, str. 18]

Stejný zdroj také uvádí dvě základní metody: metodu absolutní a relativní.

### **3.3.1 Metoda absolutní**

Využívá údaje zjištěných přímo z účetních výkazů. Absolutní ukazatele jsou využívány k vertikální a horizontální analýze. Tato metoda je nevhodná k porovnávání v prostoru,

protože neumožňuje srovnávání různě velkých podniků. Výpočtem rozdílu mezi absolutními ukazateli získáváme rozdílové ukazatele.

Mezi nejčastěji používané rozdílové ukazatele ve finanční analýze patří:

- čistý pracovní kapitál
- čisté pohotové prostředky
- čisté peněžně-pohledávkové finanční fondy

### ***Čistý pracovní kapitál***

Konstrukce čistého pracovního kapitálu je závislá na rozlišení stálých a oběžných aktiv a krátkodobého a dlouhodobého kapitálu. Výpočet tohoto nejběžnějšího rozdílového ukazatele uvádí následující vzorec:

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé dluhy}$$

U čistého pracovního kapitálu se střetávají dva pohledy. Manažerský pohled je, že čím vyšší je čistý pracovní kapitál, tím vyšší je běžná likvidita podniku. Podnik má „finanční polštář“ pro případ nepříznivé události, která by si vyžádala nečekaně velký výdej peněžních prostředků. Zároveň však vysoká hodnota čistého pracovního kapitálu snižuje rentabilitu, protože prostředky mohly vydělávat jinde, proto pro vlastníka by bylo nejvhodnější čistý pracovní kapitál minimalizovat.

Lze tedy říct, že každá společnost hledá kompromisní velikost čistého pracovního kapitálu, který zajišťuje soulad mezi finanční stabilitou a náklady kapitálu.

Pokud nabývá tento ukazatel záporných hodnot, jedná se o tzv. nekrytý dluh.

### **3.3.2 Metoda relativní**

„**Procentní rozbor** absolutních ukazatelů představuje nejjednodušší techniku analýzy účetních výkazů a slouží nám k prvotní orientaci v hospodaření podniku. Upozorňuje na problémové oblasti, které je potřeba podrobit podrobnějšímu zkoumání.“ [3, str. 19]

Relativní metoda se aplikuje ve dvou formách:

1. horizontální analýza
2. vertikální analýza



### ***Horizontální analýza***

„Horizontální analýza se zabývá změnou absolutních ukazatelů a jejich procentní změnou v čase.“ [3, str. 19]. Porovnává hodnoty stejného ukazatele za minimálně dvě po sobě jdoucí období. Pro vypovídající hodnotu horizontální analýzy je však vhodné mít data za více let. Procentní změnu lze obecně získat dosazením do tohoto vzorce:

$$\text{procentní změna} = \frac{\text{hodnota}_t - \text{hodnota}_{t-1}}{\text{hodnota}_{t-1}} * 100$$

Druhou možností zobrazení změny je vyjádření indexem. Bazický index porovnává hodnotu jednotlivých let se stále stejným (základním) rokem. Řetězový index vždy porovnává hodnotu určitého ukazatele s hodnotou z předcházejícího roku.

### ***Vertikální analýza***

„Vertikální analýza (též procentní rozbor komponent nebo strukturální analýza) se zabývá velikostí podílu jednotlivých položek výkazů na zvoleném základu.“ [3, str. 20]. Relativní struktura rozvahy se získá tak, že jednotlivé složky aktiv nebo pasiv se porovnávají s bilanční sumou. Podíl jednotlivých položek výsledovky na celkových výnosech (příp. tržbách) lze získat obdobným postupem, jednotlivé položky jsou poměřovány s celkovými výnosy (případně tržbami).

### ***Poměrové ukazatele***

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy. Poměrové ukazatele vznikají jako poměr dvou položek, které mají nějakou smysluplnou souvislost. Existuje velké množství poměrových ukazatelů. Každý podnik by měl pečlivě zvážit, které ukazatele je pro něj užitečné a důležité sledovat. Poměrové ukazatele mají jenom orientační charakter, protože každý podnik nebo obor podnikání má svoje specifika a tak na ně nelze vztahovat nějaké obecné doporučené hodnoty ukazatelů. Poměrové ukazatele lze také podrobit horizontální analýze.

## **3.4 Klasifikace poměrových ukazatelů**

Základní klasifikace poměrových ukazatelů dle většiny literárních zdrojů se skládá z pěti skupin:

- ukazatele likvidity
- ukazatele rentability

- ukazatele aktivity
- ukazatele zadluženosti
- ukazatele kapitálového trhu

### 3.4.1 Ukazatele likvidity

Obecná definice likvidity je momentální schopnost podniku dostát svým splatným závazkům.

Čím vyšší je likvidita podniku, tím menší je riziko platební neschopnosti podniku, ale zároveň to znamená menší výnosnost podniku (tzv. umrtvování kapitálu). Cílem společnosti je tedy rozumný kompromis.

„Dostatečná likvidita je předpokladem pro finanční rovnováhu podniku. V případě, že je podnik trvale nelikvidní, hovoříme o platební neschopnosti (insolvenci). Je to tedy stav, kdy podnik není schopen platit dluhy v době jejich splatnosti.“ [16, str. 48]

Ukazatele likvidity obecně poměřují, čím je možno v krátkém období platit, s tím, co je nutno v krátkém období platit. [19]

#### ***Běžná (celková) likvidita***

Běžná likvidita udává, kolikrát převyšuje oběžný majetek krátkodobé závazky (včetně krátkodobých bankovních úvěrů a výpomocí).

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

Obecně platí, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je nižší riziko platební neschopnosti podniku. Slabina běžné likvidity je, že nebere v potaz různou likvidnost jednotlivých složek oběžného majetku.

Jak uvádí například zdroj [18] tradiční doporučená hodnota běžné likvidity je 2. Není však možné stanovit obecnou hodnotu pro všechny podniky, protože každé odvětví má svoje specifika. Pro výrobní podniky lze určit jako doporučené rozmezí 1,5 až 2,5. Za velmi rizikové lze považovat financování dlouhodobých aktiv krátkodobými závazky (hodnota běžné likvidity menší než 1).

#### ***Pohotová likvidita***

Pohotová likvidita oproti běžné odečítá z čitatele zásoby všech druhů, takže v čitateli zůstávají peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky

(vhodné brát v potaz pouze pohledávky, které jsou reálně dobytné). Jmenovatel zůstává stejný, tedy krátkodobé závazky.

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

Za doporučenou hodnotu tohoto ukazatele se uvádí minimálně 1. Čím bude hodnota vyšší, tím budou spokojenější věřitelé, ale zase méně spokojení akcionáři. Když bude hodnota menší než 1, tak podnik v případě nutnosti bude muset rozprodat zásoby.

### ***Okamžitá (peněžní) likvidita***

Okamžitá likvidita udává, kolika korunami krátkodobého finančního majetku (suma peněz v pokladně a na běžném účtu a peněžní ekvivalenty – snadno obchodovatelné cenné papíry a šeky) je kryta jedna koruna krátkodobých závazků.

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

Při stanovení doporučené hodnoty okamžité likvidity se různé zdroje velmi liší. Například zdroj [19] uvádí jako přijatelné hodnoty větší než 0,2, zdroj [18] 0,4, zatímco zdroj [12] stanovuje rozmezí 0,6-1,1.

### **3.4.2 Ukazatele rentability**

Rentabilita je formou vyjádření zisku. Schopnost dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu má v tržní ekonomice klíčový význam pro rozhodování o alokaci zdrojů. [8]

„Ukazatele rentability se používají pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti a výdělkové schopnosti organizace. Pomocí nich je vyjadřována intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do organizace.“ [19, str. 407]

Patří do kategorie mezivýkazových poměrových ukazatelů, protože čerpá výdajů jak z rozvahy, tak i z výkazu zisku a ztráty. [19]

#### ***Rentabilita celkového vloženého kapitálu – ROA***

Měří, jaký efekt připadá na jednotku majetku zapojeného do podnikatelské činnosti

„Ukazatel ROA vyjadřuje celkovou efektivnost organizace, její výdělkovou schopnost, resp. produkční sílu.“ [19, str. 408]

Tento ukazatel se používá na zjišťování výnosnosti celkového kapitálu bez ohledu na kapitálovou strukturu.

$$ROA = \frac{\text{zisk před daněmi a úroky (EBIT)}}{\text{celková aktiva}}$$

Dosazení zisku před daněmi a úroky (EBIT) do čitatele umožní sledovat produkční sílu podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení.

### ***Rentabilita vlastního kapitálu – ROE***

Ukazatel ROE slouží k hodnocení výnosnosti kapitálu vloženého akcionáři.

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatel ROE je obvykle porovnáván s alternativními formami investic se stejným rizikem. Hodnota v každém případě musí být vyšší, než je výnos bezrizikových investic.

### ***Rentabilita tržeb - ROS***

Rentabilita tržeb informuje, kolik korun zisku získá organizace z jedné koruny tržeb. Ve jmenovateli jsou tržby za časovou jednotku, které dávají tržní ohodnocení výkonů společnosti. [19]

$$ROS = \frac{\text{zisk před zdaněním (EBT)}}{\text{tržby}}$$

„Tržní úspěšnost je podmíněna mnoha faktory, mezi nimiž skutečná hodnota výrobku nemusí být vždy rozhodující. Hraje zde roli i marketingová strategie, cenová politika, reklama, módní vlivy, nálady společnosti aj.“ [14, str. 59]

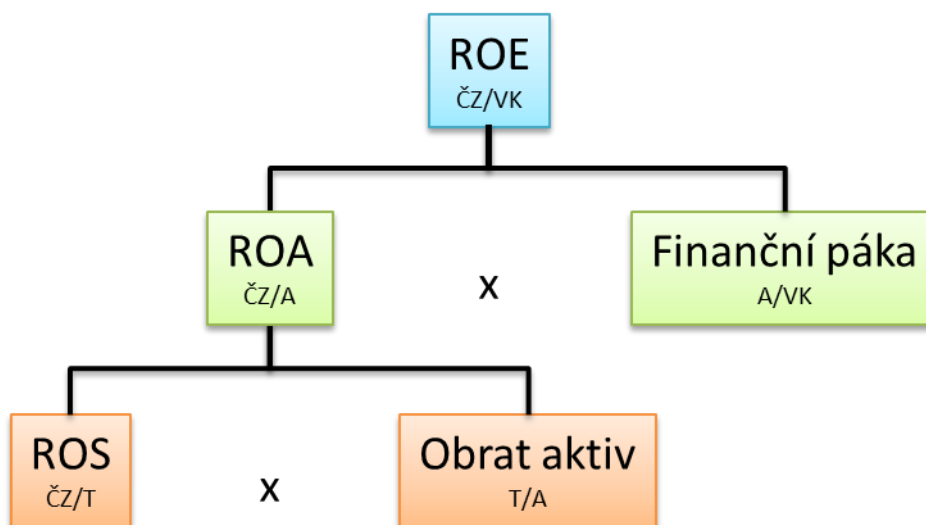
### ***DuPont analýza***

DuPont analýza vychází z pyramidového rozkladu. Jedná se o rozklad syntetických ukazatelů na ukazatele dílčí, resp. příčinné. [19]

Princip pyramidového rozkladu spočívá v tom, že jeden ukazatel je zvolen jako nejdůležitější (v případě DuPont analýzy se jedná o ukazatel ROE) a analýza identifikuje a kvantifikuje činitele, které mají vliv na zvolený nejdůležitější ukazatel.

Rozklad ukazatele ROE ukazuje obrázek 3-1.

**Obrázek 3-1: Rozklad DuPont**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

Ukazatel ROE je tedy složen ze tří dílčích ukazatelů: rentability tržeb, obratu aktiv a finanční páky. Rozklad DuPont ukazuje, že rentabilita vlastního kapitálu zahrnuje kromě zástupce z ukazatelů rentability (ROS), ukazatelů aktivity (obrat aktiv) i finanční páku, což je podíl aktiv a vlastního kapitálu, takže velikost ROE je závislá i na zvolení optimální kapitálové struktury.

Rentabilita vlastního kapitálu je tedy závislá na finančním, výrobním i marketingovém řízení společnosti.

### **3.4.3 Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity měří schopnost organizace využívat svého majetku.

„Velikost a struktura majetku souvisí s technickoekonomickými specifiky provozní činnosti, která jsou určující pro vybavenost stálými a oběžnými aktivy. Nemalá úloha připadá na schopnosti managementu dosahovat cílových výkonů s optimálním nasazením majetkových hodnot. Na tento aspekt finanční analýzy se zaměřují ukazatele aktivity.“ [3, str. 47]

Ukazatele aktivity mohou být vyjadřovány jako počet obrátek (rychlost obratu, obrátkovost), tj. kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za určitý časový interval (zpravidla rok) nebo jako doba obratu aktiv, tj. doba (většinou ve dnech) po kterou jsou finanční prostředky vázány v určité formě majetku (za jak dlouho uskuteční jednu obrátku). [19]

Ukazatelé aktivity čerpají jak z rozvahy, tak z výkazu zisku a ztráty.

### ***Obrátkovost aktiv***

Obrátkovost aktiv je nejkompexnější ukazatel aktivity. Vyjadřuje se jako poměr ročních tržeb a průměrné hodnoty celkových aktiv ve sledovaném roce.

$$\text{obrátkovost aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrná hodnota aktiv}}$$

Výsledek ukazatele je závislý jak na investiční politice, tak i schopnosti prodeje výrobku. [12]

Obrat aktiv společně s rentabilitou tržeb určují hodnotu rentability celkového vloženého kapitálu (viz DuPont analýza).

### ***Obrátkovost dlouhodobého majetku***

Ukazatel obrátkovosti dlouhodobého majetku je ukazatelem efektivnosti a intenzity využívání zejména budov, strojů a zařízení. [3]

Ukazatel vyjadřuje, kolik korun tržeb vznikne z jedné koruny dlouhodobých aktiv.

$$\text{obrátkovost dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrná hodnota dlouhodobých aktiv}}$$

Hodnota tohoto ukazatele je ovlivňována odpisovou politikou společnosti, protože ve jmenovateli je zůstatková hodnota dlouhodobého majetku.

Je také ale nutné vzít v úvahu, že investice do dlouhodobého majetku jsou často prováděny s předstihem a klesající nebo nízká hodnota tohoto ukazatele může znamenat, že podnik investoval do budoucna a investice ještě nepřinesly efekt. [9]

### ***Obrátkovost zásob***

Obrátkovost zásob udává, kolikrát se zásoby obrátí za určité období (obvykle rok).

Většina literatury dává v čitateli u obrátkovosti zásob přednost před tržbami náklady za sledované období (výkonová spotřeba a náklady vynaložené na prodané zboží).

Ve jmenovateli se používá průměrná hodnota za sledované období, aby se aspoň částečně kompenzoval statický charakter položky zásob. [18]

$$\text{obrátkovost zásob} = \frac{\text{spotřeba (náklady)}}{\text{průměrná hodnota zásob}}$$

V případě, že hodnota tohoto ukazatele je nižší než u konkurenčních podniků, může ukazatel podniku napovědět, zda nedrží nadbytečné zásoby.

### ***Obrátkovost pohledávek***

Obrátkovost pohledávek stanovuje, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky.

Vcelku jednotně uvádí všechny literatury pro výpočet tohoto ukazatele podíl tržeb a průměrné hodnoty pohledávek za určité období.

$$\text{obrátkovost pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrná hodnota pohledávek}}$$

Hodnota tohoto ukazatele se srovnává s odvětvovým průměrem. Samozřejmě u tohoto ukazatele platí, čím vyšší hodnota, tím lépe. Každá společnost by nejradši dostávala platby od odběratelů okamžitě, ale zase odběratelé chtějí dodavatelům platit co nejpozději, proto musí obchodní partneři vyjednat oboustranně akceptovatelný kompromis.

### **3.4.4 Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti identifikují riziko, které společnost podstupuje financováním svojí činnosti z vlastních a cizích zdrojů.

Určitá velikost zadlužení je pro podnik užitečná.

Zdroj [19] uvádí tři hlavní důvody pro používání cizích zdrojů:

1. organizace nedisponuje dostatečně velkým kapitálem, který je potřeba k jejímu založení nebo přechodně v průběhu činnosti
2. poskytovateli cizího kapitálu nevznikají žádná práva v řízení podniku
3. cizí kapitál je obvykle díky tzv. daňovému efektu levnější než kapitál vlastní

A stejný zdroj uvádí i tři důvody proti nadměrnému použití cizích zdrojů

1. cizí kapitál snižuje zadluženost organizace a snižuje finanční stabilitu
2. každý další dluh je dražší a je obtížnější ho získat
3. jednání managementu musí být přizpůsobováno věřiteli

Zdroj [18] uvádí, že v zemích OECD podíl cizích zdrojů ve finanční struktuře je v průměru 35%.

### ***Celková zadluženost***

Základním ukazatelem zadluženosti je ukazatel celkové zadluženosti (též ukazatel věřitelského rizika), který je konstruován jako podíl cizího kapitálu a celkových aktiv.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Obecně platí, že čím je vyšší celková zadluženost, tím je vyšší finanční riziko, takže v zájmu věřitelů je, aby hodnota celkové zadluženosti byla nízká. Nízká zadluženost ovšem snižuje rentabilitu vlastního kapitálu, proto je jeden ze zásadních úkolů managementu určit pro firmu optimální kapitálovou strukturu.

### ***Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu***

Tento ukazatel se zaměřuje na dlouhé období. Je definován jako podíl dlouhodobého cizího kapitálu (dlouhodobé závazky a dlouhodobé bankovní úvěry a výpomoci) a vlastními kapitálu.

$$\text{dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Napomáhá posoudit, zda podnik může k pokrytí dlouhodobých investičních potřeb použít další cizí kapitál.

### ***Úrokové krytí***

Ukazatel úrokového krytí bere v potaz úroky placené z úvěrů. Uvádí, kolikrát zisk před zdaněním a úroky převyšuje celkové úroky.

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky (EBIT)}}{\text{celkové úroky}}$$

Podniky dosahující vysokého růstu tržeb a zisku, mohou být agresivní ve využívání cizího kapitálu. Vysoké číslo úrokového krytí je předpokladem dobré finanční stability podniku, ale zase může svědčit o špatné optimalizaci kapitálové struktury (malé využití cizích zdrojů).

Zdroj [18] uvádí, že hodnota tohoto ukazatele u amerických průmyslových podniků činí v průměru 8. Zdroj[8] doporučuje hodnotu ukazatele úrokového krytí mít vyšší než 5.



### 3.4.5 Ukazatele kapitálového trhu

Ukazatele kapitálového trhu nečerpají na rozdíl od předchozích ukazatelů jen z rozvahy a výsledovky, ale další informace jsou součástí výročních zpráv nebo se aktuální data běžně publikují ve finančních rubrikách novin nebo na internetu

Uživatelé těchto ukazatelů jsou zejména skuteční i potencionální investoři a všichni, kteří se dostávají do styku s burzovními obchody. Zajímají se o návratnost svých investic, a to jak prostřednictvím dividend, tak i růstu cen akcií. [14]

#### ***Čistý zisk na akcii***

Čistý zisk na akcii je klíčovým údajem o finančním stavu podniku. Nevýhodou ukazatele je, že nevyplývá nic o vyplacených dividendách.

$$\text{čistý zisk na akcii} = \frac{\text{čistý zisk po výplatě přednostních dividend}}{\text{počet vydaných kmenových akcií}}$$

Ukazatel čistého zisku na akcii slouží k porovnání s různými společnostmi. Problémem je, že různé přijaté účetní politiky podniků (metody oceňování a odepisování majetku, tvorba rezerv a opravných položek, časové rozlišení výnosů a nákladů aj.) toto mezipodnikové srovnávání významně komplikují. [19] [14]

V každém případě platí, že čím větší je hodnota tohoto ukazatele, tím lépe.

#### ***Dividenda na akcii***

Dividenda na akcii vyjadřuje velikost dividendy vyplacené na jednu akcii v daném roce.

$$\text{dividenda na akcii} = \frac{\text{úhrn dividend za rok}}{\text{počet vydaných kmenových akcií}}$$

Obecně lze říci, že se management organizace snaží o zachování stálých nebo mírně rostoucích dividend. Některé společnosti ovšem vyplácejí nulové nebo nízké dividendy a nerozdělený zisk investují do rozvoje společnosti.[14]

Rozhodování o dividendové politice je v kompetenci nejvyššího managementu.

#### ***Výplatní poměr***

Výplatní poměr je další ukazatel, který informuje o dividendové politice společnosti. Ukazuje, jak velký podíl vytvořeného čistého zisku jde na výplatu dividend.

$$\text{výplatní poměr} = \frac{\text{dividenda na akcii}}{\text{čistý zisk na akcii}}$$

### ***Aktivační poměr***

Ukazatel aktivačního poměru vyjadřuje, jak velký podíl z čistého zisku je využit na reinvestování zpět do společnosti.

$$\text{aktivační poměr} = 1 - \text{výplatní poměr}$$

### **3.4.6 Další ukazatele**

Ve finanční analýze existuje velké množství různých dalších ukazatelů.

Zdroj [7] uvádí jako užitečné poměrně nově sledované ukazatele produktivity práce:

- osobní náklady k přidané hodnotě
- přidaná hodnota na jednoho zaměstnance
- tržby na jednoho zaměstnance aj.

### ***Přidaná hodnota na jednoho zaměstnance***

Tento ukazatel je konstruován jako podíl přidané hodnoty z výkazu zisku a ztráty a počtu zaměstnanců, přičemž tento nefinanční údaj bývá ve výročních zprávách.

$$\text{přidaná hodnota na jednoho zaměstnance} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

Výhodou tohoto ukazatele je možnost poměřovat různě veliké společnosti ideálně ve stejném oboru, protože každý obor má svoje specifika (např. kapitálovou náročnost).

## **3.5 Index IN05**

Indexy IN patří mezi vícerozměrné souhrnné ukazatele a mezi bonitní a bankrotní modely. Index se skládá ze součtu pěti poměrových ukazatelů, přičemž každý podíl má přidělenou svojí váhu.

Zdroj [22] uvádí konstrukci indexu IN05:

$$IN05 = 0,13 \frac{A}{CZ} + 0,04 \frac{EBIT}{\dot{U}} + 3,97 \frac{EBIT}{A} + 0,21 \frac{V\acute{Y}N}{A} + 0,09 \frac{OA}{KZ + KB\acute{U}}$$

Kde:

A= aktiva (pasiva)

CZ= cizí zdroje

EBIT= zisk před úroky a zdaněním

Ú= nákladové úroky

VÝN= celkové výnosy

OA= oběžná aktiva

KZ= krátkodobé závazky

KBÚ= krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci

V případě poměru EBIT/Ú je stanovena maximální hodnota 9. Důvod je, že v případě úroků blízcím se k nule, by došlo k převážení ostatních vlivů a hodnota indexu IN05 by se mohla blížit k nekonečnu. [22]

Pro index IN05 jsou stanoveny horní (1,6) a dolní mez (0,9), čímž vznikají tři intervaly. Následující obrázek 3-2 ukazuje, jak index IN05 na základě výsledné hodnoty dělí firmu do tří kategorií.

**Obrázek 3-2 Index IN05**



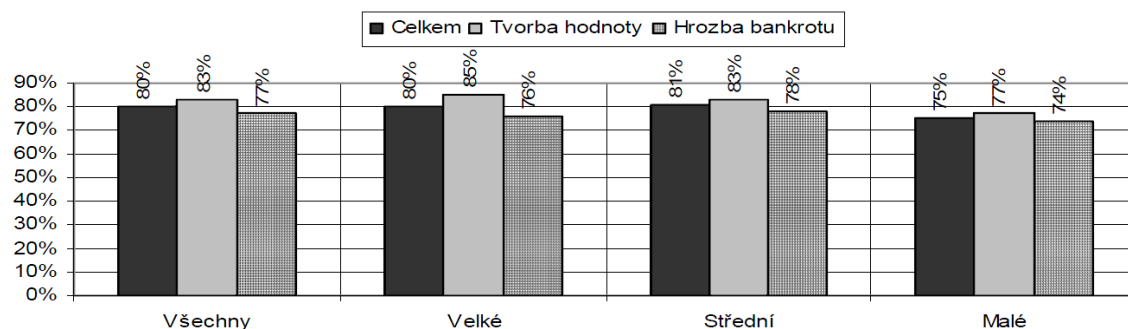
*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

Zdroj [22] na základě empirických výzkumů zjistil, že podnik s výsledkem pod dolní hranicí na 97% spěje k bankrotu a na 76% nebude tvořit hodnotu. Podnik, který spadne do šedé zóny, směřuje k bankrotu na 51% a na 29% nebude tvořit hodnotu. Podnik,

který dosáhl výsledku přesahující horní mez, na 92% nebude směřovat k bankrotu a na 95% bude tvořit hodnotu.

Obrázek 3-3 ukazuje úspěšnost detekce tvorby hodnoty a hrozby bankrotu a celkovou (průměrnou) úspěšnost. Z hlediska velikosti podniků je na obrázku úspěšnost pro všechny kategorie celkem, i zvlášť pro malé, střední a velké podniky.

**Obrázek 3-3 Úspěšnost indexu IN05**



Zdroj: [22, str. 145]

Ukazuje se, že je větší přesnost u detekce tvorby hodnoty. Nejnížší úspěšnost je u malých podniků, přesto je stále vysoká, což ukazuje, že tento index má slušnou vypovídací hodnotu.

## 3.6 Bilanční pravidla

Bilanční pravidla jsou doporučení vycházející z praxe, která by měla zajistit dlouhodobou finanční rovnováhu.

### 3.6.1 Zlaté bilanční pravidlo

Principem zlatého bilančního pravidla je sladování časového horizontu u majetku a u kapitálových zdrojů. Dlouhodobý majetek by měl být financován vlastním kapitálem nebo dlouhodobým cizím kapitálem, oběžná aktiva zase krátkodobými zdroji.

Pokud firma financuje oběžný majetek z dlouhodobých zdrojů, je podnik překapitalizován (stupeň kapitalizace, což je podíl dlouhodobých pasiv a dlouhodobých aktiv, větší jak 1), naopak je-li financován dlouhodobý majetek z krátkodobých zdrojů (stupeň kapitalizace menší jak 1), je podnik podkapitalizován. [20]

$$\text{stupeň kapitalizace} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

Překapitalizovaný podnik má více kapitálu, než potřebuje, resp. ho nehospodárně využívá. Náklady dlouhodobého kapitálu bývají vyšší než výnosy oběžného majetku, proto se obvykle snižuje rentabilita podnikání. Výhodou bývá, že se snižuje riziko platební neschopnosti. [20]

Podkapitalizovaný podnik bývá především při expanzi, protože růst majetku není kryt dlouhodobými zdroji. Firma si půjčuje na dlouhodobý majetek u svých dodavatelů (krátkodobé obchodní úvěry). Krátkodobé cizí zdroje jsou sice levnější, ale více rizikové, protože se úvěr musí vrátit dříve, než dlouhodobý majetek vytvoří dostatečnou výši zdrojů. [20]

### **3.6.2 Zlaté pravidlo vyrovnání rizika**

Zlaté pravidlo vyrovnání rizika říká, že financování podniku by mělo být realizováno z většího podílu vlastním kapitálem, maximálně by měl být poměr vlastního a cizího kapitálu 1:1.

Více o optimalizaci kapitálové struktury pojednává podkapitola 3.4.4.

Zatímco ve velkých společnostech rozhodují o složení kapitálu majitelé a management bývá zodpovědný za co nejefektivnější využití a zhodnocení majetku, tak u malých podniků řeší majitel jak kapitálovou, tak i majetkovou strukturu. [20]

### **3.6.3 Zlaté pari pravidlo**

Zlaté pari pravidlo je rozšířením zlatého bilančního pravidla. Podstatou pravidla je, že vlastního kapitálu by mělo být zapojeno maximálně stejně jako je suma dlouhodobých aktiv. Ideálně však méně, protože financování vlastním kapitálem je obvykle nejdražší možné financování a nemělo by se s ním plýtvat. Pravidlo tak doporučuje využití i cizího dlouhodobého kapitálu. [13]

### **3.6.4 Zlaté poměrové pravidlo**

Zlaté poměrové pravidlo doporučuje, aby tempo investic nepředbíhalo ani v krátkém období tempo tržeb. Stávající investice by měly na ty budoucí nejdříve vydělat. Špatné investice, které se nepromítnou do růstu tržeb, pak brzdí další růst investic a to dá čas podniku se stabilizovat. Výjimku tvoří odvětví, kde se tržby z investic projevují se zpožděním, v takovém případě lze krátkodobě nedodržení pravidla akceptovat. [13]

## **4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI DZ KLATOVY A FORMULACE JEHO POSLÁNÍ, VIZE A STŘEDNĚDOBÝCH CÍLŮ**

### **4.1 Základní údaje k 31. 12. 2011**

Obchodní jméno:	Drůbežářský závod Klatovy a.s.
Identifikační číslo:	453 59 989
Sídlo společnosti:	Klatovy, ul. 5. Května 112, PSČ 339 01
Den zápisu do obchodního rejstříku:	1. května 1992
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	92 005 000Kč
Počet zaměstnanců:	467
Členové představenstva:	Čestmír Velíšek – předseda Ing. David Bednář – místopředseda Ing. Josef Kroupa – člen
Členové dozorčí rady:	Ing. Josef Velíšek – předseda Josef Matějka – člen Ing. Michaela Velíšková – člen [24]

### **4.2 Předmět podnikání**

- „řeznictví a uzenářství
- silniční motorová doprava
  - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně
  - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny
- hostinská činnost
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“ [24]

### **4.3 Historie společnosti**

„Historie společnosti sahá až do roku 1966, kdy byla v Klatovech dokončena výstavba nového drůbežářského závodu, vybaveného technologií na opracování kuřat v závěsu a strojového škulání. V průběhu sedmdesátých let došlo k dostavbě závodu. Po této dostavbě a rekonstrukci mohl závod zpracovat 20 000 tun drůbeže za rok.

1. května 1992 byly Drůbežářské závody Klatovy s. p. transformovány Fondem národního majetku na Drůbežářský závod Klatovy a.s.

V roce 1997 byla v Klatovech zahájena i výroba kuřecích uzenin a masných polotovarů v nově vybudovaném objektu provozu masné výroby. V roce 2009 byl tento provoz rozšířen výstavbou o nové moderní prostory a výrobní technologie. Současně v letech 2001 - 2006 proběhla rozsáhlá modernizace provozů pro opracování a balení drůbeže a dnes patří Drůbežářský závod Klatovy a.s. k nejmodernějším potravinářským provozům v ČR i Evropě.

V současnosti se společnost zaměřila na maximální prodej chlazené drůbeže, což považujeme za trend naší doby. Nedílnou část produkce tvoří zmrazené kuřecí výrobky, kuřecí uzeniny a masné polotovary z kuřecího masa nejvyšší kvality. Vysokou jakost a kvalitu výrobků Drůbežářského závodu Klatovy a.s. dokládají jednak certifikáty kvality HACCP, BRC, ISO 9001:2000, jednak ocenění výrobků značkou Klasa, Regionální potravina, Česká chuťovka a Dětská chuťovka.

Společnost obchoduje s více než 3000 odběrateli z tuzemska i zahraničí s výrobky vlastní produkce. Nabízený sortiment je částečně obohacen také přikoupeným zbožím (krutí maso, kachny, husy, aj.). Kuřecí výrobky Drůbežářského závodu Klatovy a.s. lze objednat ze široké nabídky platného ceníku naší společnosti nebo si je přímo zakoupit v jedné z podnikových prodejen v areálu podniku nebo v Pražské ulici v Klatovech.“ [24]

### **4.4 Produkce společnosti**

Produkci společnosti v letech 2008 až 2011 zobrazuje obrázek 4-1.

**Obrázek 4-1: Vývoj produkce společnosti (tuny)**

	Období			
	2008	2009	2010	2011
Chlazená kuřata	7 278	8 335	9 088	9 614
Zmrazená kuřata	977	624	469	440
Chlazené kuřecí díly	6 651	6 842	8 115	10 014
Zmrazené kuřecí díly	2 135	1 965	2 262	2 380
Marinády, polotovary	210	337	426	713
Uzenářské výrobky	5 617	6 910	6 848	7 776
Ostatní	2 389	2 130	1 888	2 704
<b>Celkem</b>	<b>25 257</b>	<b>27 143</b>	<b>29 096</b>	<b>33 641</b>

*Zdroj: [24]*

## **4.5 Poslání společnosti**

„Drůbežářský závod Klatovy a.s. je největší zpracovatel kuřecího masa a výrobce uzenin z kuřecího masa v České republice s měsíční produkcí kuřecího masa v objemu 2 000t a 650t mastných výrobků.“ [24] Společnost s dlouholetou tradicí investuje do nových technologií a výrobních postupů, čímž si zachovává nejvyšší kvalitu výroby, prvotřídní jakost a zájem spokojených zákazníků.

Základním prvkem filosofie společnosti je motto: Klatovské kuře – zdraví, které chutná.

## **4.6 Formulace vize**

### **4.6.1 Zvýšení podílu na trhu s drůbežím masem v ČR**

V pořadí producentů drůbežního masa patřila v roce 2011 společnosti druhá příčka s podílem 25 procent na trhu. Pro udržení a zlepšování hospodářských výsledků je hlavní vizí společnosti v horizontu let 2012 až 2015 dosáhnout zvýšení podílu na trhu s drůbežím masem.

### **4.6.2 Zvýšení ukazatele ROE**

Rentabilita vlastního kapitálu patří k podprůměru oboru (výroba potravinářských výrobků) i porovnání s největším konkurentem na trhu s drůbežím masem Vodňanskou drůbeží a.s. vychází velmi negativně. V roce 2011 byla hodnota tohoto poměrového finančního ukazatele 10,88 procenta a je vhodné pracovat na zvyšování této hodnoty zejména zvyšováním zisku.



### **4.6.3 Snižování závislosti na dodavatelích jateční suroviny**

Společnost zřídila vlastní výkrmové středisko v Horšově. Zatím bylo postaveno sedm hal o jednorázové skladovací kapacitě 270 tisíc kusů jednodenních kuřat. Z důvodu omezené kapacity jateční suroviny v České republice a tím i nemalé závislosti na dodavatelích se plánuje v období strategického záměru pokračovat v rozšiřování výkrmového střediska.

### **4.6.4 Zvýšení celkové produkce**

Společnosti se posledních pět let dařilo každý rok zvyšovat svojí produkci. V roce 2011 byla produkce společnosti 33 641 tun. Rostoucí trend je třeba udržet i v období strategického záměru.

## **4.7 Strategické cíle**

K roku 2015 chce společnost dosáhnout následujících strategických cílů:

- Zvýšení podílu na českém trhu s drůbežím masem alespoň na 30 procent.
- Zvýšení ukazatele ROE nejméně na 15 procent.
- Zvýšení celkové produkce společnosti na 40 tisíc tun.
- Postavení osmé haly ve výkrmovém středisku v Horšově a zvýšení jednorázové skladovací kapacity na 310 tisíc kusů jednodenních kuřat.

## 5 STRATEGICKÁ ANALÝZA PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI DZ KLATOVY

### 5.1 Analýza makroprostředí

#### 5.1.1 Ekonomické faktory

##### *Analýza trhu s drůbežím masem*

Následující obrázek 5-1 ukazuje vývoj objemu vyrobeného masa v letech 2007 až 2011.

**Obrázek 5-1: Výroba masa v ČR (tuny jatečné hmotnosti)**

Druhy masa	Období				
	2007	2008	2009	2010	2011
Výroba hovězího a telecího masa	79 328	80 020	77 026	74 259	72 125
Výroba vepřového masa	340 863	316 985	284 572	275 905	262 944
Výroba skopového, kozího a koňského masa	280	255	216	213	244
Výroba drůbežího masa	205 826	201 693	194 252	188 177	170 084
<b>Celkem</b>	<b>626297</b>	<b>598953</b>	<b>556066</b>	<b>538554</b>	<b>505397</b>

*Zdroj: Český statistický úřad, Zemědělství - časové řady, Výroba masa a nákup mléka, dostupné na [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab\\_1\\_zemcr/\\$File/zemcr021512\\_1.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_1_zemcr/$File/zemcr021512_1.xls)*

Nejvíce se v České republice dlouhodobě vyrábí vepřového masa, jehož podíl byl 52,03 procenta v roce 2011. Drůbeží maso drží druhou pozici s 33,65 procenty. Výroba drůbežího masa za celé období klesla o 17,37 procenta, stále to ale bylo méně než objem výroby masa celkem, který klesl o 19,30 procenta. Podrobněji rozebírá trh s drůbežím masem obrázek 5-2.

**Obrázek 5-2: Bilance výroby, spotřeby drůbeže a ceny kuřat**

	Období				
	2007	2008	2009	2010	2011
Výroba (tis. tun živé hmotnosti)	289,5	282,5	270,5	263,0	236,8
Dovoz (tis. tun živé hmotnosti)	70,8	87,5	103,2	103,9	120,2
Vývoz (tis. tun živé hmotnosti)	28,6	30,4	34,4	35,6	33,9
Spotřeba (tis. tun živé hmotnosti)	340,9	339,1	338,3	332,6	323,3
Ceny kuřat zemědělských výrobců (Kč/kg)	20,98	22,82	20,66	20,38	22,11
Ceny kuřat průmyslových výrobců (Kč/kg)	39,06	42,58	40,70	39,06	40,56
Spotřebitelské ceny kuřat (Kč/kg)	53,47	60,47	57,68	56,79	57,97
Marže průmyslových výrobců (Kč/kg)	18,08	19,76	20,04	18,68	18,45
Marže obchodníků (Kč/kg)	14,41	17,89	16,98	17,73	17,41

Zdroj: Ministerstvo zemědělství, publikace *Zemědělství 2011*, dostupné na [http://eagri.cz/public/web/file/165960/Zemedelstvi\\_2011.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/165960/Zemedelstvi_2011.pdf)

Zatímco výroba drůbežního masa každý rok klesala, dovoz (zejména z Polska a Brazílie) každý rok rostl. Za celé období činil tento růst 69,77 procenta. Rostl i vývoz o 18,53 procenta za celé období. Vývoz není příliš významný, z drůbežního masa vyrobeného v České republice šlo v roce 2011 na vývoz jen 14,32 procenta. Dovezeného drůbežního masa je však značný objem. Zatímco v roce 2007 se dovoz podílel na celkové spotřebě 20,77 procenty, tak v roce 2011 už 37,18 procenty.

Spotřeba drůbežního masa v České republice měla klesající trend, za celé období klesla o 5,16 procenta. Je evidentní, že spotřeba u nás klesá pomaleji než výroba a české drůbeží maso je stále více nahrazováno dovezeným.

Marže průmyslových výrobců je vyšší než marže obchodníků, ale za sledované období se rozdíl významně snížil. Zatímco marže průmyslových výrobců rostla o 2,05 procenta, marže obchodníků rostla o řád více, o 20,82 procenta. Může to svědčit o zvýšení vyjednávací síly odběratelů (zejména nadnárodních řetězců jako např. Tesco, AHOLD apod.).

Obrázek 5-3 zobrazuje spotřební vydání obyvatel za potraviny a nealkoholické nápoje.

**Obrázek 5-3: Spotřební vydání za potraviny a nealkoholické nápoje (osoba v Kč/rok)**

	Období				
	2007	2008	2009	2010	2011
SPOTŘEBNÍ VYDÁNÍ (CZ-COICOP)	104 017	112 256	115 309	116 244	117 882
Potraviny a nealkoholické nápoje	20 866	22 571	22 222	22 484	22 546
Podíl na celkové spotřebě	20,06%	20,11%	19,27%	19,34%	19,13%

Zdroj: Český statistický úřad, *Vydání a spotřeba domácností*, dostupné na [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/1300218CE6/\\$File/30011280.XLS](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/1300218CE6/$File/30011280.XLS)

Výdaje za potraviny a nealkoholické nápoje se za celé období zvýšily o 8,05 procenta, ale celkové spotřební výdaje zvýšily o 13,33 procenta, což se projevuje poklesem podílu potravin a nealkoholických nápojů na celkové spotřebě z 20,06 procenta v roce 2007 na 19,13 procenta v roce 2011.

### **Hlavní makroekonomické faktory ovlivňující relevantní trh**

Následující obrázek 5-4 zobrazuje vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů v letech 2007 až 2011 a predikci ministerstva financí do roku 2015.

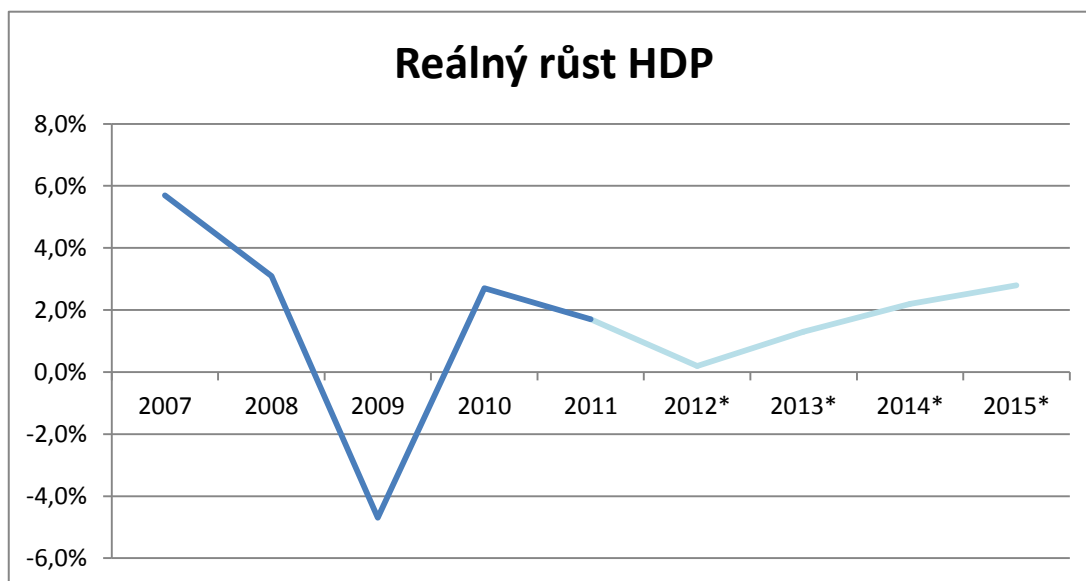
**Obrázek 5-4: Hlavní makroekonomické faktory ovlivňující relevantní trh**

	Období									
	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	2013*	2014*	2015*	
Reálný růst HDP	5,7%	3,1%	-4,7%	2,7%	1,7%	0,2%	1,3%	2,2%	2,8%	
Míra inflace	2,8%	6,3%	1,0%	1,5%	1,9%	3,3%	2,3%	1,8%	2,0%	
Míra nezaměstnanosti VŠPS	5,3%	4,4%	6,7%	7,3%	6,7%	7,0%	7,2%	7,1%	6,9%	
Reálný růst spotřeby domácností	6,9%	7,9%	2,7%	0,8%	1,4%	-0,4%	0,2%	2,0%	2,8%	
Měnový kurz CZK/EUR	27,76	24,94	26,45	25,29	24,59	25,00	24,90	24,70	24,60	
Nominální růst průměrné mzdy	7,2%	7,8%	3,3%	2,2%	2,4%	1,5%	2,6%	4,7%	4,4%	

Zdroj: Český statistický úřad, ČNB a Ministerstvo financí, *predikce dostupná na [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/33-kolokvium\\_04-2012.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/33-kolokvium_04-2012.pdf)*

Hrubý domácí produkt měl po celé období velmi proměnlivé tempo růstu, v roce 2009 dokonce došlo k 4,7 procentnímu poklesu. V roce 2011 byl reálný růst 1,7 procenta, predikce roku 2012 je zpomalení růstu na 0,2 procenta z důvodu krize zemí eurozóny. Česká republika sice není členem této skupiny, ale její otevřená ekonomika je členskými zeměmi velmi ovlivňována. Dále až do roku 2015 by mělo docházet k akceleraci růstu na 2,8 procenta v roce 2015. Vývoj HDP ukazuje graficky obrázek 5-5.

**Obrázek 5-5: Graf vývoje HDP**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

Míra inflace bude podle predikce ministerstva financí největší v roce 2012 (3,3 procenta), v dalších letech by inflace měla zpomalovat a neměla by překročit 2,5 procenta.

Míra nezaměstnanosti by měla do roku 2013 mírně stoupat (až na 7,2 procenta), v roce 2014 by dle predikce měla klesnout na 7,1 procenta a v roce 2015 na 6,9 procenta.

Očekává se, že dojde v roce 2012 k poklesu reálné spotřeby domácností o 0,4 procenta. V dalších letech (2013 až 2015) uvádí predikce růst reálné spotřeby a jeho každoroční zrychlování.

Predikce ministerstva financí předpokládá, že měnový kurs v roce 2012 oslabí o 41 haléřů na 25 CZK/EUR, v dalších letech by měl kurz mírně posilovat. Posilování měny zlevňuje dovozy a komplikuje vývoz, protože výrobky českých podniků budou relativně dražší. Český trh bude zřejmě stále více zaplavován levným (často nekvalitním) zbožím z ciziny.

Růst nominální mzdy bude dle predikce v roce 2012 jen 1,5 procenta, v roce 2013 se zrychlí růst na 2,6 procenta a v roce 2014 a 2015 se má pohybovat kolem 4,5 procenta.

Z uvedených makroekonomických ukazatelů si lze všimnout, že česká ekonomika se v roce 2012 odrazí ode dna a její výkonnost se začne v dalších letech zlepšovat.

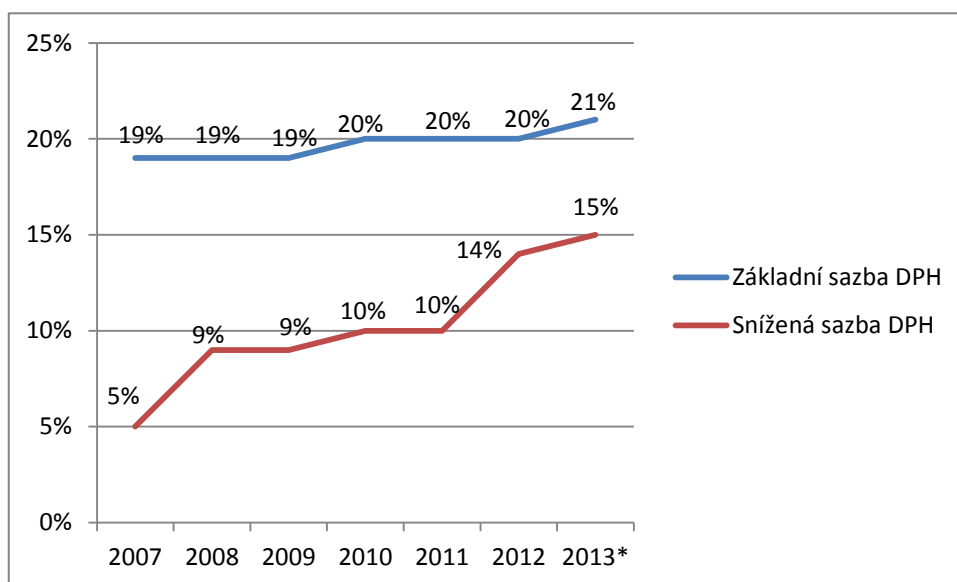
### 5.1.2 Politicko-právní faktory

Strategický záměr by mohla ovlivnit zejména změna daňových sazeb. V dnešní době se z důvodu naplnění státního rozpočtu zvyšuje vcelku pravidelně daňová zátěž.

Pro výrobce potravinářských výrobků je velmi důležitá sazba DPH. Produkty společnosti podléhají snížené sazbě DPH, která v roce 2012 stoupla o 4 procentní body na 14 procent a predikce ministerstva financí na rok 2013 počítá s úpravou na 15 procent, což bude negativně působit na tržby společnosti.

Následující obrázek 5-6 graficky znázorňuje vývoj sazby DPH v posledních letech, včetně predikce na rok 2013.

Obrázek 5-6: Graf vývoje sazeb DPH v letech 2007 až 2013



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

### 5.1.3 Sociálně-kulturní faktory

Jednoznačným demografickým trendem je stárnutí obyvatelstva, což by však pro trh s drůbežím masem nemělo být negativní zprávou, protože drůbeží maso je měkké a křehké a tedy vhodné pro seniory.

Dalším rysem současnosti je prosazování trendu zdravého životního stylu, který představuje pro společnost značnou příležitost. Drůbeží maso je jedno z nejméně tučných.

V České republice je v současnosti zejména v potravinářství stále výraznější trend preference českých výrobků. Důvodem je nejvíce kvalitativní stránka potravin. Hlavně polské potraviny, z důvodu afér a jejich následné medializace, se netěší dobré pověsti.

Vývoj životní úrovně je poslední dobou mírně negativní. Drůbeží maso je běžný statek, takže poptávka po něm nebude tolik ovlivněna jako například poptávka po relativně drahém hovězím mase. Existuje však riziko, že spotřebitelé dají přednost levnějšímu masu z dovozu i přes možnou horší kvalitu.

#### **5.1.4 Technologické faktory**

V nastávajících letech nelze očekávat skokové změny technologií používaných v oboru. Společnost sleduje nejnovější trendy a snaží se dle svých možností inovace realizovat.

## **5.2 Analýza mezoprostředí**

### **5.2.1 Konkurenti v odvětví**

Na trhu s drůbežím masem mají významné postavení tři společnosti: Vodňanská drůbež a.s., Rabbit Trhový Štěpánov a.s. a analyzovaná společnost Drůbežářský závod Klatovy.

Struktura trhu v roce 2011 je dle sdělení zástupce analyzované společnosti následující:

Vodňanská drůbež a.s.	64%
Drůbežářský závod Klatovy	25%
Rabbit Trhový Štěpánov a.s.	9%
Ostatní producenti	2%

Obrázek 5-7 zobrazuje porovnání největších konkurentů pomocí vybraných nejdůležitějších finančních ukazatelů. Společnost RABBIT Trhový Štěpánov a.s. se zabývá nejen zpracováním a prodejem drůbežího masa, ale i králíčího. Společnost ve své výroční zprávě uvádí kromě celkových tržeb za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží, kolik se na těchto tržbách podílí drůbeží maso a produkty. Podílem tržeb za drůbeží a celkových tržeb vznikne koeficient, kterým jsou pro větší objektivnost násobeny ostatní absolutní ukazatele. Protože zatím chybí výroční zprávy společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. za rok 2011 bylo provedeno porovnání konkurentů s daty z roku 2010.

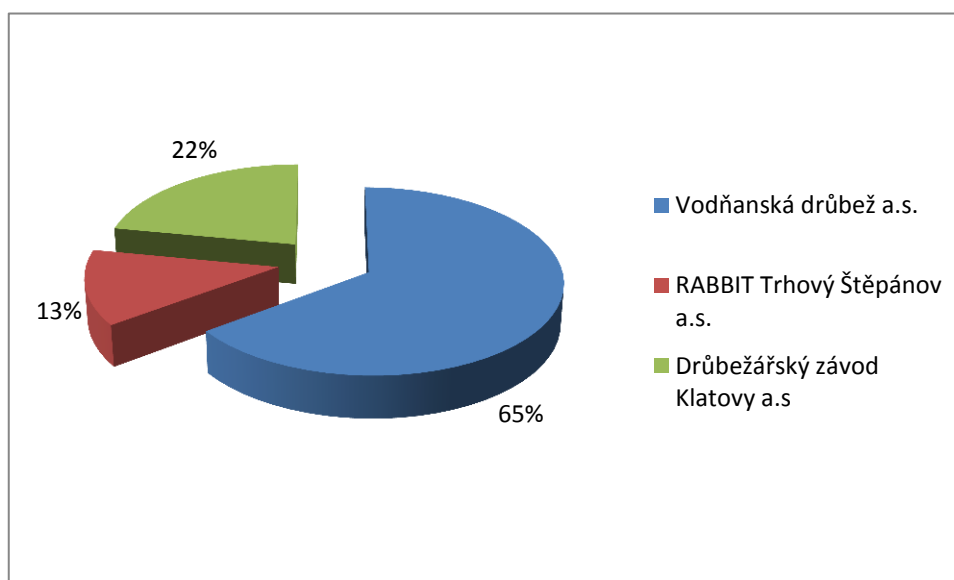
Obrázek 5-7: Porovnání konkurentů za rok 2010

Název ukazatele	Vodňanská drůbež a.s.	RABBIT Trhový Štěpánov a.s.	Drůbežářský závod Klatovy a.s
Tržby za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží (tis. Kč)	4 437 041	899 101	1 505 401
Přidaná hodnota (tis. Kč)	579 157	103 842	288 004
Čistý zisk (tis. Kč)	108 537	16 093	46 572
Bilanční suma (tis. Kč)	1 817 755	938 310	708 175
ROA	6,41%	2,83%	9,23%
ROE	26,41%	3,00%	11,18%
ROS	2,05%	1,92%	4,14%
Běžná likvidita	0,61	1,15	1,70
Obrátkovost aktiv	2,31	1,01	2,38
Celková zadluženost	76,79%	42,78%	40,97%

Zdroj: výroční zprávy analyzovaných společností

Tržby za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží má jednoznačně nejvyšší společnost Vodňanská drůbež a.s. Obrázek 5-8 znázorňuje podíl tržeb jednotlivých společností na celkových tržbách za tyto tři hlavní konkurenty dohromady. Ostatní producenti nejsou bráni v úvahu. Lze tak pozorovat obrovskou nadvládu společnosti Vodňanská drůbež a.s. s 65 procenty, na druhém místě je s 22 procenty Drůbežářský závod Klatovy a.s. a třetí RABBIT Trhový Štěpánov a.s. s 13 procenty.

Obrázek 5-8: Tržby za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží v roce 2010



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Pořadí společností podle přidané hodnoty je stejné jako u tržeb, ale přidaná hodnota Drůbežářských závodů Klatovy tvoří 49,73 procenta přidané hodnoty Vodňanské



drůbeže, což je mnohem víc než u tržeb (33,93 procenta). Výkonová spotřeba a náklady vynaložené na prodané zboží na jednu korunu tržeb jsou u Drůbežářských závodů z těchto tří společností nejmenší.

Čistý zisk Vodňanské drůbeže byl největší 108 537 tis. Kč, u Drůbežářského podniku Klatovy 46 572 tis. Kč a vypočtený čistý zisk za drůbež byl u společnosti RABBIT Trhový Štěpánov 16 093 tis. Kč.

Největší bilanční sumu má Vodňanská drůbež 1 817 755 tis. Kč, na druhém místě je bilanční suma společnosti RABBIT Trhový Štěpánov upravená koeficientem ve výši 938 310 tis. Kč a nejmenší bilanční sumu má Drůbežářský závod Klatovy 708 175 tis. Kč.

Nejlepší rentabilitu aktiv a rentabilitu tržeb má Drůbežářský závod Klatovy (9,23 procenta a 4,14 procenta). Nejvyšší hodnotu rentability vlastního kapitálu má Vodňanská drůbež 26,41 procenta, což značí zejména malý objem zapojeného vlastního kapitálu. RABBIT Trhový Štěpánov je na tom ve všech základních ukazatelích rentability nejhůře z analyzovaných konkurentů.

Jediná společnost Drůbežářský závod Klatovy držela v roce 2010 hodnotu likvidity v doporučených hodnotách, protože měla hodnotu 1,70. Vodňanská drůbež měla hodnotu nižší než jedna (konkrétně 0,61), což znamená financování dlouhodobých aktiv krátkodobými závazky, což je považováno za velmi rizikové.

Obrátkovost aktiv měl největší Drůbežářský závod Klatovy 2,38. Vodňanská drůbež měla 2,31 a RABBIT Trhový Štěpánov pouhých 1,01.

Nejmenší zadluženost měl Drůbežářský závod Klatovy 40,97 procenta. Zlaté pravidlo vyrovnání rizika splňoval v roce 2010 i RABBIT Trhový Štěpánov s 42,78 procenty. Naopak obrovské procento celkového zadlužení má Vodňanská drůbež.

Celkově lze konstatovat, že společnost Vodňanská drůbež je velmi silný konkurent. Má velmi vysoký podíl na trhu, vysokou rentabilitu vlastního kapitálu, ale nízkou míru likvidity a vysoké zadlužení. Společnost je součástí společnosti AGROFERTHOLDING a.s., která se v současné době skládá z 200 dceřiných společností a proto si riskantní financování může dovolit. Vodňanská drůbež představuje i díky geografické poloze pro Drůbežářský závod Klatovy největší konkurenci.

Naopak finanční síla společnosti RABBIT Trhový Štěpánov je z analyzovaných konkurentů jednoznačně nejmenší a nepředstavuje pro společnost Drůbežářský závod Klatovy příliš velké nebezpečí.

### 5.2.2 Potenciální noví konkurenti

Potenciální noví konkurenti musí překonat značné vstupní bariéry. Technologie používané na zpracování kuřat jsou jedinečné a kapitálová náročnost je vysoká. V tomto oboru jsou také výrazné úspory z rozsahu a zkušenostní efekt. Dalším zásadním problémem je přístup k jateční surovině. Výkrmová střediska mají se stávajícími konkurenty podepsány dlouhodobé smlouvy a dalo by se říct, že každý výkrm má svého stálého odběratele.

### 5.2.3 Substituční výrobky

Substituty drůbežího masa jsou zejména ostatní druhy masa, zejména maso vepřové, hovězí a telecí. Obrázek 5-9 ukazuje, jaký byl vývoj struktury výroby masa v České republice v letech 2007 až 2011.

**Obrázek 5-9: Struktura výroby masa v ČR**

Druhy masa	Období				
	2007	2008	2009	2010	2011
Výroba hovězího a telecího masa	12,67%	13,36%	13,85%	13,79%	14,27%
Výroba vepřového masa	54,43%	52,92%	51,18%	51,23%	52,03%
Výroba skopového, kozího a koňského masa	0,04%	0,04%	0,04%	0,04%	0,05%
Výroba drůbežího masa	32,86%	33,67%	34,93%	34,94%	33,65%

*Zdroj: Obrázek 5-1*

Vepřové maso za celé období ztratilo ze svého podílu 2,40 procentního bodu. Tuto část získalo ze dvou třetin hovězí s telecím masem (1,60 procentního bodu) a z jedné třetiny maso drůbeží (0,79 procentního bodu). Skopové, kozí a koňské maso se podílí naprosto minimálně (0,05 procenta v roce 2011).

Obrázek 5-10 zobrazuje spotřebu tří nejvíce spotřebovaných druhů mas v letech 2007 až 2011.

**Obrázek 5-10: Spotřeba drůbežího, vepřového a hovězího a telecího masa**

Druhy masa	Období				
	2007	2008	2009	2010	2011
Spotřeba hovězího a telecího masa	163,5	149,5	149,4	152,3	143,8
Spotřeba vepřového masa	588,9	583,0	568,9	574,0	576,1
Spotřeba drůbežího masa	340,9	339,1	338,3	332,6	323,3

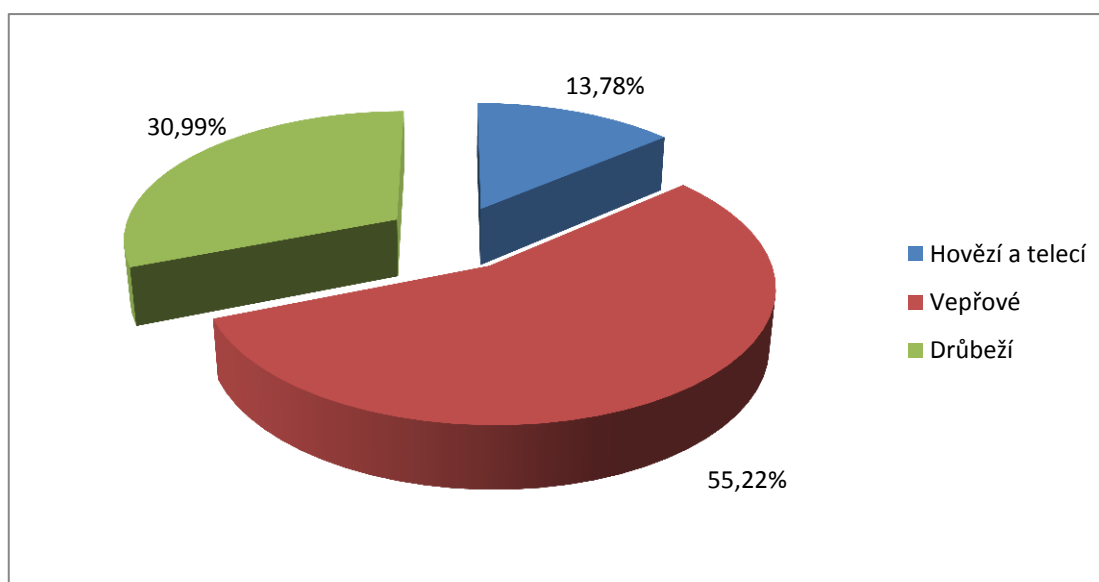
*Zdroj: Ministerstvo zemědělství, publikace Zemědělství 2011, dostupné na [http://eagri.cz/public/web/file/165960/Zemedelstvi\\_2011.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/165960/Zemedelstvi_2011.pdf)*

Nejvíce za celé sledované období klesla spotřeba hovězího a telecího masa (o 12,05 procenta), což bude asi způsobené zejména relativně vyšší cenou hovězího a telecího masa v porovnání s drůbežím masem.

Spotřeba vepřového masa klesala nejméně (za celé období o 2,17 procenta) pravděpodobně z důvodu ceny, vepřové maso je z těchto tří analyzovaných mas nejlevnější.

Obrázek 5-11 znázorňuje strukturu spotřeby masa v ČR porovnáním struktury v roce 2011.

**Obrázek 5-11: Struktura spotřeby drůbežího, vepřového a hovězího a telecího masa v roce 2011**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

Podíl spotřeby vepřového masa stoupl za sledované období o 1,36 procentního bodu na 55,22 procenta v roce 2011, naopak klesla spotřeba hovězího a telecího masa o 1,17 procentního bodu na 13,78 procenta a drůbežího o 0,19 procentního bodu na 30,99 procenta. Změny jsou tedy relativně malé a pomalé.

Vývoj struktury výroby masa v ČR a struktury spotřeby je přesně opačný. Drůbeží a hovězí s telecím masem zvyšuje svůj podíl ve výrobě a snižuje ve spotřebě a vepřové naopak, rozdíl je způsoben vývozem a dovozem.

#### **5.2.4 Dodavatelé klíčových vstupů**

Klíčovým vstupem pro společnost jsou jateční kuřata. Firma využívá velké množství dodavatelů v okruhu do sta kilometrů od Klatov. Společnost většinou vykupuje za jednotné ceny. Existují výjimky s výhodnějšími podmínkami, které mají prestižní dodavatelé, od nichž společnost odebírá velké množství jatečních kuřat.

Vyjednávací pozice dodavatelů není zanedbatelná. Výrobní závod Vodňanské drůbeže a.s., který společnosti konkuruje i v boji o dodavatele suroviny, se nalézá ve vzdálenosti pouhých 75 kilometrů od Klatov.

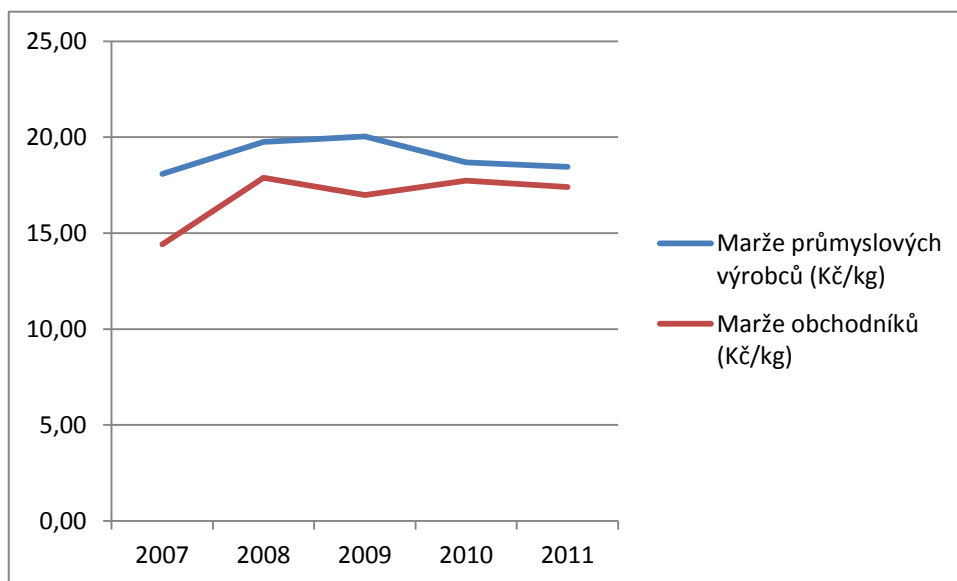
Společnost se snaží alespoň částečně zredukovat závislost na dodavatelích vlastním chovem kuřat v Horšově. V současné době je postaveno sedm hal o jednorázové skladovací kapacitě 270 tisíc kusů jednodenních kuřat, což představuje asi 8 procent potřeby jatečních kuřat pro společnost.

#### **5.2.5 Zákazníci**

Největšími zákazníky společnosti jsou nadnárodní řetězce (Tesco, AHOLD, Penny Market, Kaufland, Billa, COOP apod.). Deset největších odběratelů odebíralo 88,4 procenta prodaných výrobků a zboží. Tyto společnosti tedy odebírají rozhodující část produkce, a proto je jejich vyjednávací síla značná.

Rostoucí vyjednávací sílu odběratelů jednoznačně znázorňuje obrázek 5-12, který ukazuje vývoj marže průmyslových výrobců a marže obchodníků v letech 2007 až 2011.

**Obrázek 5-12: Graf vývoje marže průmyslových výrobců a marže obchodníků**



*Zdroj: Obrázek 5-2*

Lze si všimnout, že marže obchodníků i přes výkyvy rostla za celé období mnohem více než marže průmyslových výrobců. (20,82 procenta ku 2,05).

### **5.3 Hodnocení faktorů externího prostředí (matice EFE)**

#### **5.3.1 Příležitosti (O)**

- Prosazování trendu zdravého životního stylu
- Preference českých výrobků
- Rostoucí zájem o kvalitní výrobky
- Zvyšující se zájem po chlazených produktech a polotovarech
- Efektivní využívání marketingové komunikace

#### **5.3.2 Hrozby (T)**

- Omezená kapacita suroviny jatečných kuřat v ČR
- Neočekávané vnější vlivy – ptačí chřipka
- Dominance nadnárodních řetězců
- Dotované dovozy z EU
- Zdražování vstupních surovin a energií (včetně pohonných hmot)

### 5.3.3 Konstrukce matice

Obrázek 5-13 zobrazuje hodnocení faktorů externího prostředí (matici EFE), které bylo provedeno ve spolupráci se zástupcem analyzované společnosti.

Obrázek 5-13: Matice EFE

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Prosazování trendu zdravého životního stylu	10%	3	0,30
O2	Preference českých výrobků	5%	4	0,20
O3	Rostoucí zájem o kvalitní výrobky	5%	2	0,10
O4	Zvyšující se zájem po chlazených produktech a polotovarech	10%	2	0,20
Q5	Efektivní využívání marketingové komunikace	5%	3	0,15
T1	Omezená kapacita suroviny jatečných kuřat v ČR	5%	2	0,10
T2	Neočekávané vnější vlivy – ptačí chřipka	10%	3	0,30
T3	Dominance nadnárodních řetězců	20%	4	0,80
T4	Dotované dovozy z EU	20%	4	0,80
T5	Zdražování vstupních surovin a energií	10%	3	0,30
		100%		3,25

*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

Z výsledku matice EFE je patrné, že podnik je nadprůměrně citlivý na změny v externím prostředí. Hrozby pro podnik bohužel převládají nad příležitostmi. Největší příležitostí pro podnik je dle výsledků matice trend prosazování zdravého životního stylu. Největšími hrozbami jsou dominance nadnárodních řetězců a dotované dovozy z EU.

## 5.4 Analýza mikroprostředí

### 5.4.1 Hmotné zdroje

Objem dlouhodobého majetku byl v roce 2011 ve výši 324 444 tis. Kč. Strojní park společnosti lze považovat za špičku v oboru. Nejmodernější technologie a dobré technické a logistické zázemí je výhodou v konkurenčním boji. Společnost každoročně investuje velké finanční prostředky na inovaci. V roce 2011 byl objem investic 42 180 tis. Kč, 27 297 tis. Kč v roce 2010 a dokonce 86 277 tis. Kč v roce 2009. Největšími investicemi za roky 2009 až 2011 byla zejména budova nové masné výroby (31 679 tis. Kč v roce 2009) a systém odchyty živých zvířat PEER (25 119 tis. Kč v roce 2011) a dále například kutr, chlazení a vzduchotechnika na nové masné výrobě, dvě baličky INAUEN atd.

## **5.4.2 Lidské zdroje**

### ***Management***

V roce 2011 společnost zaměstnávala 467 pracovníků. Orgány společnosti jsou představenstvo a dozorčí rada.

Plánování a organizace práce probíhá ve společnosti efektivním způsobem již od jejího založení. Díky ní se společnosti daří dosáhnout záměrů, o které usiluje, a udržet si své konkurenční výhody.

Důraz je v této společnosti kladen také na personální řízení a motivaci. Mzda pracovníků je tvořena nejen pevnou složkou, ale i pohyblivou. Ředitelé obdrží určitou částku, kterou poté jako odměnu přidělí podřízeným podle zásluh. Společnost poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na penzijní pojištění, příspěvek na stravování, poukázky na odběr v podnikové prodejně a další benefity.

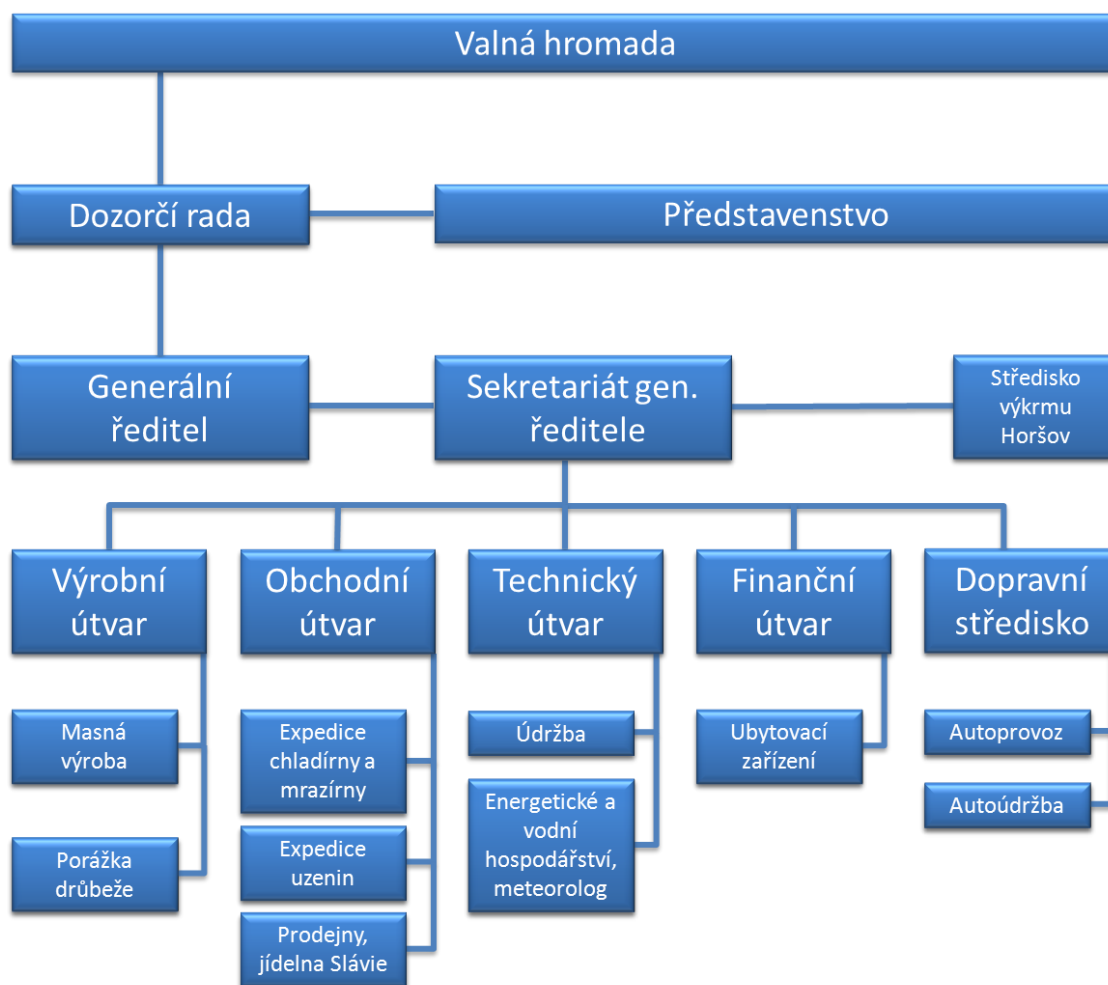
Společnost také dbá na pravidelné školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a vzdělání svých zaměstnanců, které je velmi individualizované.

Produktivita práce a vysoká kvalifikace zaměstnanců patří k hlavním konkurenčním výhodám společnosti, a proto je nutné, aby na tuto oblast trvale zaměřovala svoji pozornost.

### ***Organizační struktura***

Obrázek 5-14 znázorňuje organizační strukturu společnosti.

Obrázek 5-14: Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

### 5.4.3 Nehmotné zdroje

Mezi dlouhodobý nehmotný majetek společnosti patří podle účetnictví pouze software ve výši 3 860 tis. Kč (jedná se výrobní program, účetní software apod.).

Dále lze ale mezi nehmotné zdroje zařadit certifikáty, image, znalost značky apod.

Společnost vlastní certifikáty kvality HACCP, BRC, ISO 9001:2000 a ocenění výrobků značkou Klasa, Regionální potravina, Česká chuťovka a Dětská chuťovka.

Společnost je obvykle vnímána jako tradiční česká společnost a záruka dobré kvality, což lze považovat za konkurenční výhodu.

### 5.4.4 Finanční zdroje

Společnost v roce 2011 získala dvě investiční a dvě provozní dotace.



V březnu získala společnost investiční dotaci na výrobní technologie potravinářského závodu ve výši 2 724 tis. Kč od Státního zemědělského intervenčního fondu. Druhá v listopadu přijatá investiční dotace na zvýšení kvality zpracování zemědělských produktů ve výši 8 429 tis. Kč od Ministerstva zemědělství.

V prosinci 2011 také společnost získala provozní dotace od ministerstva zemědělství na podporu vybraných činností zaměřených proti rozšiřování nálezů drůbeže ve výši 554 tis. Kč a podporu chovatelům na částečnou úhradu nákladů spojených s neškodným odstraňováním kadáverů pro středisko výkrmu v Horšově ve výši 89 tis. Kč.

Společnost pro financování investic používá výhradně vlastní zdroje.

Další informace o financování společnosti poskytuje následující kapitola Finanční analýza společnosti DZ Klatovy a.s.

#### **5.4.5 Hodnototvorné činnosti**

Kromě výroby a provozu si společnost sama zajišťuje dopravu vstupních surovin od chovatelů drůbeže, které i sama odchyťává. Pro své smluvní partnery zajišťuje rozvoz produktů.

Společnost dodává produkty obchodním řetězcům, ale i je sama prodává ve svých dvou podnikových prodejnách. Ceny produktů, za které je společnost prodává řetězcům, jsou stanoveny na základě individuálních dlouhodobých smluv.

Společnost rozšiřuje svojí produktovou řadu o polotovary bez „éček“ a lepku a uzeniny. V roce 2011 byly uvedeny na trh například klatovské obalované kuřecí řízečky, obalovaná játra, obalovaná křídla, kuřecí játra s cibulkou, kuřecí špíz s ananasem nebo kuřecí vídeňské párky.

Marketingová komunikace je spíše střídá. Byly natočeny reklamní spoty, ale vyskytují se v televizním vysílání jen málo. Společnost je business partnerem hokejového klubu HC Škoda Plzeň a má reklamu na zimním stadionu. Společnost také pořádala dvě marketingové akce: Grilování s 5Angels a Westernové grilování.

### **5.5 Hodnocení faktorů interního prostředí (matice IFE)**

#### **5.5.1 Silné stránky (S)**

- Dlouholetá tradice společnosti

- Finanční stabilita
- Vysoká úroveň technologií
- Kvalifikovaný, motivovaný a poměrně stabilní personál
- Management s vysokou odborností a znalostí trhu

### 5.5.2 Slabé stránky (W)

- Nízká rentabilita vlastního kapitálu
- Příliš vysoký objem oběžného majetku
- Nedostatečné využívání marketingové komunikace
- Závislost na dodavatelích
- Klesající obchodní marže

### 5.5.3 Konstrukce matice

Obrázek 5-15 zobrazuje hodnocení faktorů interního prostředí (matici IFE), které bylo provedeno ve spolupráci se zástupcem analyzované společnosti.

Obrázek 5-15: Matice IFE

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Dlouholetá tradice společnosti	5%	3	0,15
S2	Finanční stabilita	10%	4	0,40
S3	Vysoká úroveň technologií	15%	4	0,60
S4	Kvalifikovaný, motivovaný a poměrně stabilní personál	10%	3	0,30
S5	Management s vysokou odborností a znalostí trhu	10%	3	0,30
W1	Nízká rentabilita vlastního kapitálu	15%	1	0,15
W2	Příliš vysoký objem oběžného majetku	10%	2	0,20
W3	Nedostatečné využívání marketingové komunikace	10%	2	0,20
W4	Závislost na dodavatelích	5%	2	0,10
W5	Klesající obchodní marže	10%	2	0,20
		100%		2,60

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Výsledná hodnota ukazuje, že nepatrně převládají silné stránky. Největší silnou stránkou je vysoká úroveň technologií a finanční stabilita, největší slabou stránkou je jednoznačně nízká rentabilita vlastního kapitálu.

## 5.6 Hodnocení interních a externích faktorů (matice IE)

Polohu společnosti podle souřadnic, které vznikly z matic EFE (3,25) a IFE (2,6), zobrazuje modrý puntík na obrázku 5-16.

Obrázek 5-16: Matice IE

		Interní hodnocení		
		Silné	Střední	Slabé
Externí hodnocení	Vysoké	I.	II.	III.
	Střední	IV.	V.	VI.
	Nízké	VII.	VIII.	IX.

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Společnost spadá do zelené oblasti I. II. IV. – „Stavěj a zajišťuj růst“. Použitelné strategie jsou penetrace trhu, rozvoj výrobku, rozvoj trhu a integrační strategie.

## 5.7 Hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu nebo záměru (matice SPACE)

Hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu nebo záměru bylo provedeno ve spolupráci se zástupcem analyzované společnosti.

Obrázek 5-17 zobrazuje hodnocení síly odvětví a konkurenčních vlastností společnosti. Sumou vážených poměrů získáme první část souřadnice (osa x), která určuje výslednou polohu vektoru.

Obrázek 5-17: Matice SPACE (osa x)

pozice na ose x				
Factor		Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
SO	Potenciál ziskovosti	10%	3	0,30
	Finanční stabilita	15%	4	0,60
	Úroveň technologie	15%	4	0,60
	Bariéry vstupu	10%	4	0,40
	Dynamika růstu odvětví	5%	2	0,10
KV	Podíl na trhu	10%	-2	-0,20
	Kvalita produktů	15%	-2	-0,30
	Technické parametry produktů	10%	-2	-0,20
	Životní cyklus výrobního portfolia	0%		0,00
	Získávání informací	10%	-4	-0,40
		100%		<b>0,90</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Obrázek 5-18 ukazuje hodnocení finanční síly společnosti a stability prostředí. Suma vážených průměrů určuje pozici na ose y.

**Obrázek 5-18: Matice SPACE (osa y)**

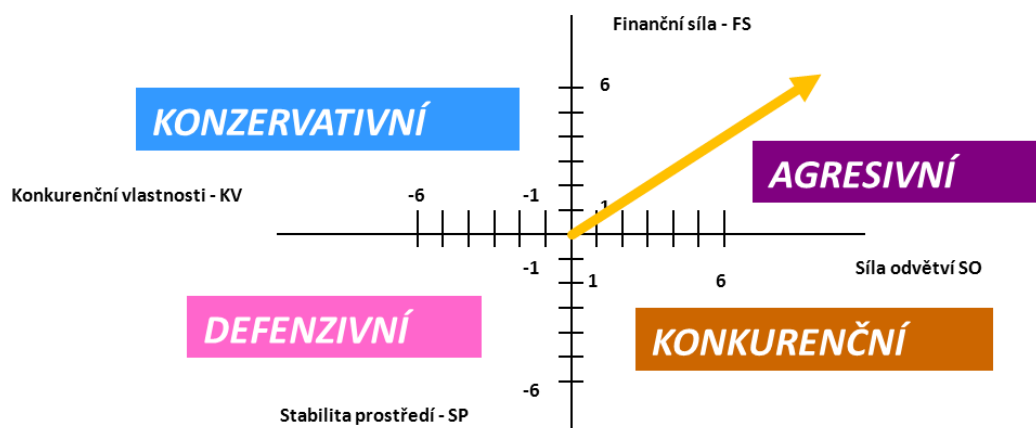
pozice na ose y				
Faktor		Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
FS	Výsledná rentabilita	10%	2	0,20
	Výsledná likvidita	10%	5	0,50
	Výsledná zadluženost	5%	6	0,30
	Hospodářský výsledek	15%	5	0,75
	Srovnání s konkurencí	10%	5	0,50
SP	Úroveň inflace	5%	-3	-0,15
	Vyjednávací síla zákazníků	10%	-5	-0,50
	Náročnost na inovace	10%	-2	-0,20
	Legislativní opatření a regulace	10%	-2	-0,20
	Vývoj poptávky	15%	-4	-0,60
		100%		<b>0,60</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

Souřadnice vektoru je tedy (0,9;0,6). Jak zobrazuje obrázek 5-19, společnost spadá do agresivního kvadrantu. Společnosti v tomto kvadrantu se podle teorie vyznačují slušnou finanční silou, dobrými konkurenčními vlastnosti a podnikají v silném a stabilním prostředí. Zdroj [2] doporučuje pro tyto společnosti následující strategie:

- Penetrace na trh
- Rozvoj trhu
- Rozvoj výroby
- Diverzifikace
- Integrovaná strategie

Obrázek 5-19: Graf matice SPACE



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

## 6 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI DZ KLATOVY

Data na provedení finanční analýzy byla čerpána z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a dalších součástí výročních zpráv.

### 6.1 Horizontální analýza

Jako první krok finanční analýzy bude analýza trendová. Pomocí časových řad lze zjistit dlouhodobé trendy ve vývoji důležitých absolutních ukazatelů. Horizontální analýza se skládá z horizontální analýzy aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztráty.

#### 6.1.1 Horizontální analýza aktiv

Nejprve byla provedena horizontální analýza aktivní části rozvahy. Obrázek 6-1 a obrázek 6-2 ukazují horizontální analýzu (absolutní a relativní změna ukazatelů).

Obrázek 6-1: Horizontální analýza aktiv (absolutní změna v tis. Kč)

Ozn.	A K T I V A	Absolutní změna				
		08/07	09/08	10/09	11/10	11/07
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>35 871</b>	<b>42 095</b>	<b>88 364</b>	<b>55 241</b>	<b>221 571</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>53 674</b>	<b>24 706</b>	<b>-15 958</b>	<b>28 578</b>	<b>91 000</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-603	3 609	-955	645	2 696
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	54 277	16 277	-28 813	9 533	51 274
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	4 820	13 810	18 400	37 030
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>-17 164</b>	<b>17 208</b>	<b>104 422</b>	<b>26 522</b>	<b>130 988</b>
C.I.	Zásoby	22 921	-3 678	-14 548	26 565	31 260
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	2 421	11 477	89 302	-5 718	97 482
C.III.	Krátkodobé pohledávky	-1 550	-9 052	8 751	9 159	7 308
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	-40 956	18 461	20 917	-3 484	-5 062
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>-639</b>	<b>181</b>	<b>-100</b>	<b>141</b>	<b>-417</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Obrázek 6-2: Horizontální analýza aktiv (relativní změna)

Ozn.	A K T I V A	Relativní změna				
		08/07	09/08	10/09	11/10	11/07
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>6,62%</b>	<b>7,29%</b>	<b>14,26%</b>	<b>7,80%</b>	<b>40,89%</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>19,56%</b>	<b>7,53%</b>	<b>-4,52%</b>	<b>8,49%</b>	<b>33,17%</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-51,80%	643,32%	-22,90%	20,06%	231,62%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	19,87%	4,97%	-8,38%	3,03%	18,77%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	24100,00%	285,33%	98,66%	185150,00%
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>-6,46%</b>	<b>6,92%</b>	<b>39,29%</b>	<b>7,16%</b>	<b>49,30%</b>
C.I.	Zásoby	62,49%	-6,17%	-26,02%	64,21%	85,23%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	65,93%	188,36%	508,26%	-5,35%	2654,74%
C.III.	Krátkodobé pohledávky	-0,91%	-5,39%	5,51%	5,46%	4,31%
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	-73,38%	124,26%	62,78%	-6,42%	-9,07%
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>-35,68%</b>	<b>15,71%</b>	<b>-7,50%</b>	<b>11,44%</b>	<b>-23,28%</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

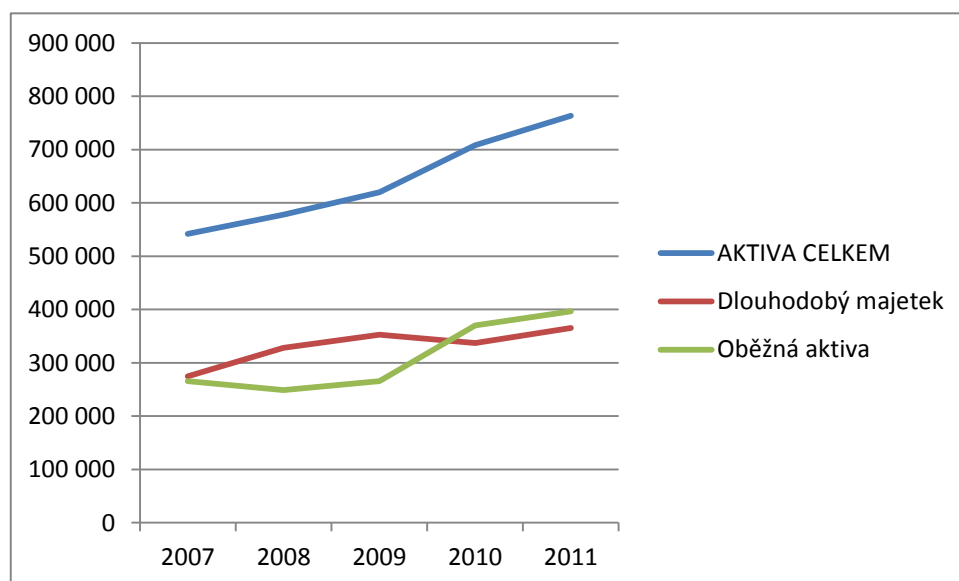
Celková aktiva (resp. pasiva) vykazují jednoznačně rostoucí trend. K největšímu růstu došlo v roce 2010 (14,26 procenta), v ostatních letech byl růst již jen v jednotkách procent. Růst za celé období byl 40,89 procenta (absolutně 221 571 tis. Kč).

Dlouhodobý majetek kromě roku 2010, kdy došlo k mírnému poklesu z důvodu mírného utlumení investic kvůli zhoršující se ekonomické situaci na trhu, každý rok rostl. Za celé období růst činil 33,17 procenta (absolutně 91 000 tis. Kč).

Oběžná aktiva začala růst v roce 2009 a tento trend už vydržel. Skokový růst nastal v roce 2010, kdy došlo k nárůstu oběžných aktiv o 39,29 procenta a hlavně díky tomuto příspěvku došlo k celkovému zvýšení oběžných aktiv za sledované období o 49,30 procenta (absolutně 130 988 tis. Kč).

Pro lepší ukázkou trendů byl vytvořen obrázek 6-3 kde je v grafu zobrazen vývoj celkových aktiv, dlouhodobého majetku a oběžných aktiv.

**Obrázek 6-3: Graf vývoje aktiv (tis. Kč)**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

### ***Analýza dlouhodobého majetku***

U dlouhodobého nehmotného majetku nelze identifikovat žádný trend. Celkově došlo za období k růstu o 231,62 procenta, přičemž ale vzrostl v roce 2009 643,32 procenta. Absolutní rozdíl za celé období činí ale jen 2 696 tis. Kč, což ukazuje, že nehmotná aktiva se na dlouhodobém majetku podílí jen malým dílem. Naprostá většina

dlouhodobého nehmotného majetku připadá na softwarové vybavení počítačové techniky.

Dlouhodobý hmotný majetek měl velmi podobný vývoj jako celkový dlouhodobý majetek, rok 2010 se vyznačoval mírným poklesem, jinak rostl, celkově o 18,77 procenta. (absolutně 51 274 tis. Kč). Největší investicí byla v roce 2009 budova nové masné výroby za skoro 32 milionů Kč.

Dlouhodobý finanční majetek měla společnost v letech 2007 a 2008 pouhých 20 tis. Kč, v dalších letech ale dochází k prudkému nárůstu až na 37 050 Kč v roce 2011 (185 150 procent za celé období). V roce 2010 došlo k navýšení kapitálu stoprocentně vlastněné společnosti Ekoagrofarmy Mariánské Lázně s.r.o. vkladem vlastněných pozemků ve výši 14 570 tis. Kč. V roce 2011 firma nakoupila akcie společnosti ČEZ v reálné hodnotě ke konci roku 2011 19 650 tis. Kč.

### ***Analýza oběžných aktiv***

Zásoby společnosti v roce 2008 rostly, poté dva roky za sebou klesly a poslední rok 2011 opět rostly. Celkově však došlo k růstu na 85,23 procenta (absolutně 31 260 tis. Kč). Zvětšující se objem zásob zvyšuje běžnou likviditu, ale zase dochází k většímu umrtvování kapitálu. Důvodem může být menší růst tržeb, než firma předpokládala. Další zvyšování zásob by pro podnik nebylo výhodné.

Dlouhodobé pohledávky se v roce 2007 podílely na oběžných aktivech pouze malým dílem, do roku 2010 však skokově rostly, v roce 2011 se situace stabilizovala a došlo k malému poklesu. Za celé sledované období však došlo k obrovskému růstu o 2 654,74 procenta (97 482 tis. Kč). Důvodem je zejména poskytování úvěrů dodavatelům s cílem podpory modernizace jejich provozů zajišťujících pro společnost vstupní surovinu.

Krátkodobé pohledávky žádnou dramatickou změnu ve velikosti neprodělaly. Do roku 2009 mírně klesaly, poté mírně rostly. Všechno v řádu jednotek procent. Za celé období došlo k nárůstu o 4,31 procenta (absolutně pak 7 308 tis. Kč).

Krátkodobý finanční majetek žádný evidentní trend neposkytuje. V roce 2008 a 2011 došlo k poklesu, zatímco v letech 2009 a 2010 došlo k růstu. Za sledované období došlo k poklesu o 9,07 procenta (absolutně 5 062 tis. Kč).

### **6.1.2 Horizontální analýza pasiv**

Následující obrázek 6-4 ukazuje analýzu (absolutní změna ukazatelů).



**Obrázek 6-4: Horizontální analýza pasiv (absolutní změna v tis. Kč)**

Ozn.	P A S I V A	Absolutní změna				
		08/07	09/08	10/09	11/10	11/07
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>35 871</b>	<b>42 095</b>	<b>88 364</b>	<b>55 241</b>	<b>221 571</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>12 615</b>	<b>37 914</b>	<b>49 839</b>	<b>50 268</b>	<b>150 636</b>
A.I.	Základní kapitál	-3 942	0	3 942	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	96	96
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	18 435	16 535	37 981	45 979	118 930
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-1 878	21 379	7 916	4 193	31 610
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>23 256</b>	<b>4 181</b>	<b>38 525</b>	<b>4 973</b>	<b>70 935</b>
B.I.	Rezervy	10 455	26 159	1 549	3 352	41 515
B.II.	Dlouhodobé závazky	642	1 684	3 180	20	5 526
B.III.	Krátkodobé závazky	-13 452	12 379	33 796	1 601	34 324
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	25 611	-36 041	0	0	-10 430
<b>C.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

Obrázek 6-5 ukazuje relativní změnu ukazatelů.

**Obrázek 6-5: Horizontální analýza pasiv (relativní změna)**

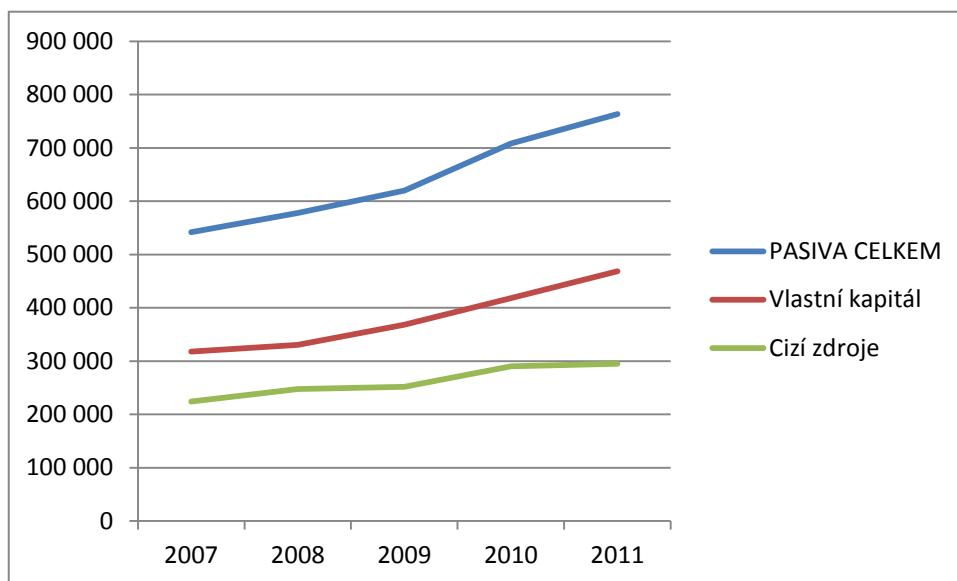
Ozn.	P A S I V A	Relativní změna				
		08/07	09/08	10/09	11/10	11/07
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>6,62%</b>	<b>7,29%</b>	<b>14,26%</b>	<b>7,80%</b>	<b>40,89%</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>3,97%</b>	<b>11,48%</b>	<b>13,54%</b>	<b>12,02%</b>	<b>47,42%</b>
A.I.	Základní kapitál	-4,28%	0,00%	4,48%	0,00%	0,00%
A.II.	Kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0,00%	-24,00%	-24,00%
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	8,92%	7,34%	15,71%	16,44%	57,52%
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let					
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-9,71%	122,47%	20,38%	8,97%	163,49%
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>10,37%</b>	<b>1,69%</b>	<b>15,31%</b>	<b>1,71%</b>	<b>31,65%</b>
B.I.	Rezervy	44,71%	77,30%	2,58%	5,45%	177,53%
B.II.	Dlouhodobé závazky	10,91%	25,81%	38,74%	0,18%	93,95%
B.III.	Krátkodobé závazky	-7,29%	7,24%	18,43%	0,74%	18,61%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	245,55%	-100,00%			-100,00%
<b>C.</b>	<b>Časové rozlišení</b>					

*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

Vlastní kapitál i cizí zdroje dosahovaly růstu každý rok. Vlastní kapitál se za celé období zvětšil o 47,42 procenta (absolutně 150 636 tis. Kč). Cizí zdroje se zvětšily o 31,65 procenta (absolutně 70 935 tis. Kč).

Graf na obrázku 6-6 jednoznačně ukazuje rostoucí trendy vlastního kapitálu a cizích zdrojů.

**Obrázek 6-6: Graf vývoje pasiv (tis. Kč)**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

### ***Analýza vlastního kapitálu***

Základní kapitál společnosti zůstává prakticky beze změny, ustálil se na hodnotě 92 005 tis. Kč, jenom v letech 2008 a 2009 byl nižší, konkrétně 88 063 tis. Kč.

Růst vlastního kapitálu je způsoben převážně růstem rezervního fondu a ostatních fondů ze zisku, který je v této společnosti každý rok zvyšován o výsledek hospodaření v běžném období v minulém roce. Za celé období je růst této části vlastního kapitálu ve výši 57,52 procenta. (absolutně to činí 118 930 tis. Kč).

Výsledek hospodaření běžného účetního období v roce 2008 klesl o 7,29 procenta, další roky už ale jenom rostl. V roce 2009 o 122,47 procenta, v roce 2010 o 15,71 procenta a v roce 2011 o 8,97 procenta. Za celé období došlo k růstu o 163,49 procenta (absolutně 31 610 tis. Kč).

### ***Analýza cizího kapitálu***

Rezervy vykazují každý rok rostoucí trend. V roce 2008 došlo k růstu o 44,71 procenta a v roce 2009 dokonce 77,30 procenta. V letech 2010 a 2011 došlo už jenom k růstu v řádu jednotek procent. Za celé období rezervy rostly o 177,53 procenta (absolutně pak 41 515 tis. Kč) a nejvíce se tak podílely na růstu cizích zdrojů.

Dlouhodobé závazky měly také rostoucí trend po celé sledované období, celkově se skoro zdvojnásobily (93,95 procenta, resp. 5 526 tis. Kč). Dlouhodobé závazky ale mají jenom malý podíl na cizích zdrojích.

Krátkodobé závazky v roce 2008 klesly o 7,29 procenta, ale další roky už krátkodobé závazky rostly. Celkově rostly za období jen o 18,61 procenta, ale absolutně to bylo 34 324 tis. Kč.

Bankovní úvěry a výpomoci se zvětšily v roce 2008 o 245,55 procenta na 36 041 tis. Kč, v roce 2009 ale byly splaceny a společnost už je nevyužívá.

### Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Obrázek 6-7 ukazuje horizontální analýzu výsledovky (absolutní změna).

**Obrázek 6-7: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (absolutní změna v tis. Kč)**

Ozn.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Absolutní změna				
		08/07	09/08	10/09	11/10	11/07
I.	Tržby za prodej zboží	-5 767	-2 197	3 584	23 311	18 931
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	-5 095	-2 147	3 966	24 970	21 694
<b>+</b>	<b>Obchodní marže</b>	<b>-672</b>	<b>-50</b>	<b>-382</b>	<b>-1 659</b>	<b>-2 763</b>
II.	Výkony	310 031	74 625	17 539	358 572	760 767
B.	Výkonová spotřeba	313 042	-5 990	40 667	329 875	677 594
<b>+</b>	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>-3 683</b>	<b>80 565</b>	<b>-23 510</b>	<b>27 038</b>	<b>80 410</b>
C.	Osobní náklady	8 994	23 062	6 124	9 183	47 363
D.	Daně a poplatky	-1 335	126	273	32	-904
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 483	-1 586	4 516	-157	4 256
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-7 209</b>	<b>35 593</b>	<b>3 235</b>	<b>6 174</b>	<b>37 793</b>
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>592</b>	<b>771</b>	<b>2 154</b>	<b>616</b>	<b>4 133</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-4 739	14 985	-2 527	2 597	10 316
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>-1 878</b>	<b>21 379</b>	<b>7 916</b>	<b>4 193</b>	<b>31 610</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>-1 878</b>	<b>21 379</b>	<b>7 916</b>	<b>4 193</b>	<b>31 610</b>
<b>****</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-6 617</b>	<b>36 364</b>	<b>5 389</b>	<b>6 790</b>	<b>41 926</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

Obrázek 6-8 zobrazuje horizontální analýzu pomocí relativní změny ukazatelů.

**Obrázek 6-8: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (relativní změna)**

Ozn.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Relativní změna				
		08/07	09/08	10/09	11/10	11/07
I.	Tržby za prodej zboží	-15,37%	-6,92%	12,12%	70,32%	50,44%
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	-15,96%	-8,00%	16,07%	87,15%	67,94%
+	<b>Obchodní marže</b>	<b>-12,00%</b>	<b>-1,01%</b>	<b>-7,83%</b>	<b>-36,89%</b>	<b>-49,33%</b>
II.	Výkony	27,11%	5,13%	1,15%	23,20%	66,53%
B.	Výkonová spotřeba	34,23%	-0,49%	3,33%	26,14%	74,10%
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>-1,57%</b>	<b>34,88%</b>	<b>-7,55%</b>	<b>9,39%</b>	<b>34,27%</b>
C.	Osobní náklady	6,24%	15,05%	3,47%	5,03%	32,84%
D.	Daně a poplatky	-49,83%	9,38%	18,57%	1,84%	-33,74%
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3,58%	-3,70%	10,94%	-0,34%	10,28%
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-22,49%</b>	<b>143,24%</b>	<b>5,35%</b>	<b>9,70%</b>	<b>117,89%</b>
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>32,00%</b>	<b>61,29%</b>		<b>36,95%</b>	
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>-43,59%</b>	<b>244,33%</b>	<b>-11,97%</b>	<b>13,97%</b>	<b>94,89%</b>
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>-9,71%</b>	<b>122,47%</b>	<b>20,38%</b>	<b>8,97%</b>	<b>163,49%</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>-9,71%</b>	<b>122,47%</b>	<b>20,38%</b>	<b>8,97%</b>	<b>163,49%</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-21,91%</b>	<b>154,15%</b>	<b>8,99%</b>	<b>10,39%</b>	<b>138,80%</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

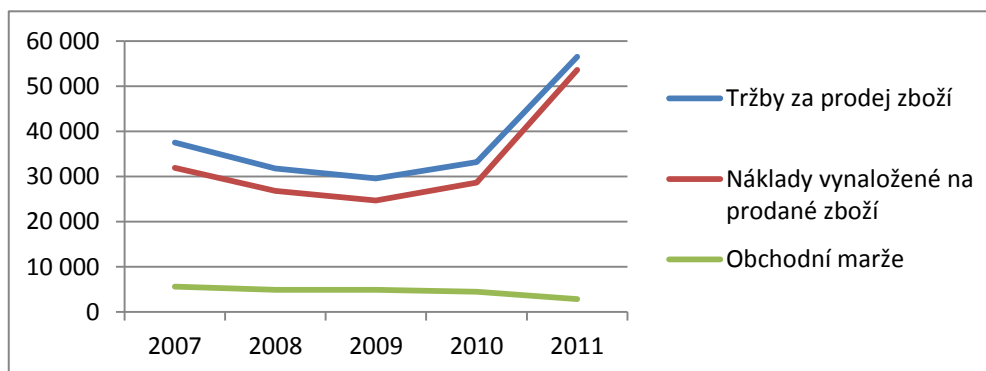
Tržby za prodané zboží v letech 2008 a 2009 klesaly, v roce 2010 došlo k růstu o 12,12 procenta a v roce 2011 přišel obrovský skok vzhůru ve výši 70,32 procenta. Za celé období rostly o 50,44 procenta (absolutně to činí 18 931 tis. Kč).

Náklady vynaložené na prodané zboží kopírovaly vývoj tržeb za prodané zboží. V roce 2011 došlo dokonce k nárůstu o 87,15 procenta (absolutně 21 694 tis. Kč).

Tržby za prodej zboží každý rok méně převyšovaly náklady na prodané zboží, proto má obchodní marže v celém období klesající trend. Došlo u ní k poklesu za celé období o skoro polovinu (49,33 procent, absolutně 2763 Kč).

Obrázek 6-9 přehledně graficky zobrazuje popsany vývoj obchodní marže, tržeb za prodej zboží a nákladů vynaložených na prodané zboží.

**Obrázek 6-9: Graf vývoje obchodní marže (tis. Kč)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

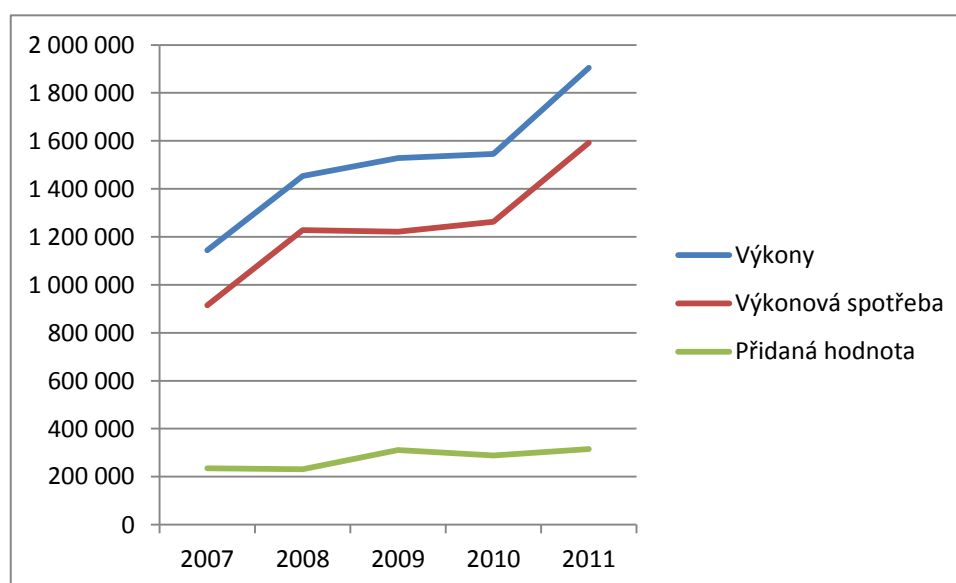
Výkony vykazují v celém období rostoucí trend, v roce 2008 a 2011 došlo k rapidnímu růstu ve výši 27,11 procenta a 23,20 procenta, v letech 2009 a 2010 jen k růstu v řádu jednotek procent. Celkově za období došlo k nárůstu výkonů o 66,53 procenta (absolutně 760 767 tis. Kč)

Výkonová spotřeba přibližně kopírovala vývoj výkonů, v roce 2009 však došlo dokonce k půlprocentnímu poklesu. Za celé období činil růst 74,10 procenta (absolutně 677 694 tis. Kč).

Přidaná hodnota v roce 2008 mírně o 1,57 procenta klesla, v roce 2009 výrazně rostla o 34,88 procenta, v roce 2010 pak opět klesla o 7,55 procenta a v roce 2011 rostla o 9,39 procenta. Za celé období došlo k růstu o 34,27 procenta (absolutně 80 410 tis. Kč).

Graf na obrázku 6-10 názorně ukazuje vývoje výkonů, výkonové spotřeby a jejich rozdílu, tj. přidané hodnoty.

**Obrázek 6-10: Graf vývoje přidané hodnoty (tis. Kč)**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

Osobní náklady vykazují rostoucí trend v celém období. K největšímu růstu došlo v roce 2009, 15,05 procenta. Za celé období se zvětšily o 32,84 procenta (47 363 tis. Kč).

Odpisy rostly v roce 2008 a 2010 a klesaly v letech 2009 a 2011. Za celé období se odpisy zvětšily o 10,28 procenta (resp. 4 256 tis. Kč).

Provozní výsledek v roce 2008 klesl o 22,5 procenta, v dalších letech už lze identifikovat výrazně rostoucí trend, za celé období došlo k růstu o 117,89 procenta (absolutně 37 793 tis. Kč).

Finanční výsledek hospodaření vykazoval celé období rostoucí trend, v prvních třech letech byla jeho hodnota záporná, ale poté se dostala do kladných čísel. Za celé období rostl finanční výsledek hospodaření o 4 133 tis. Kč.

Mimořádný výsledek byl v celém sledovaném období nulový.

Výsledek hospodaření před zdaněním je tvořen provozním, finančním a mimořádným výsledkem hospodaření. V této společnosti je však tvořen hlavně z provozního zisku a tak prakticky kopíruje jeho vývoj. Za celé období ale rostl díky příspěvku finančního výsledku hospodaření více než provozní (138,8 procenta, resp. 41 926 tis. Kč).

Největšího růstu dosahuje výsledek hospodaření za účetní období (po zdanění) vlivem snížení daňové zátěže. V roce 2008 sice došlo k poklesu o necelých 22 procent, ale poté každý rok rostl. Za celé období vykázal růst o 163,49 procenta (absolutně 31 610 tis. Kč).

## 6.2 Vertikální analýza

### 6.2.1 Vertikální analýza aktiv

Následující obrázek 6-11 ukazuje vertikální analýzu aktiv.

**Obrázek 6-11: Vertikální analýza aktiv**

Ozn.	A K T I V A	Období				
		2007	2008	2009	2010	2011
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>50,63%</b>	<b>56,78%</b>	<b>56,91%</b>	<b>47,56%</b>	<b>47,86%</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,21%	0,10%	0,67%	0,45%	0,51%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	50,41%	56,68%	55,46%	44,47%	42,50%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,78%	2,63%	4,85%
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>49,04%</b>	<b>43,02%</b>	<b>42,88%</b>	<b>52,27%</b>	<b>51,96%</b>
C.I.	Zásoby	6,77%	10,32%	9,02%	5,84%	8,90%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0,68%	1,05%	2,83%	15,09%	13,25%
C.III.	Krátkodobé pohledávky	31,29%	29,08%	25,64%	23,68%	23,16%
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	10,30%	2,57%	5,38%	7,66%	6,65%
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,33%</b>	<b>0,20%</b>	<b>0,22%</b>	<b>0,17%</b>	<b>0,18%</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

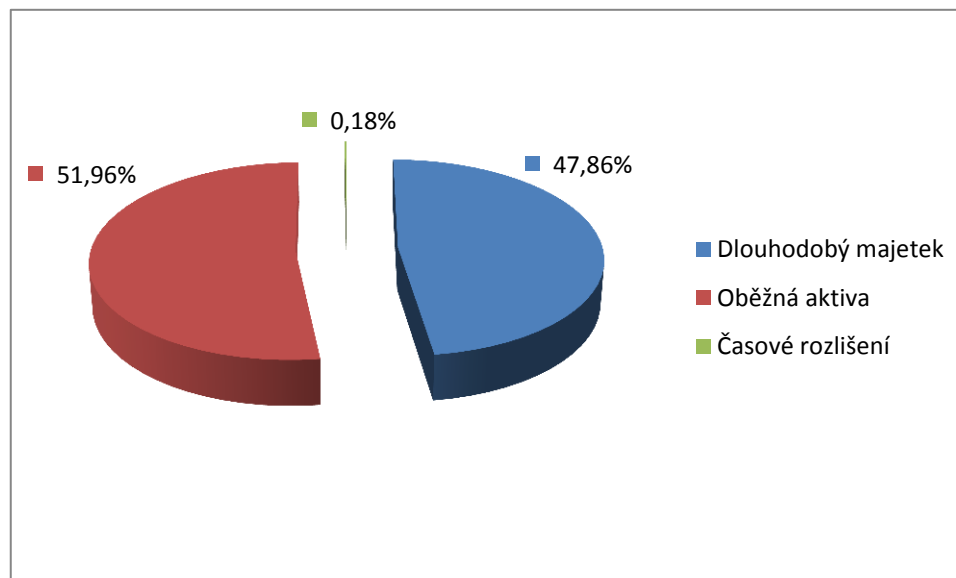
V letech 2007, 2008 a 2009 převažoval dlouhodobý majetek nad oběžným, v letech 2010 a 2011 však došlo k obratu a poměr dlouhodobých a oběžných aktiv se ustálil na

přibližném poměru 48:52. Tento poměr znamená vysokou likviditu, ale zároveň dlouhodobý majetek vykazuje obvykle vyšší výnosnost než oběžný. Pravděpodobně by pro společnost bylo výhodné snížit podíl oběžných aktiv.

Časové rozlišení se podílí na celkových aktivech zanedbatelně.

Výšečový graf na obrázku 6-12 ukazuje přehledně strukturu aktiv v roce 2011.

**Obrázek 6-12: Graf struktury aktiv v roce 2011**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

### ***Analýza dlouhodobého majetku***

V letech 2007 a 2008 je podíl dlouhodobého hmotného majetku na celkovém dlouhodobém majetku 99,57 procenta. Poté firma postupně investuje do dlouhodobého finančního majetku a v roce 2011 je jeho podíl 10,14 procenta. Podíl dlouhodobého hmotného majetku v tomto roce je 88,80 procenta. Nejmenší je podíl dlouhodobého nehmotného majetku, v roce 2011 jen 1,06 procenta.

### ***Analýza oběžných aktiv***

Lze vypořádat úbytek krátkodobých pohledávek a naopak dlouhodobé, které v roce 2007 měly jen 1,38 procenta, přibýly a podílejí se na oběžných aktivech 25,50 procenty v roce 2011. Krátkodobé klesly ve stejném roce na 44,58, ale přesto jsou největší složkou oběžných aktiv. Podíl zásob a krátkodobého majetku v jednotlivých letech kolísal, v roce 2011 tvořily zásoby 17,13 procent a krátkodobý finanční majetek 12,79 procent oběžných aktiv.

## 6.2.2 Vertikální analýza pasiv

Obrázek 6-13 ukazuje vertikální analýzu pasiv.

Obrázek 6-13: Vertikální analýza pasiv

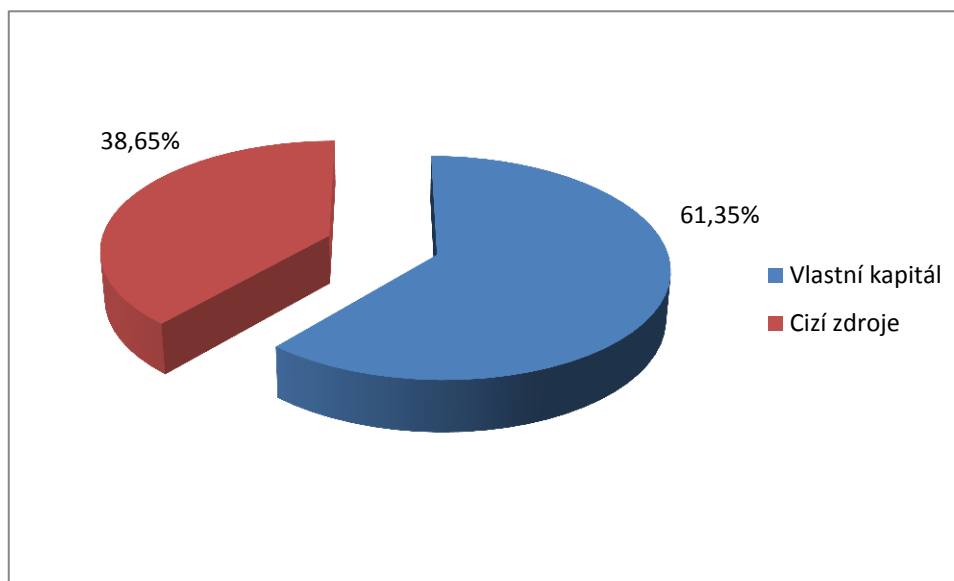
Ozn.	PASIVA	2007	2008	Období 2009	2010	2011
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>58,63%</b>	<b>57,17%</b>	<b>59,41%</b>	<b>59,03%</b>	<b>61,35%</b>
A.I.	Základní kapitál	16,98%	15,24%	14,21%	12,99%	12,05%
A.II.	Kapitálové fondy	-0,07%	-0,07%	-0,06%	-0,06%	-0,04%
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	38,16%	38,98%	39,00%	39,50%	42,66%
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	3,57%	3,02%	6,27%	6,60%	6,67%
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>41,37%</b>	<b>42,83%</b>	<b>40,59%</b>	<b>40,97%</b>	<b>38,65%</b>
B.I.	Rezervy	4,32%	5,86%	9,68%	8,69%	8,50%
B.II.	Dlouhodobé závazky	1,09%	1,13%	1,32%	1,61%	1,49%
B.III.	Krátkodobé závazky	34,04%	29,60%	29,59%	30,67%	28,66%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	1,92%	6,24%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>C.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Podíl vlastního kapitálu a cizích zdrojů se v období let 2007 až 2010 pohybuje okolo poměru 57:43 až 59:41. V posledním roce došlo k zvýšení podílu vlastních zdrojů na 61,35 procenta. Kapitálovou strukturu lze považovat za konzervativní.

Obrázek 6-14 graficky zobrazuje strukturu pasiv v roce 2011.

Obrázek 6-14: Graf struktury pasiv v roce 2011



Zdroj: vlastní zpracování, 2012



### *Analýza vlastního kapitálu*

Podíl základního kapitálu v celém období klesal, protože jeho absolutní velikost zůstávala prakticky konstantní, ale vlastní kapitál rostl. V roce 2011 byl jeho podíl 19,65 procenta.

Výsledek hospodaření za běžné účetní období každý rok zvyšoval svůj podíl, z 6,09 procenta v roce 2007 na 10,88 procenta v roce 2011.

Největší podíl zabírá v celém období položka rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku, kam kumulovala společnost veškerý zisk. V roce 2011 byl její podíl na vlastním kapitálu 69,54 procenta.

### *Analýza cizích zdrojů*

Bankovní úvěry a výpomoci byly v roce 2009 splaceny a do současnosti zůstaly nulové.

Krátkodobé závazky snížili svůj podíl z 82,29 procent v roce 2007 na 74,14 procenta v roce 2011.

Dlouhodobé závazky mají v celém sledovaném období jen malý podíl, v roce 2011 se podíleli na cizích zdrojích jen 3,87 procenty.

Velmi výrazně zvětšily svůj podíl rezervy, které svůj podíl za sledované období více jak zdvojnásobily. V roce 2011 dosahovaly 21,99 procent.

### **6.2.3 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty**

Obrázek 6-15 zobrazuje vertikální analýzu výkazu zisku a ztráty.

**Obrázek 6-15: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Období				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Tržby za prodej zboží	2,94%	1,97%	1,79%	2,05%	2,82%
Výkony	89,44%	90,30%	92,41%	95,62%	95,22%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0,08%	0,24%	0,16%	0,43%	0,05%
Ostatní provozní výnosy	7,30%	7,34%	5,53%	1,38%	1,66%
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0,06%	0,00%	0,00%	0,25%	0,00%
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,02%
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosové úroky	0,14%	0,07%	0,04%	0,16%	0,20%
Ostatní finanční výnosy	0,05%	0,08%	0,07%	0,03%	0,03%
Změna stavu rezerv a opravných položek...	0,00%	0,00%	0,00%	0,07%	0,00%
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	2,56%	1,69%	1,55%	1,85%	2,78%
Výkonová spotřeba	73,25%	77,39%	76,64%	81,37%	82,59%
Osobní náklady	11,56%	9,66%	11,06%	11,76%	9,94%
Daně a poplatky	0,21%	0,08%	0,09%	0,11%	0,09%
Odpisy dlouhodobého nehm. a hm. majetku	3,32%	2,70%	2,59%	2,95%	2,37%
Zůstat.cena prodaného dlouhodob. maj. a mat.	0,03%	0,08%	0,09%	0,12%	0,10%
Změna stavu rezerv a opravných položek...	0,82%	0,65%	2,01%	0,00%	0,20%
Ostatní provozní náklady	7,86%	7,51%	5,82%	1,47%	1,79%
Prodané cenné papíry a podíly	0,19%	0,00%	0,00%	0,25%	0,00%
Nákladové úroky	0,04%	0,07%	0,01%	0,00%	0,00%
Ostatní finanční náklady	0,17%	0,15%	0,13%	0,11%	0,14%

*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

Dominantní podíl na celkových výnosech měly výkony, které v letech 2007 až 2010 rostly. V letech 2010 a 2011 se dokonce podílely více jak 95 procenty (přesně 95,68 procenta a 95,22 procenta) na celkových výnosech společnosti. Za významné lze ještě považovat tržby za prodej zboží (v roce 2011 se podílely 2,82 procenty) a ostatní provozní výnosy (v roce 2011 měly podíl 1,66 procenta).

Největší podíl na celkových nákladech dosahovala výkonová spotřeba (ze 73,25 procent v roce 2007 stouply na 82,59 v roce 2011).

Další významnou složkou jsou osobní náklady, které se každý rok pohybují v rozmezí 9 až 12 procent, v roce 2011 se podílely 9,94 procenty na celkových nákladech.

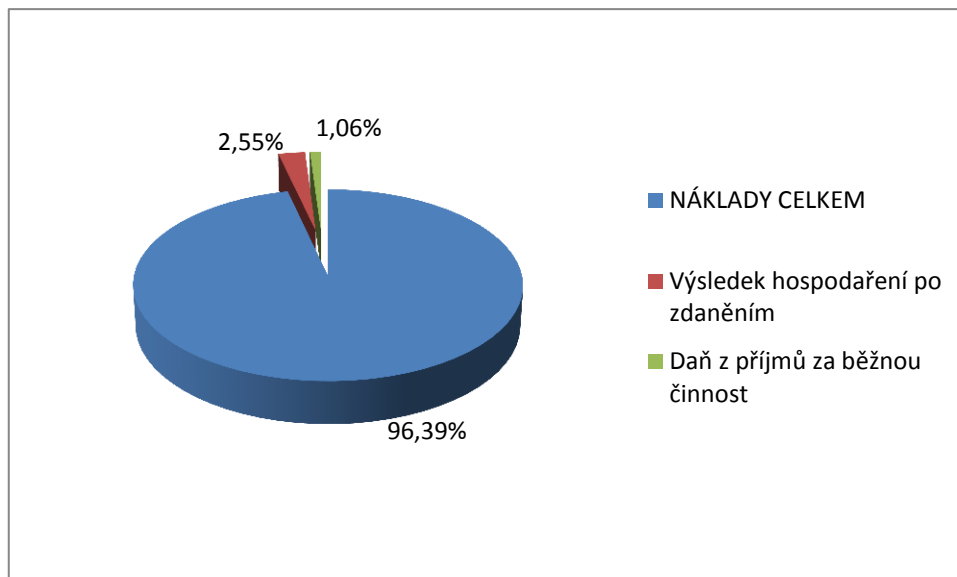
Za významné lze považovat ještě náklady vynaložené na prodané zboží (2,78 procenta v roce 2011), odpisy (2,37 procenta v roce 2011) a ostatní provozní náklady (ze 7,86procenta v roce 2007 však poklesly na 1,79 procenta v roce 2011).

U výsledku hospodaření nelze vypořádat žádný trend, za celé období se ale zisková marže zvětšila na 2,64 procenta celkových výnosů v roce 2011.

Daň z příjmu byla v roce 2011 1,06 procenta celkových výnosů a 29,37 procenta výsledku hospodaření před zdaněním.

Následující obrázek 6-16 ukazuje, jaký podíl zabírá výsledek hospodaření, daň z příjmu a celkové náklady na celkovém příjmu.

**Obrázek 6-16: Graf podílu výsledku hospodaření po zdanění na celkových výnosech v roce 2011**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

## 6.3 Rozdílové ukazatele

Nejběžněji využívaným rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál.

### 6.3.1 Čistý pracovní kapitál

Obrázek 6-17 ukazuje vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2007 až 2011.

**Obrázek 6-17: Vývoj čistého pracovního kapitálu**

Název ukazatele	Období				
	2007	2008	2009	2010	2011
Čistý pracovní kapitál (tis. Kč)	50950	77529	82358	152984	177905

*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

Čistý pracovní kapitál byl celé období kladný, dokonce každý rok rostl. V roce 2011 byla jeho hodnota 177 905 tis. Kč. Jeho hodnota je určitě dostatečná, což je pozitivní zvláště pro věřitele, pro které s rostoucí velikostí čistého pracovního kapitálu klesá riziko nesplacení závazků.

## 6.4 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele budou rozděleny do několika základních skupin a sledovány za období let 2007 až 2011. Nejdůležitější poměrové ukazatele budou porovnávány s průměrnými hodnotami za rok 2011 v oboru podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE. (konkrétně se sekci C oddílu 10 - Výroba potravinářských výrobků).

### 6.4.1 Ukazatele likvidity

Obrázek 6-18 ukazuje vývoj ukazatelů běžné, pohotové a okamžité likvidity ve sledovaném období.

Obrázek 6-18: Vývoj ukazatelů likvidity

Název ukazatele	Období				
	2007	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	1,44	1,45	1,45	1,70	1,81
Pohotová likvidita	1,24	1,10	1,14	1,51	1,50
Okamžitá likvidita	0,30	0,09	0,18	0,25	0,23

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

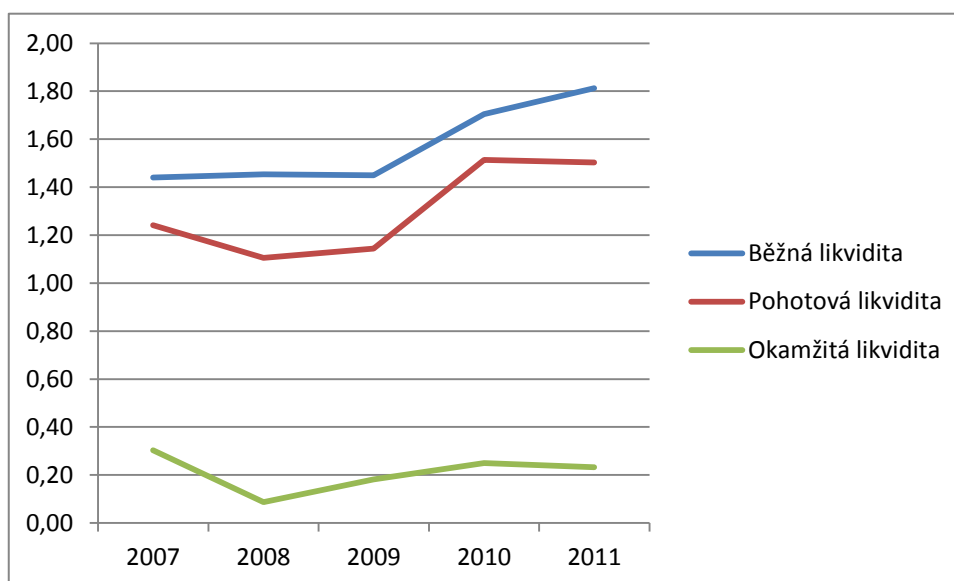
Běžná likvidita ve sledovaném období vyrostla z 1,44:1 na 1,81:1. Oborový průměr je 1,42:1. Doporučené hodnoty pro výrobní podniky je 1,5:1 – 2,5:1, takže běžná likvidita je u společnosti v normě.

Pohotová likvidita za celé období neklesla pod doporučenou minimální hodnotu 1:1. V roce 2011 měla hodnotu 1,5:1, zatímco oborový průměr v tomto byl o poznání nižší 0,94:1.

Okamžitá likvidita klesla v roce 2008 na nebezpečnou hodnotu 0,09:1, poté ale ukazatel stoupl a v roce 2011 měl hodnotu 0,23:1. Literatury uvádějí jak nejmenší doporučenou hodnotu 0,2:1, takže je okamžitá likvidita, i vzhledem k tomu, že oborový průměr byl jen 0,13:1, v pořádku.

Graficky je vývoj vyjádřen na obrázku 6-19.

**Obrázek 6-19: Graf vývoje ukazatelů likvidity**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

## 6.4.2 Ukazatele rentability

Obrázek 6-20 ukazuje vývoj ukazatele rentability aktiv, ukazatele rentability vlastního kapitálu a ukazatele rentability tržeb ve sledovaném období.

**Obrázek 6-20: Vývoj ukazatelů rentability**

Název ukazatele	Období				
	2007	2008	2009	2010	2011
Rentabilita aktiv	5,68%	4,28%	9,70%	9,23%	9,45%
Rentabilita vlastního kapitálu	6,09%	5,29%	10,55%	11,18%	10,88%
Rentabilita tržeb	2,56%	1,59%	3,85%	4,14%	3,68%

*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

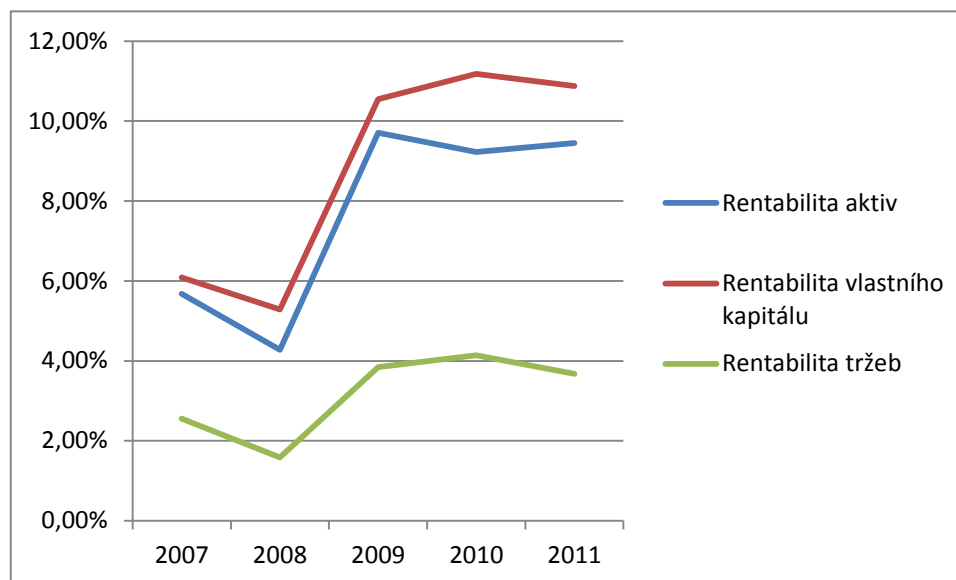
Rentabilita aktiv se od roku 2007 výrazně zvýšila, v roce 2011 byla 9,45 procenta, což je o trochu lepší než průměrná hodnota v oboru 8,75 procenta.

Rentabilita vlastního kapitálu se od roku 2007 také velmi zvýšila. V roce 2011 dosahovala 10,88 procenta, což je však stále o hodně méně než oborový průměr 15,62 procenta. Hodnota bezrizikové sazby je 3,51 procenta, když se ale hodnota zvýší o rizikovou přírážku, tak alternativní náklad na vlastní kapitál dosáhne 17,89 procenta, přičemž společnost by měla mít vyšší hodnotu. Rentabilita vlastního kapitálu tedy nemá optimální hodnotu, což je ale v případě této společnosti způsobeno spíše než malým ziskem kapitálovou strukturou.

Rentabilita tržeb neměla identifikovatelný trend. Za celé období však došlo k růstu na 3,68 procenta v roce 2011.

Následující obrázek 6-21 ukazuje vývoj ukazatelů rentability i graficky.

**Obrázek 6-21: Graf vývoje ukazatelů rentability**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

### **DuPont analýza**

Obrázek 6-22 ukazuje DuPont rozklad ROE. Obsahuje nejen hodnoty jednotlivých ukazatelů, ale i jejich relativní změnu.

**Obrázek 6-22: DuPont analýza**

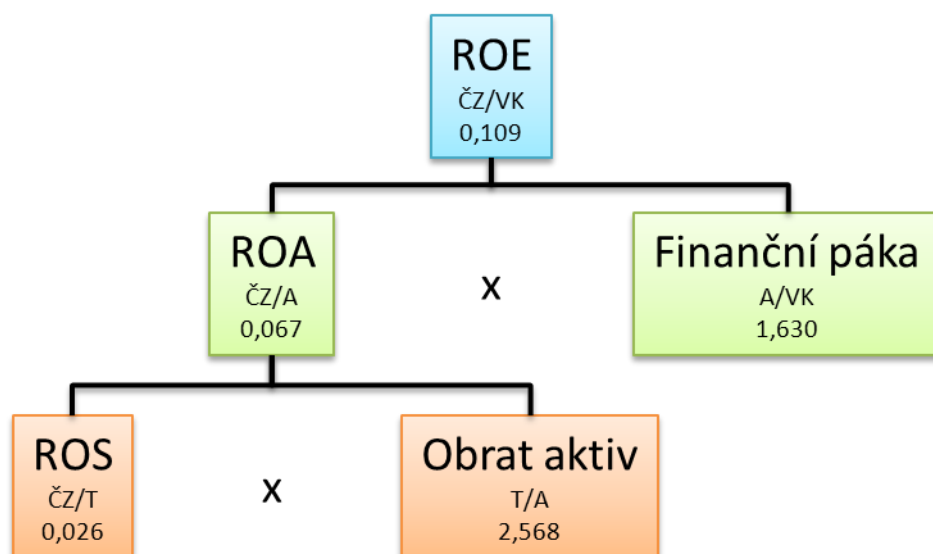
	Období				
	2007	2008	2009	2010	2011
ROE	0,061	0,053	0,105	0,112	0,109
ROA	0,110	0,072	0,170	0,194	0,197
ROS	0,016	0,012	0,025	0,030	0,026
Obrat aktiv	2,180	2,571	2,513	2,229	2,568
Finanční páka	1,706	1,749	1,683	1,694	1,630
	Relativní změna				
	08/07	09/08	10/09	11/10	11/07
ROE	-13,16%	99,56%	6,03%	-2,73%	78,74%
ROA	-34,68%	136,35%	14,15%	1,76%	79,32%
ROS	-28,21%	112,12%	18,77%	-12,26%	58,71%
Obrat aktiv	17,96%	-2,25%	-11,29%	15,20%	17,84%
Finanční páka	2,55%	-3,76%	0,64%	-3,77%	-4,43%

*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

Na 78,74 procentním růstu ROE za období 2007 až 2011 má největší podíl rentabilita tržeb, která vzrostla o 58,71 procenta na 0,026. Kladně se dále podílelo ještě zvětšení obrátu aktiv o 17,84 procent na 2,568. Naopak finanční páka o 4,43 procenta klesla na 1,630. DuPont analýza naznačila, že rentabilita vlastního kapitálu je menší než oborový průměr z důvodu malé finanční páky (jejíž průměrná oborová hodnota je 2,037)

Obrázek 6-23 ukazuje DuPont rozklad v roce 2011.

**Obrázek 6-23: DuPont rozklad v roce 2011**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

### 6.4.3 Ukazatele aktivity

Následující obrázek 6-24 zobrazuje vývoj ukazatele obrátkovosti aktiv, ukazatele obrátkovosti hmotného investičního majetku, ukazatele obrátkovosti zásob a ukazatele obrátkovosti pohledávek.

**Obrázek 6-24: Vývoj ukazatelů aktivity**

Název ukazatele	Období				
	2007	2008	2009	2010	2011
Obrátkovost aktiv	2,36	2,65	2,60	2,38	2,66
Obrátkovost HIM	4,53	4,93	4,58	4,58	5,58
Obrátkovost zásob	24,18	26,06	21,57	26,53	30,11
Obrátkovost pohledávek	7,74	8,55	8,89	7,00	7,10

*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

Obrátkovost aktiv za sledované období o 12,77 procent vzrostla, v roce 2011 byla její hodnota 2,66. Oborový průměr byl 1,52, takže je společnost v tomto ukazateli výrazně nadprůměrná.

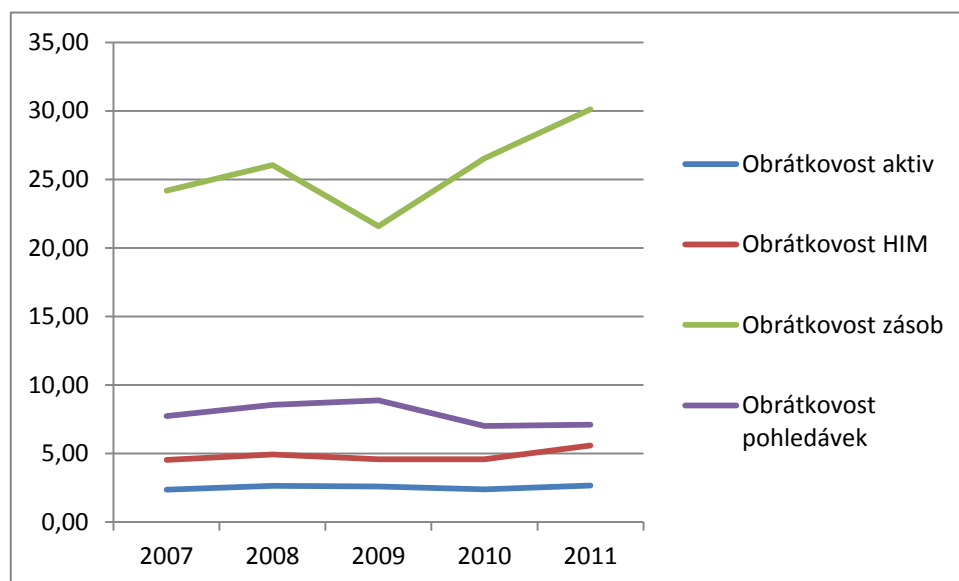
Obrátkovost dlouhodobého investičního majetku rostla o trochu více než obrátkovost aktiv, což je zapříčiněno snižováním podílu dlouhodobého majetku na celkových aktivech. V roce 2011 byla její hodnota 5,58.

Obrátkovost zásob byla nejnižší v roce 2010 21,57, poté ale rostla a v roce 2011 byla na hodnotě 30,11.

Obrátkovost pohledávek do roku 2009 rostla až na hodnotu 8,89, pak ale došlo k výraznému poklesu na 7,10 v roce 2011. Za celé období došlo k poklesu tohoto poměrového ukazatele o 8,33 procenta.

Obrázek 6-25 ukazuje v grafickém zpracování vývoj ukazatelů aktivity ve sledovaném období.

**Obrázek 6-25: Graf vývoje ukazatelů aktivity**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

#### **6.4.4 Ukazatele zadluženosti**

Obrázek 6-26 ukazuje vývoj ukazatele celkové zadluženosti, ukazatele dlouhodobé zadluženosti vlastního kapitálu a ukazatele úrokového krytí.



**Obrázek 6-26: Vývoj ukazatelů zadluženosti**

Název ukazatele	Období				
	2007	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	41,37%	42,83%	40,59%	40,97%	38,65%
Dlouhodobá zadluženost VK	3,66%	5,13%	2,23%	2,72%	2,44%
Úrokové krytí	5572,28%	2213,80%	30379,80%		

*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

Celková zadluženost společnosti klesala ze 41,37 procenta v roce 2007 na 38,65 v roce 2011. Celková zadluženost u společnosti je velmi nízká v porovnání s oborovým průměrem, jehož hodnota byla v roce 2011 50,91 procenta.

Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu také za celé období klesla, ale mnohem výrazněji než celková zadluženost. Ukazatel poklesl o třetinu na 2,44 procenta v roce 2011, což je o řád méně než je oborový průměr s 21,33 procenty.

Ukazatel úrokového krytí přestal být od roku 2010 konstruovatelný, protože nákladové úroky, které jsou ve jmenovateli, byly v posledních dvou sledovaných letech nulové (společnost neměla žádné přijaté úročené úvěry).

Společnost je v zadlužování velice konzervativní.

#### 6.4.5 Ukazatele kapitálového trhu

Obrázek 6-27 ukazuje vývoj ukazatele čistého zisku na akcii, ukazatele dividendy na akcii a ukazatelů výplatního a aktivačního poměru ve sledovaném období.

**Obrázek 6-27: Vývoj ukazatelů kapitálového trhu**

Název ukazatele	Období				
	2007	2008	2009	2010	2011
Čistý zisk na akcii (Kč)	210,16	189,74	422,11	508,15	553,72
Dividenda na akcii (Kč)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výplatní poměr	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Aktivační poměr	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

Čistý zisk na akcii se za sledované období rapidně zvýšil, z 210,16 Kč na akcii v roce 2007 se zvýšil na 553,72 Kč na akcii v roce 2011, což je růst o 163,48 procenta.

Dividendy byly vypláceny po celé období nulové, proto je výplatní poměr 0 procent a aktivační poměr 100 procent. Všechn zisk je reinvestován do společnosti.

#### 6.4.6 Přidaná hodnota na zaměstnance

Obrázek 6-28 zobrazuje vývoj zástupce ukazatelů produktivity, konkrétně ukazatele přidané hodnoty na zaměstnance

Obrázek 6-28: Vývoj ukazatele přidané hodnoty na zaměstnance.

Název ukazatele	Období				
	2007	2008	2009	2010	2011
Přidaná hodnota na zaměstnance (tis. Kč)	553,377	538,343	726,140	641,434	674,608

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Přidaná hodnota na zaměstnance neměla žádný čitelný trend. Došlo k růstu ukazatele z hodnoty 553,38 tis. Kč na zaměstnance v roce 2007 na 674,61 tis. Kč na zaměstnance v roce 2011. Oborový průměr však je výrazně vyšší, v roce 2011 byl 928,68 tisíc Kč na zaměstnance.

#### 6.5 Index IN05

Obrázek 6-29 zobrazuje vývoj indexu IN05 ve sledovaném období.

Obrázek 6-29: Index IN05

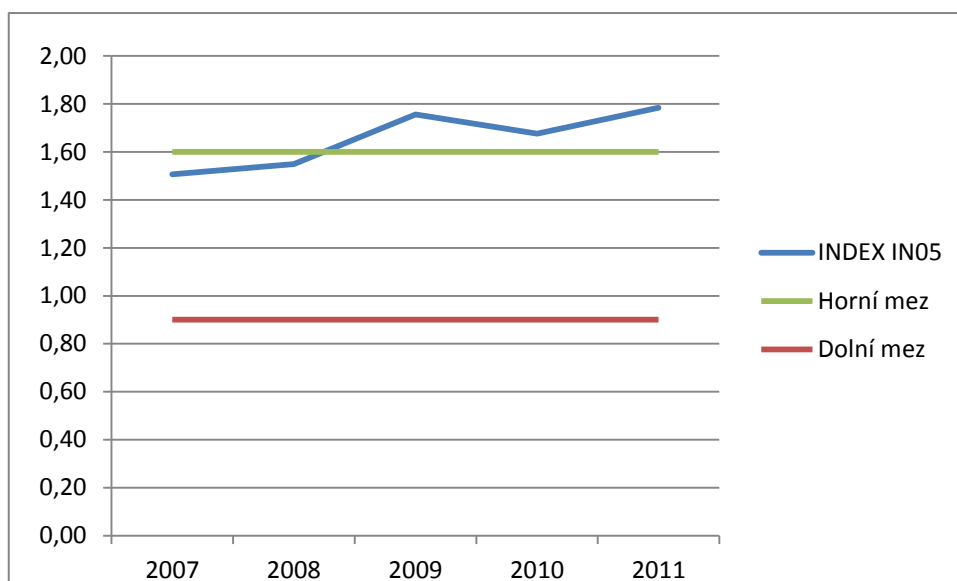
Název ukazatele	Období				
	2007	2008	2009	2010	2011
INDEX IN05	1,51	1,55	1,76	1,68	1,78

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V roce 2007 a 2008 byla hodnota indexu v tzv. šedé zóně, kdy nelze s přijatelnou jistotou říci, že firma buď tvoří hodnotu (vyšší hodnota než horní mez, tj. 1,6) nebo jí hrozí bankrot (nižší hodnota než dolní mez, tj. 0,9). V letech 2009 až 2011 společnost již patří do zóny tvorby hodnoty. Podle [22] společnost na 88 procent bude tvořit hodnotu, protože to je pravděpodobnost (úspěšnost indexu), že společnost, která spadne do zóny tvorby hodnoty, bude opravdu tvořit hodnotu.

Obrázek 6-30 ukazuje graficky vývoj ukazatele a horní a dolní mez.

Obrázek 6-30: Graf vývoje indexu IN05



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

## 6.6 Bilanční pravidla

Obrázek 6-31 zobrazuje numerické vyjádření zlatého bilančního pravidla financování, zlatého pravidla vyrovnání rizika, zlatého pari pravidla a zlaté poměrového pravidla.

Obrázek 6-31: Bilanční pravidla

Zlaté bilanční pravidlo financování	2007	2008	2009	2010	2011
Dlouhodobý majetek (tis. Kč)	274354	328028	352734	336776	365354
Dlouhodobé zdroje (tis. Kč)	327095	406709	436425	490993	544633
Poměr DM/DZ	0,84	0,81	0,81	0,69	0,67
<b>Zlaté pravidlo vyrovnání rizika</b>					
Vlastní zdroje (tis. Kč)	317689	330304	368218	418057	468325
Cizí zdroje (tis. Kč)	224156	247412	251593	290118	295091
Poměr VZ/CZ	1,42	1,34	1,46	1,44	1,59
<b>Zlaté pari pravidlo</b>					
Vlastní zdroje (tis. Kč)	317689	330304	368218	418057	468325
Dlouhodobý majetek (tis. Kč)	274354	328028	352734	336776	365354
Poměr VZ/DM	1,16	1,01	1,04	1,24	1,28
<b>Zlaté poměrové pravidlo</b>					
		08/07	09/08	10/09	11/10
Tempo růstu tržeb (v %)		25,76%	4,88%	1,36%	24,19%
Tempo růstu DM (v %)		19,56%	7,53%	-4,52%	8,49%

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Podle zlatého bilančního pravidla financování by měla být časově sladěná aktiva s pasivy, resp. že poměr dlouhodobého majetku a dlouhodobých zdrojů měl být

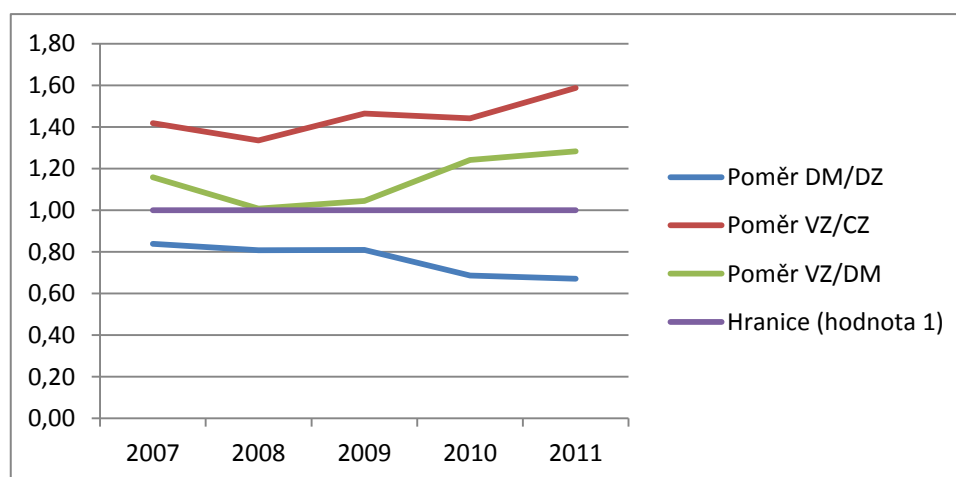
v ideálním případě roven jedné. Hodnota u společnosti však byla výrazně nižší. V roce 2007 to bylo 0,84 a poměr dále klesal na 0,67 v roce 2011. Společnost byla tedy překapitalizována, oběžný majetek byl financován z dlouhodobých zdrojů. Snižuje se riziko platební neschopnosti, ale nevýhoda je, že náklady dlouhodobých zdrojů jsou vyšší než výnosy oběžného majetku, a proto se snižuje rentabilita společnosti.

Zlaté pravidlo vyrovnání rizika říká, že vlastního kapitálu by mělo být minimálně stejně (hodnota 1) jako cizích zdrojů nebo více (hodnota větší jak 1) než cizích zdrojů. Společnost v celém období pravidlo bohatě splňovala. V roce 2011 dosáhla hodnoty 1,59.

Zlaté pari pravidlo udává, že vlastního kapitálu by mělo být zapojeno maximálně stejně jako je suma dlouhodobých aktiv (hodnota 1), ideálně však méně (hodnota menší než 1). Hodnota poměru vlastního kapitálu a dlouhodobého majetku byla v roce 2007 1,16, v roce 2008 hodnotou 1,01 se přiblížila k hraniční hodnotě. V dalších letech se ale poměr jenom zvětšoval až na 1,28 v roce 2011. Společnost tedy toto pravidlo v žádném případě nesplňuje. 28 procent oběžného majetku bylo v roce 2011 financováno vlastním kapitálem, což snižuje rentabilitu společnosti.

Následující obrázek 6-32 graficky znázorňuje vývoje právě popsaných pravidel.

**Obrázek 6-32: Graf vývoje poměrových ukazatelů vyplývajících ze zlatého bilančního pravidla financování, zlatého pravidla vyrovnání rizika a zlatého pari pravidla**



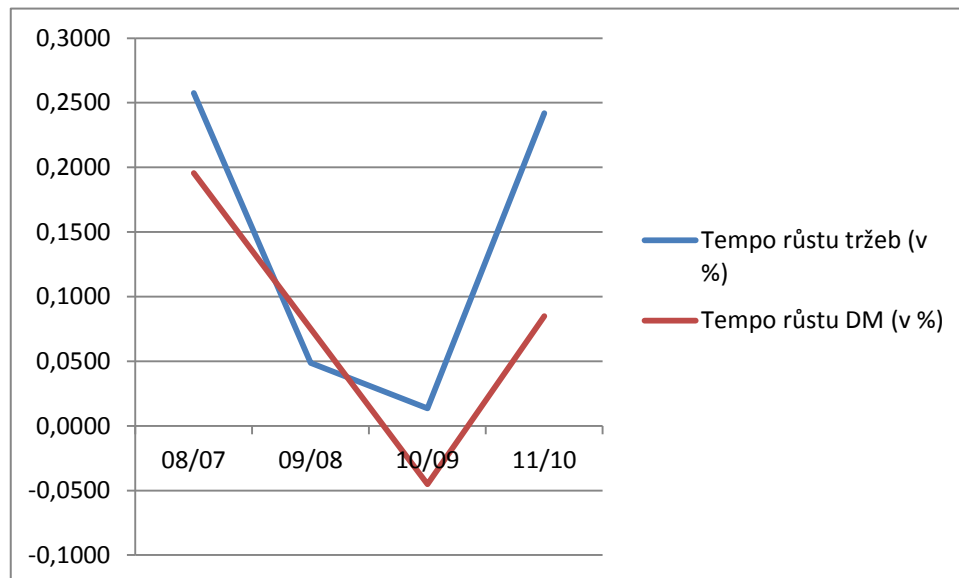
*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

Zlaté poměrové pravidlo doporučuje, aby tempo růstu investic nepředbíhalo tempo růstu tržeb (v ideálním případě by se mělo rovnat tempo růstu tržeb s tempem růstu dlouhodobého majetku). Kromě roku 2009 bylo vždy tempo růstu tržeb větší než tempo

růstu investic. Největší rozdíl byl v roce 2011 15,70 procentních bodů. Společnost tedy toto pravidlo splňuje.

Obrázek 6-33 zobrazuje graf vývoje zlatého poměrového pravidla ve sledovaném období.

**Obrázek 6-33: Graf vývoje tempa růstu tržeb a dlouhodobého majetku**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2012*

Všechny předchozí bilanční pravidla prokazují, že společnost je financována velmi konzervativně. Lze říci, že je to jednoznačně pozitivní zpráva pro věřitele, kteří mají velmi malé riziko, že by se společnost dostala do platební neschopnosti. Pro akcionáře už to ale není příliš příznivé. Společnost využívá drahých dlouhodobých zdrojů, hlavně vlastních, což se negativně projevuje zejména na rentabilitě vlastního kapitálu.

## 7 HODNOCENÍ A PŘÍPADNÁ KOREKCE STŘEDNĚDOBÝCH CÍLŮ

V předchozích dvou kapitolách byla provedena strategická analýza a finanční analýza. Zjištěná data budou v této kapitole porovnána s vizí a strategickými cíli vytyčenými na počátku.

Analýza externího prostředí ukázala zejména některé hrozby. Největšími jsou dominance nadnárodních řetězců a dotované dovozy z EU. Objem vyrobeného masa obecně v České republice klesá, nejvíce vepřové, ale bohužel se tento trend nevyhnul ani masu drůbežímu a za posledních pět let kleslo o 17,37 procenta. Spotřeba drůbežího masa však klesla za stejné období jen o 5,16 procenta. Důvodem je, že se každý rok doveze stále více masa ze zahraničí, což pro české producenty je velmi negativní jev. V roce 2011 se v České republice spotřebovalo 37,18 procenta drůbežího masa dovezeného ze zahraničí.

Dominance nadnárodních obchodních řetězců vytváří obrovský tlak na snižování výkupních cen od producentů nejen drůbežího masa. U společnosti Drůbežářský závod Klatovy 88,4 procenta prodaných výrobků a zboží odebíralo v roce 2011 deset největších odběratelů.

Negativní pro společnost je také v posledních letech neustálé zvyšování daně z přidané hodnoty. V roce 2012 byla snížena sazba 14 procent a příští rok vše naznačuje, že dosáhne 15 procent.

Co se týče konkurence, tak společnost má jednoho opravdu silného konkurenta Vodňanskou drůbež a.s., který měl 64 procentní podíl na trhu v roce 2011 a který se může opírat o gigant AGROFERT HOLDING a.s., který ho stoprocentně vlastní. Pozitivní pro společnost je, že bariéry vstupu do odvětví jsou značné a nejsou aktuální obavy, že by na trh přišel nový silný hráč.

Mezi příležitostmi patří určitě trend preference českých a kvalitních výrobků a prosazování zdravého životního stylu, čehož se společnost snaží využívat rozšířením svojí produktové řady o polotovary a uzeniny bez „éček“ a lepku.

Analýza interního prostředí odkrývá malou převahu silných stránek nad slabými. Mezi jednoznačně největší silné stránky patří špičková úroveň technologií a finanční stabilita.

Společnost financuje svoje investice výhradně z vlastních zdrojů. Zadluženost společnosti je jen mírná a společnost není financována z žádných bankovních úvěrů.

Management společnosti disponuje vysokou odborností a znalostí trhu. Přínosný pro společnost je i kvalifikovaný, motivovaný a poměrně stabilní personál.

Mezi slabé stránky patří zejména nízká hodnota ukazatele rentability vlastního kapitálu a také příliš vysoký objem zásob, klesající obchodní marže a nedostatečné využívání marketingové komunikace.

Ve finanční analýze byl proveden DuPont rozklad ROE s cílem rozkrýt důvody nízké hodnoty tohoto ukazatele. Rentabilitu vlastního kapitálu táhne dolů finanční páka, jejíž hodnota je hluboko pod oborovým průměrem. Pro zvýšení výnosnosti lze doporučit zapojení cizího kapitálu. Vzhledem k vysoké stabilitě společnosti by riziková přírážka investorů zřejmě nebyla příliš vysoká a společnost by tedy mohla získat relativně levně cizí kapitál.

Byla také provedena konstrukce souhrnného ukazatele IN05, který v letech 2009 až 2011 zařadil společnost do intervalu „tvořící hodnotu“. Výsledky tohoto ukazatele se nevychylují od výsledků, které přinesla komplexní analýza skládající jak z horizontální a vertikální analýzy rozvahy a výsledovky, tak z rozdílových a poměrových ukazatelů.

Na počátku vytyčené střednědobé cíle k roku 2015 byly následující:

- Zvýšení podílu na českém trhu s drůbežím masem alespoň na 30 procent.
- Zvýšení ukazatele ROE minimálně na 15 procent.
- Zvýšení celkové produkce společnosti na 40 tisíc tun.
- Postavení osmé haly ve výkrmovém středisku v Horšově a zvýšení jednorázové skladovací kapacity na 310 tisíc kusů jednodenních kuřat.

Stanovené cíle byly stanoveny sice jako náročné ale dosažitelné, není tedy třeba je korigovat. Je ale potřeba strategické cíle doplnit o tyto:

- Držet obrátkovost zásob alespoň na hodnotě 30 po celé období strategického záměru.
- Každý rok uspořádat alespoň jednu marketingovou akci.
- Zvýšení komfortu zákazníků v podnikových prodejnách zavedením možnosti placení kartou.

Byly vypracovány dvě matice IE a matice SPACE, které vymezily strategie vhodné k naplnění strategického záměru. Pro konkrétní specifika Drůbežářského závodu Klatovy a.s. byly zvoleny jako nejvhodnější tyto strategie:

### ***Penetrace na trh***

Snahou této strategie bude zvýšit podíl na trhu drůbežního masa v České republice. Spočívá v zesílení marketingových aktivit při zvýšení rozsahu tržního podílu na stávajícím trhu. Rozšíří a zefektivní distribuční cesty, zvýší výdaje na reklamu a propagaci.

### ***Rozvoj produktu***

Rozšířením produktové řady oslovovat co nejširší spektrum zákazníků. Zaměřit se na výrobky podporující zdravý životní styl, polotovary vhodné ke grilování a kvalitní uzeniny s vysokým podílem masa a redukcí chemických přísad.

### ***Diferenciace produktu***

Společnost si zakládá na svojí tradici a prvotřídní kvalitě. Je třeba s levnou konkurencí zejména dovezeného zboží bojovat hlavně vysokou kvalitou, ale za přijatelnou cenu.

### ***Zpětná integrace***

V zájmu společnosti je snižovat závislost na dodavatelích. Společnost bude zvyšovat kapacitu kuřat ve výkrmovém středisku v Horšově.



## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla analýza klíčových externích a interních faktorů, které by mohly pozitivně nebo negativně ovlivňovat vytyčené střednědobé cíle.

Teoretická část diplomové práce úzce souvisí s částí praktickou a poskytuje návod, podle kterého byla v praktické části provedena formulace poslání, vize a střednědobých cílů společnosti, strategická analýza a finanční analýza.

V praktické části byla nejprve krátce představena firma, stanoveno její poslání, vize a střednědobé cíle. Poté byla provedena strategická analýza složená z analýzy makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí a konstrukce matice EFE, matice IFE, matice IE a matice SPACE. Dále byla realizována důkladná finanční analýza, která se skládala z horizontální a vertikální analýzy rozvahy a výsledovky, analýzy rozdílových a poměrových ukazatelů, souhrnného ukazatele IN05 a bilančních pravidel. Finanční ukazatele byly sledovány za roky 2007 až 2011. Nakonec byly výsledky strategické a finanční analýzy v poslední kapitole zhodnoceny a korigovány střednědobé cíle. Byly také pomocí zkonstruovaných matic IE a SPACE určeny nejvhodnější strategie, které by měly společnost dovést ke splnění střednědobých cílů.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 2-1: Porterův model pěti konkurenčních sil .....	12
Obrázek 2-2: Hodnototvorný řetězec podle M. E. Portera .....	18
Obrázek 2-3: Matice IE.....	20
Obrázek 2-4: Určení strategické pozice hodnoceného podniku .....	21
Obrázek 3-1: Rozklad DuPont.....	29
Obrázek 3-2 Index IN05 .....	35
Obrázek 3-3 Úspěšnost indexu IN05 .....	36
Obrázek 4-1: Vývoj produkce společnosti (tuny).....	40
Obrázek 5-1: Výroba masa v ČR (tuny jatečné hmotnosti).....	42
Obrázek 5-2: Bilance výroby, spotřeby drůbeže a ceny kuřat .....	42
Obrázek 5-3: Spotřební vydání za potraviny a nealkoholické nápoje (osoba v Kč/rok) .....	44
Obrázek 5-4: Hlavní makroekonomické faktory ovlivňující relevantní trh .....	44
Obrázek 5-5: Graf vývoje HDP .....	45
Obrázek 5-6: Graf vývoje sazeb DPH v letech 2007 až 2013 .....	46
Obrázek 5-7: Porovnání konkurentů za rok 2010.....	48
Obrázek 5-8: Tržby za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží v roce 2010.....	48
Obrázek 5-9: Struktura výroby masa v ČR.....	50
Obrázek 5-10: Spotřeba drůbežího, vepřového a hovězího a telecího masa .....	51
Obrázek 5-11: Struktura spotřeby drůbežího, vepřového a hovězího a telecího masa... ..	51
Obrázek 5-12: Graf vývoje marže průmyslových výrobců a marže obchodníků .....	53
Obrázek 5-13: Matice EFE .....	54
Obrázek 5-14: Organizační struktura společnosti.....	56
Obrázek 5-15: Matice IFE .....	58
Obrázek 5-16: Matice IE.....	59
Obrázek 5-17: Matice SPACE (osa x).....	59
Obrázek 5-18: Matice SPACE (osa y).....	60
Obrázek 5-19: Graf matice SPACE.....	61
Obrázek 6-1: Horizontální analýza aktiv (absolutní změna v tis. Kč).....	62
Obrázek 6-2: Horizontální analýza aktiv (relativní změna).....	62
Obrázek 6-3: Graf vývoje aktiv (tis. Kč) .....	63
Obrázek 6-4: Horizontální analýza pasiv (absolutní změna v tis. Kč) .....	65

Obrázek 6-5: Horizontální analýza pasiv (relativní změna) .....	65
Obrázek 6-6: Graf vývoje pasiv (tis. Kč).....	66
Obrázek 6-7: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (absolutní změna v tis. Kč)..	67
Obrázek 6-8: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (relativní změna).....	68
Obrázek 6-9: Graf vývoje obchodní marže (tis. Kč) .....	68
Obrázek 6-10: Graf vývoje přidané hodnoty (tis. Kč).....	69
Obrázek 6-11: Vertikální analýza aktiv .....	70
Obrázek 6-12: Graf struktury aktiv v roce 2011 .....	71
Obrázek 6-13: Vertikální analýza pasiv.....	72
Obrázek 6-14: Graf struktury pasiv v roce 2011 .....	72
Obrázek 6-15: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty .....	74
Obrázek 6-16: Graf podílu výsledku hospodaření po zdanění na celkových výnosech v roce 2011 .....	75
Obrázek 6-17: Vývoj čistého pracovního kapitálu .....	75
Obrázek 6-18: Vývoj ukazatelů likvidity.....	76
Obrázek 6-19: Graf vývoje ukazatelů likvidity .....	77
Obrázek 6-20: Vývoj ukazatelů rentability.....	77
Obrázek 6-21: Graf vývoje ukazatelů rentability .....	78
Obrázek 6-22: DuPont analýza .....	78
Obrázek 6-23: DuPont rozklad v roce 2011 .....	79
Obrázek 6-24: Vývoj ukazatelů aktivity.....	79
Obrázek 6-25: Graf vývoje ukazatelů aktivity.....	80
Obrázek 6-26: Vývoj ukazatelů zadluženosti .....	81
Obrázek 6-27: Vývoj ukazatelů kapitálového trhu .....	81
Obrázek 6-28: Vývoj ukazatele přidané hodnoty na zaměstnance. ....	82
Obrázek 6-29: Index IN05 .....	82
Obrázek 6-30: Graf vývoje indexu IN05 .....	83
Obrázek 6-31: Bilanční pravidla.....	83
Obrázek 6-32: Graf vývoje poměrových ukazatelů vyplývajících ze zlatého bilančního pravidla financování, zlatého pravidla vyrovnání rizika a zlatého pari pravidla ....	84
Obrázek 6-33: Graf vývoje tempa růstu tržeb a dlouhodobého majetku.....	85

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- [2] FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav; HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4
- [3] GRÜNWARD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 978-80-245-1108-5
- [4] HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav; ODEHNALOVÁ, Dana; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategický marketing - teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
- [6] KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-778-X
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva; HNILICA, Jiří. *Finanční analýza - krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5
- [8] KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza - komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4
- [9] MACEK, Jan; KOPEK, Rudolf; KRÁLOVÁ, Jitka. *Ekonomická analýza podniku*. Plzeň: ZČU, 2006. ISBN 80-7043-446-5
- [10] MRKVIČKA, Josef; KOLÁŘ, Pavel. *Finanční analýza*. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-219-2.
- [11] POŠVÁŘ, Zdeněk; TOMŠÍK, Pavel; ŽUFAN, Pavel. *Management II*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2004. ISBN 80-7157-748-0
- [12] RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1

- [13] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2424-9
- [14] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1830-6
- [15] SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA Karel: *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1
- [16] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0515-X.
- [17] ŠULÁK, Milan; VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. Praha: EUPRESS, 2005. ISBN 80-86754-33-2.
- [18] VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. Praha: EKOPRESS, 1997. ISBN 80-901991-6-X
- [19] VEBER, Jaromír a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5
- [20] VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání – malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6

### **Internetové zdroje**

- [21] *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011 [online]*. Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2012-10-15] <http://www.mpo.cz/dokument105732.html>
- [22] NEUMAIEROVÁ, Inka; NEUMAIER, Ivan. *Index IN05 [online]*. Brno: Masarykova univerzita, 2005 [cit. 2012-10-15]. Dostupné na <http://is.muni.cz/do/1456/sborniky/2005/evropske-financni-systemy-2005.pdf>.
- [23] *Obchodní rejstřík a sbírka listin* Dostupné na <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- [24] *Webové stránky podniku Drůbežářský závod Klatovy a.s. [online]*. Dostupné na <http://www.dzklatovy.cz/>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Rozvaha

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty

## Příloha A: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu (tis. Kč)

A K T I V A	Období				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>541 845</b>	<b>577 716</b>	<b>619 811</b>	<b>708 175</b>	<b>763 416</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>274 354</b>	<b>328 028</b>	<b>352 734</b>	<b>336 776</b>	<b>365 354</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 164	561	4 170	3 215	3 860
Dlouhodobý hmotný majetek	273 170	327 447	343 724	314 911	324 444
Dlouhodobý finanční majetek	20	20	4 840	18 650	37 050
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>265 700</b>	<b>248 536</b>	<b>265 744</b>	<b>370 166</b>	<b>396 688</b>
Zásoby	36 678	59 599	55 921	41 373	67 938
Dlouhodobé pohledávky	3 672	6 093	17 570	106 872	101 154
Krátkodobé pohledávky	169 537	167 987	158 935	167 686	176 845
Krátkodobý finanční majetek	55 813	14 857	33 318	54 235	50 751
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 791</b>	<b>1 152</b>	<b>1 333</b>	<b>1 233</b>	<b>1 374</b>
P A S I V A	Období				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>541 845</b>	<b>577 716</b>	<b>619 811</b>	<b>708 175</b>	<b>763 416</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>317 689</b>	<b>330 304</b>	<b>368 218</b>	<b>418 057</b>	<b>468 325</b>
Základní kapitál	92 005	88 063	88 063	92 005	92 005
Kapitálové fondy	-400	-400	-400	-400	-304
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	206 749	225 184	241 719	279 700	325 679
Výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	19 335	17 457	38 836	46 752	50 945
<b>Cizí zdroje</b>	<b>224 156</b>	<b>247 412</b>	<b>251 593</b>	<b>290 118</b>	<b>295 091</b>
Rezervy	23 385	33 840	59 999	61 548	64 900
Dlouhodobé závazky	5 882	6 524	8 208	11 388	11 408
Krátkodobé závazky	184 459	171 007	183 386	217 182	218 783
Bankovní úvěry a výpomoci	10 430	36 041	0	0	0
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Příloha B: Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu (tis. Kč)**

Ozn.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Období				
		2007	2008	2009	2010	2011
I.	Tržby za prodej zboží	37 530	31 763	29 566	33 150	56 461
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	31 929	26 834	24 687	28 653	53 623
<b>+</b>	<b>Obchodní marže</b>	<b>5 601</b>	<b>4 929</b>	<b>4 879</b>	<b>4 497</b>	<b>2 838</b>
II.	Výkony	1 143 438	1 453 469	1 528 094	1 545 633	1 904 205
B.	Výkonová spotřeba	914 407	1 227 449	1 221 459	1 262 126	1 592 001
<b>+</b>	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>234 632</b>	<b>230 949</b>	<b>311 514</b>	<b>288 004</b>	<b>315 042</b>
C.	Osobní náklady	144 245	153 239	176 301	182 425	191 608
D.	Daně a poplatky	2 679	1 344	1 470	1 743	1 775
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	41 383	42 866	41 280	45 796	45 639
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 039	3 931	2 628	6 984	924
F.	Zůstat.cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu	321	1 250	1 412	1 934	1 884
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	10 198	10 298	31 957	-1 064	3 925
IV.	Ostatní provozní výnosy	93 367	118 130	91 506	22 367	33 169
H.	Ostatní provozní náklady	98 155	119 165	92 787	22 845	34 454
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>32 057</b>	<b>24 848</b>	<b>60 441</b>	<b>63 676</b>	<b>69 850</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	707	0	0	4 117	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	2 350	0	0	3 942	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	425
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	2	3	0
X.	Výnosové úroky	1 806	1 065	675	2 631	4 019
N.	Nákladové úroky	552	1 116	198	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	612	1 235	1 148	488	631
O.	Ostatní finanční náklady	2 073	2 442	2 114	1 630	2 792
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-1 850</b>	<b>-1 258</b>	<b>-487</b>	<b>1 667</b>	<b>2 283</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	10 872	6 133	21 118	18 591	21 188
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>19 335</b>	<b>17 457</b>	<b>38 836</b>	<b>46 752</b>	<b>50 945</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>19 335</b>	<b>17 457</b>	<b>38 836</b>	<b>46 752</b>	<b>50 945</b>
<b>****</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>30 207</b>	<b>23 590</b>	<b>59 954</b>	<b>65 343</b>	<b>72 133</b>



---

ŠIK, Martin. *Analýza potenciálu společnosti naplnit svoje střednědobé cíle*. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 94 s., 2012

**Klíčová slova:**

Strategická analýza, Finanční analýza, EFE, IFE, IE, SPACE

**Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá strategickou a finanční analýzou společnosti. V první části práce jsou popsány teoretická východiska, z které vychází praktická část. Vysvětleny jsou pojmy jako poslání, vize a střednědobé cíle společnosti a podrobněji rozebrána strategická a finanční analýza. V praktické části je nejprve krátce představena firma, stanoveno její poslání, vize a střednědobé cíle. Poté je provedena strategická analýza složená z analýzy makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí a konstrukce matice EFE, matice IFE, matice IE a matice SPACE. Dále je realizována důkladná finanční analýza, která se skládá z horizontální a vertikální analýzy rozvahy a výsledovky, analýzy rozdílových a poměrových ukazatelů, souhrnného ukazatele IN05 a bilančních pravidel. Poslední kapitola přináší vyhodnocení, korekci střednědobých cílů a návrh nejvhodnějších strategií, které by měly společnost dovést ke splnění střednědobých cílů.

---

ŠIK, Martin. *Analysis of the potential of the company to meet its medium-term objectives*. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 99 p., 2012

**Key words:**

Strategic analysis, Financial analysis, Performance, EFE, IFE, IE, SPACE

**Abstract:**

This thesis deals with the strategic and financial analysis of a company. The first section provides a description of the theoretical background and focuses on terms such as the mission, visions and medium-term objectives of a company, as well as the methodology of a strategic and financial analysis. The practical section of the thesis begins with a short introduction of the specific company which is subject to the analyses, including its particular mission statement, visions and medium-term objectives. Then, a strategic analysis is provided, consisting of an analysis of the macro-environment, mezzo-environment and micro-environment, the construction of the EFE matrix, the IFE matrix, the IE matrix and the SPACE matrix. Also, an in-depth financial analysis is presented, consisting of a horizontal and vertical analysis of the balance sheet and the profit and loss statement, an analysis of the difference and ratio indicators, the overall IN05 indicator and the balance rules. The last section of the thesis provides an evaluation, an adjustment of the medium-term objectives and a strategy proposal which should help the company meet its medium-term objectives.