

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

**Hodnocení společnosti z hlediska finanční a strategické
analýzy**

Trung Hoa Phu

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Phu Trung Hoa

Hospodářská politika a správa

Podnikání a administrativa

Název práce

Hodnocení společnosti z hlediska finanční a strategické analýzy

Název anglicky

Evaluation of the company in terms of financial and strategic analysis

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zpracovat a vyhodnotit finanční a strategickou analýzu vybrané společnosti a její konkurenční schopnost. Na základě provedených analýz, bude následně zhodnocena situace a postavení společnosti.

Metodika

Teoretická část představuje zpracování teoretických východisek pro praktickou část studiem literatury a zhodnocením dosavadní úrovně poznání finančních a strategických analýz a kritické rešerši přístupů k jejich hodnocení.

Praktická část zahrnuje identifikaci vnějšího a vnitřního prostředí pomocí sběru dat, komparaci a následnou syntézu poznatků. Součástí praktické části práce bude finanční a strategická analýza společnosti s cílem připravit podklady pro hodnocení konkurenční výhody a doporučení pro vedení společnosti.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

Finanční analýza, strategická analýza, SWOT analýza, rentabilita

Doporučené zdroje informací

BRAGG Steven M., 2004. Controller's Guide to Planning and Controlling Operations. John Wiley and Sons Ltd, s.384 ISBN 9780471576808.

Hruška, V. (2019). Účetní manuál pro podnikatelské subjekty – 2. vydání: aneb Průvodce účetními operacemi a účetní závěrkou. Grada, 640 s., Elektronická kniha.

Knápková, A., Pavelková, D., Šteker K. (2017). Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady, Grada, 232 s., ISBN 978-80-271-0563-2

LAZAR, Jaromír. 2012. Manažerské účetnictví a controlling. Praha. Grada. ISBN 978-80-247-4133-8.

Pilařová, I., Pilátová, J. (2018). Účetní závěrka – Základ daně – Finanční analýza podnikatelských subjektů roku 2018, VOX, 210 s., ISBN 978-80-87480-69-4,

Scholleová, H., Štamfestová, P (2015). Finance podniku: Sbíрка řešených příkladů a otázek, Grada, 176 s.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Marek Dvořák, Ph.D., Ing.Paed.IGIP

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 12. 10. 2022

prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 01. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Hodnocení společnosti z hlediska finanční a strategické analýzy“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze 30.03.2023

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Marku Dvořákovi, Ph.D., Ing.PAed.IGIP, za velkou ochotu, poskytování odborných rad, nasměrování a trpělivost při vypracování diplomové práce.

Hodnocení společnosti z hlediska finanční a strategické analýzy

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou finanční a strategické analýzy vybrané společnosti a její konkurenční schopností v odvětví cukrovarnictví. Cílem práce je zhodnocení finanční situace společnosti v letech 2015–2020 a strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí.

Teoretická část je věnována charakteristice pojmů finanční analýza a strategická analýza a také vybraných metod a vzorců. V teoretické části, která se věnuje finanční analýze, budou rozebrány rozdílové ukazatelé a poměrové ukazatelé. Dále budou vysvětlovány vybrané metody poměrových ukazatelů v podobě ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Čistý pracovní kapitál, čisté peněžní prostředky, čistý peněžně – pohledávkový fond zase v případě rozdílových ukazatelů. Definice těchto ukazatelů umožní vypracovat teoretický přehled o finančním zdraví podniku. Při strategické analýze se bude zkoumat vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Pro analýzu vnitřní prostředí se využije metoda analýzy zdrojů a kompetencí, pro analýzu vnější prostředí bude využita metoda PEST a Porterova analýza pěti sil.

V praktické části je analyzována finanční situace vybraného podniku pomocí rozdílových a poměrových ukazatelů, jsou vyhodnoceny silné a slabé stránky podniku a také příležitosti nebo hrozby. Nakonec bude sestavena SWOT analýza, která patří k základním metodám strategické analýzy a hodnotí vnitřní a vnější prostředí společnosti.

V poslední kapitole budou formou diskuse pro podnik navržena opatření nebo doporučení pro sledovaný podnik, která budou vycházet z praktické části, v níž jsou aplikovány poznatky z teoretické části na data získaná z účetních výkazů podle vybraných metod finanční analýzy.

Klíčová slova: finanční analýza, strategická analýza, SWOT analýza, rentabilita

Evaluation of the company in terms of financial and strategic analysis

Abstract

The thesis deals with the financial and strategic analysis of a selected company and its competitive ability in the confectionery industry. The aim of the thesis is to evaluate the financial situation of the company in 2015-2020 and to analyze the external and internal environment with the help of strategic analysis.

The theoretical part is devoted to the characteristics of the concepts of financial analysis and strategic analysis as well as selected methods and formulas. In the practical part, the financial position of the enterprise will be analyzed using difference and ratio ratios, and the strengths, weaknesses, opportunities and threats to the enterprise will be evaluated. And last but not least, a SWOT analysis is compiled to describe the analysis of the external and internal environment.

In the practical part, the financial situation of the selected enterprise is analyzed using difference and ratio indicators, the strengths and weaknesses of the enterprise are evaluated as well as opportunities or threats. Finally, a SWOT analysis will be compiled, which is one of the basic methods of strategic analysis and evaluates the internal and external environment of the company.

In the last chapter, measures or recommendations for the company under study will be proposed in the form of a discussion, based on the practical part, in which the findings of the theoretical part are applied to the data obtained from the financial statements according to the selected methods of financial analysis.

Keywords: financial analysis, strategic analysis, SWOT analysis, profitability

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Finanční analýza.....	14
3.1.1 Definice a význam finanční analýzy.....	14
3.1.2 Pro koho je finanční analýza určena.....	14
3.1.3 Zdroje finanční analýzy	15
3.2 Přístupy k finanční analýze	22
3.3 Komplikace při práci se zdroji	24
3.4 Metody a nástroje finanční analýzy	26
3.4.1 Analýza poměrových ukazatelů.....	27
3.4.2 Analýza soustavy ukazatelů.....	33
3.4.3 Analýza absolutních ukazatelů	34
3.4.4 Analýza rozdílových ukazatelů.....	35
3.4.5 Mezipodnikové srovnání	35
3.4.6 Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA.....	36
3.5 Strategická analýza.....	37
3.5.1 Analýza vnitřního prostředí	37
3.5.2 Analýza vnějšího prostředí	39
3.5.3 PEST analýza.....	40
3.5.4 Porterův model pěti sil.....	41
3.6 SWOT analýza	45
4 Vlastní práce.....	47
4.1 Hanácká potravinářská společnost s.r.o. – Cukrovar Prosenice.....	47
4.2 Obor cukrovarnictví	50
4.3 Cukrovarnictví v regionu	54
4.4 Analýza rozdílových ukazatelů	55
4.5 Analýza poměrových ukazatelů	58
4.6 Analýza vnějšího prostředí.....	66
4.6.1 PEST analýza.....	66
4.6.2 Porterův model pěti sil.....	72
4.7 Analýza vnitřního prostředí.....	75
4.8 SWOT analýza	77
4.9 INFA systém – porovnání s odvětvím	84

5	Výsledky a diskuse	88
6	Závěr	95
7	Seznam použitých zdrojů	97
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	104
8.1	Seznam obrázků	104
8.2	Seznam tabulek	104
8.3	Seznam grafů.....	105
	Přílohy.....	106

1 Úvod

Hodnocení hospodaření je součástí řízení firem už desítky let. Vědět, jak firma hospodaří, je důležité v dobách recese nebo finanční krize, v časech ekonomického růstu se často stává, že se na tuto součást řízení zapomíná. Finanční analýza a její výsledné hodnocení umožňuje znázornit míru úspěšnosti firmy, její srovnání s jinými subjekty nebo predikovat budoucí krize. Finanční analýza firmy pomáhá v hledání cest, jak řešit určité problémy nebo jak se jim vyhnout.

Finanční analýza je nástrojem hodnocení podniku v oblasti finančního hospodaření, finančního zdraví a tísně. Je to obsáhlý pojem, který sice vyžaduje pochopení širokého spektra definic nebo procesů, ale základem finanční analýzy stále zůstávají číselná data. Analytik by měl mít znalosti z oblasti finance podniku, účetnictví, daní a managementu.

Diplomová práce se zabývá problematikou finanční a strategické analýzy a zhodnocení dílčích ukazatelů, které vyplývají z účetních dat vybraného podniku a ze srovnání s odvětvím, v němž působí. Hlavním cílem diplomové práce je zpracovat a vyhodnotit finanční a strategickou analýzu společnosti Hanácká potravinářská společnost s.r.o. a její konkurenceschopnost v cukrovarnickém odvětví.

Diplomová práce se skládá ze tří částí, a to teoretické, praktické, výzkumu a závěru. První, teoretická část se zabývá charakteristikou finanční analýzy, definicí pojmů a popisu uživatelů a zdrojů finanční analýzy. Dále budou rozebrány metody finanční analýzy – poměrové ukazatele, absolutní ukazatele a rozdílové ukazatele. V teoretické části bude zpracována také strategická analýza, která je sestavena z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.

Praktická část práce je zaměřena na zpracování finanční a strategické analýzy společnosti Hanácká potravinářská společnost (dále jen subjekt), kde bude nejdřív stručně představena historie podniku, následně její působnost v oboru cukrovarnictví a současný vývoj subjektu. Dále budou uvedeny výkazy společnosti a následně aplikovány vybrané metody finanční analýzy. Součástí praktické části bude rovněž strategická analýza, a to na základě identifikace vnějšího a vnitřního prostředí subjektu. Stanoveny budou nejen hrozby, kterým by se subjekt mohl vyhnout, ale také příležitosti, jež by mohla využít. Vnější prostředí je analyzováno pomocí Porterova modelu pěti sil a PEST analýzy, k analýze vnitřního prostředí bude využita analýza zdrojů, která určí silné a slabé stránky podniku. Na základě těchto dat bude sestavena SWOT analýza, jež zformuje potenciální strategii, kterou

by mohla firma v budoucnu využít. Praktická část bude zakončena srovnáním podniku s ostatními podniky v odvětví cukrovarnictví.

Získané výsledky budou formulovány v poslední kapitole, a to včetně případného doporučení pro vybranou firmu.

V souvislosti s tématem diplomové práce existuje velké množství publikací, proto je důležité provést literární rešerši a určit relevantní zdroje a objektivně je zhodnotit. Pro práci je důležitá deskripce, jelikož získané poznatky a výsledky je třeba srozumitelně popsat a interpretovat.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je finanční a strategická analýza Hanácké potravinářské společnosti – cukrovaru Prosenice. Analýza se bude týkat období 2015–2020, jedná se o nejaktuálnější dostupná data z veřejných rejstříků. Finanční analýza bude provedena pomocí poměrových a rozdílových ukazatelů. Strategická analýza bude vypracována na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Dílčím cílem práce bude porovnat vybraný podnik s celým odvětvím a podobnými podniky, které působí v oboru cukrovarnictví. Dalším cílem práce bude identifikovat slabé a silné stránky subjektu, určit příležitosti a rozpoznat hrozby pro společnost za pomoci analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě výsledků finanční a strategické analýzy budou navržena vhodná doporučení pro podnik, aby zlepšila jeho postavení na trhu, případně zlepšila jeho finanční situaci.

2.2 Metodika

Práce je bude rozdělena do tří částí, první část je zaměřena na teoretická východiska, druhá část je věnována výzkumu a v poslední části práce budou prezentovány a diskutovány výsledky finanční a strategické analýzy subjektu, případně budou navržena vhodná doporučení.

Teoretická část diplomové práce bude zpracována pomocí rešerše odborné literatury, elektronických zdrojů, odborných článků a dalších zdrojů.

V praktické části práce budou provedeny finanční analýzy, které budou vycházet z teoretických poznatků první části práce. První podkapitola bude věnována všeobecným informacím ohledně Hanácké potravinářské společnosti s.r.o. – Cukrovar Prosenice a jejímu působení v kraji. Další podkapitola bude věnována finančním analýzám pomocí vybraných ukazatelů, hodnoty budou posouzeny za období 2015–2020 a data budou čerpány z veřejně dostupných účetních výkazů, jež byly zveřejněny v obchodním rejstříku. K posouzení finanční situace společnosti budou použity ukazatele poměrové (kapitola 3.4.1) a rozdílové (kapitola 3.4.4). Z poměrových ukazatelů to jsou rentabilita – vlastního kapitálu, rentabilita celkových aktiv, rentabilita tržeb, ukazatelé aktivity – obrat aktiv, doba obratu zásob, obrat zásob, doba obratu pohledávek, doba obratu závazků, ukazatelé likvidity – okamžitá likvidita, běžná likvidita, pohotová likvidita, ukazatelé zadluženosti – celková zadluženost,

míra zadluženosti. Z rozdílových ukazatelů jsou vybrány tyto metody – čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžně pohledávkový finanční fond.

Strategická analýza bude vypracována za pomoci analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, SWOT analýzy a určení vhodné strategie. Vnější prostředí se analyzuje pomocí PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. K analýze vnitřního prostředí se využije analýza zdrojů a kompetencí. Dalším bodem bude analýza hrozeb, jež je třeba eliminovat, a také příležitostí, které je vhodné využít. Následně bude provedena komparace sledovaného podniku s odvětvím a s podniky tvořící hodnotu v oboru – konkurencí.

3 Teoretická východiska

Tato kapitola obsahuje vymezení pojmů, jejich vysvětlení a uvedena bude také souvislost s problematikou; na základě těchto informací bude vypracována praktická část finanční analýzy subjektu.

3.1 Finanční analýza

3.1.1 Definice a význam finanční analýzy

Finanční analýza může být definována různě, a to definicemi, které jsou uvedeny v odborné literatuře. Je to nástroj, který spadá pod finanční řízení podniku a pomáhá získat ucelený pohled na podnik. Poskytuje uživateli informace o kapitálové struktuře podniku, likviditě, zisku a také o tom, zda efektivně využívá svoje zdroje a majetky. Výsledky finanční analýzy se zpravidla porovnávají s výsledky předchozích let, případně se porovnávají s podobnými podniky v odvětví. Díky tomuto lze analyzovat současnou situaci podniku, ale také predikovat jeho budoucí vývoj. Důležitou součástí analýzy je interpretace výsledků, neboť správná interpretace může přispět k lepšímu vedení podniku a finančního plánování.¹

3.1.2 Pro koho je finanční analýza určena

Nejdříve je třeba si jasně určit, komu je finanční analýza určena a kdo z ní může čerpat relevantní informace. Je proto důležité jasně vymežit uživatele finanční analýzy, protože její výsledky lze využít mnoha způsoby a každá skupina uživatelů preferuje jiné informace pro vlastní zájmy.²

Uživatelé, kteří využívají informace z finanční analýzy, lze rozdělit do dvou skupin, a to na externí a interní.³

Externí uživatelé nemají zpravidla spojení s daným podnikem, finanční analýzu provádí pomocí informací získaných zejména z účetních výkazů, které jsou veřejně dostupné. Mezi externí uživatele patří investoři, odběratelé a dodavatelé, stát a jeho orgány, konkurenti, banky a jiní věřitelé.

¹ KNÁPKOVÁ, A. et al. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2017.

² RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2021.

³ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2021.

Interní uživatelé mají přístup k interním datům podniku, takže mají o podniku veškerá data a informace. Jedná se o výstupy manažerského, finančního a vnitropodnikového účetnictví. Využívají je především manažeři k plánování krátkodobého nebo dlouhodobého finančního řízení podniku s cílem maximalizovat tržní hodnoty kapitálu společnosti. Mezi uživatele tedy patří zejména manažeři, investoři, zaměstnanci nebo odbory.

3.1.3 Zdroje finanční analýzy

Mezi hlavní zdroje dat pro finanční analýzu patří účetní výkazy podniku, rozvaha, přehled o peněžních tocích neboli cash flow, přehled změn vlastního kapitálu, výkaz zisku a ztrát a příloha k účetní závěrce. Příloha k účetní závěrce doplňuje informace v účetních výkazech.⁴ Dalšími zdroji mohou být výstupy manažerského účetnictví, které ale není regulováno legislativou a je vždy přizpůsobeno individuálním potřebám daného podniku. Právě tato data jsou pro finanční analýzu mnohem podstatnější.⁵ Ve většině případů ale podnik neaplikuje manažerské účetnictví, popř. je nemožné se k takovým datům při tvorbě analýzy vůbec dostat, jelikož si firmy chrání svoje interní data.

Finanční analytik tím pádem při vypracovávání analýzy vychází převážně z externích informací, které jsou veřejně dostupné. Jde o takové informace, které zkoumá podnik z venku. Velmi důležité jsou i údaje o ekonomice státu, o konkurenčních podnicích a také o oboru, ve kterém podnik působí.

Dalo by se říct, že nejdůležitějším východiskem pro tvorbu analýzy je účetní závěrka. Jedná se o soubor finančních výkazů, které jsou sestavovány účetní jednotkou pravidelně, a to k rozvahovému dni. Účetní závěrku tvoří rozvaha, výkaz zisku a ztrát (VSSZ), příloha, přehled o peněžních tocích (cash flow) a změny vlastního kapitálu.

Účetní závěrka je sestavovaná ve zkráceném nebo plném rozsahu, a jak už by zmíněno, připravuje ji účetní jednotka neboli podnik. Ve zkráceném rozsahu ji sestavují takové podniky, které spadají do kategorie mikropodniků a malých podniků. V plném rozsahu ji připravují takové podniky, které spadají do kategorie středních a velkých podniků. Zákon o účetnictví přesně vymezuje kritéria účetní závěrky v plném a zkráceném rozsahu.⁶

⁴ KNÁPKOVÁ, A. et al. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

⁵ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2021.

⁶ KRÁLOVÁ, M. *Zákon o účetnictví s komentářem: s účinností od...* Praha: Grada, 2015.

V následující podkapitole bude pozornost věnována jednotlivým položkám účetní závěrky. Tyto položky jsou sestavovány pro daňové a účetní účely, a proto ne vždy musí zobrazovat věrný obraz ekonomické reality podniku. Proto je s nimi třeba zacházet s určitou opatrností.

Rozvaha je důležitým prvkem účetní závěrky. Podává přehled o majetku podniku. Jsou to hodnoty, které jsou platné k určitému okamžiku. Jedná se o stavové veličiny, kdy aktiva se musí vždy rovnat pasivům.⁷

Obrázek 1 Rozvaha v plném rozsahu

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni

Název a sídlo účetní jednotky

IČO

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	001				
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003				
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	004				
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005				
2.	Ocenitelná práva	006				
2.1.	Software	007				
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008				
3.	Goodwill	009				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	014				
1.	Pozemky a stavby	015				
1.1.	Pozemky	016				
1.2.	Stavby	017				
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018				
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020				
4.1.	Pěstifelské celky trvalých porostů	021				
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024				
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026				

Zdroj: Hinke, Bárková, 2016

⁷ ŠTEKER, K., OTRUSINOVÁ, M. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2021.

Aktiva představují pojem, který označuje vše, co daná společnost vlastní. Zjednodušeně můžeme říct, že se jedná o majetek firmy. Jde o souhrn majetku, kterým firma disponuje v současnosti, včetně toho, co očekává, že přinese v budoucnosti užitek, tedy ekonomický prospěch. Aktiva se rozlišují na pohledávky za upsaný kapitál, dlouhodobý majetek, oběžná aktiva a časové rozlišení.⁸ V rozvaze jsou seřazena podle toho, jak jsou likvidní.

Pasivy se rozumí vše, z čeho byl majetek firmy pořízen. Jedná se tedy o hlavní zdroj financování aktiv. Pasiva se rozděluje na dvě hlavní části – vlastní kapitál a cizí zdroje. Jde o finanční strukturu podniku.⁹ Vlastní kapitál můžeme definovat jako aktiva, jež jsou financována vlastními zdroji. Součástí je základní kapitál, který představuje sumu, na níž se podíleli společníci a která je zapsaná ve veřejném rejstříku. Jedná se o částku, jež byla do podniku vložena při založení a která může, ale taky nemusí být během podnikání v průběhu let měněna. Dalšími položkami jsou emisní ážio, fondy ze zisku, výsledek hospodaření běžného i minulého období, kapitálové fondy a fondy ze zisku. Oproti tomu cizí zdroje zahrnují dvě důležité kategorie – rezervy a závazky.¹⁰ Závazky představují dluh podniku vůči třetím osobám, jenž musí být zpravidla splaceny v určitém termínu (časovém horizontu). Jsou rozděleny na dlouhodobé a krátkodobé, přičemž za krátkodobé závazky považujeme ty, které mají datum splatnosti do jednoho roku, dlouhodobé závazky mají splatnost delší než jeden rok.¹¹

Výkaz zisku a ztrát se vytváří vždy na konci účetního období. Poskytuje přehled o nákladech a výnosech hospodaření podniku za dané období a informuje o schopnostech dostatečně vytvářet určitý objem zisku. Sestavuje se podle účelu nebo druhu: jde o účelové nebo druhové členění.¹²

Druhové členění zobrazuje druhy nákladů, které byly vynaloženy při činnosti podniku, a ukazuje, jakých druhů výnosu bylo dosaženo. Základní rozdělení je toto:¹³

- *provozní výsledek hospodaření,*
- *finanční výsledek hospodaření,*

⁸ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2021.

⁹ FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2020.

¹⁰ KADEŘÁBKOVÁ, M. Co je to vlastní kapitál a co ho tvoří? In: *Orangeacademy.cz* [online]. 16. 10. 2020 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/co-je-to-vlastni-kapital/>

¹¹ HRUŠKA, Vladimír. *Účetní manuál pro podnikatelské subjekty, aneb, Průvodce účetními operacemi a účetní závěrkou*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2245-5.

¹² SEDLÁČEK, J. *Základy finančního účetnictví*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2016.

¹³ VLČKOVÁ, M. *Základní principy a postupy v účetnictví*. Praha: Wolters Kluwer, 2020.

- *výsledek hospodaření před zdaněním,*
- *výsledek hospodaření po zdanění,*
- *výsledek hospodaření za účetní období.*

Účelové členění představuje informace, které říkají, za jakým účelem náklady a výnosy podniku vznikly. Účelové členění se v praxi moc často nevyskytuje, slouží především v rovině ekonomické rozhodování analýzy nákladů a výnosů. Dělí se na:

- technologie náklady,
- náklady na vytvoření a zajištění podmínek.

Příloha k účetní závěrce je povinná složka účetní závěrky, nehledě na to, do jaké kategorie podnik spadá. Jsou zde obsaženy informace, které doplňují výkazy a umožňují detailnější pohled na celé účetní období. Sestavuje se v plném nebo zkráceném rozsahu. Příloha musí obsahovat informace o účetních metodách, které jsou použity, o účetní jednotce, modelu oceňování, pokud byla vybrána metoda a oceňování reálnou hodnotou, o výši pohledávek a závazků, které mají splatnosti delší než pět let, případně o tom, zda jsou kryty zárukami. Dále musí příloha obsahovat informace o mimořádných nákladech a výnosech – částce, objemu a původu, zápůjčkách a výši úvěrů. U mikropodniků a malých podniků musí být uvedeny i počáteční a konečné zůstatky dlouhodobých aktiv, opravné položky nebo výše opravek. U středních a velkých podniků musí být uvedeny i informace o odložené dani a vydaných akciích.¹⁴

Pojetí zisku, pro uživatele v oblasti financí je zisk známým pojmem, jedná se o český název a definici pro kladný rozdíl mezi náklady a výnosy¹⁵, které spolu věcně a časově souvisí. Občas se může stát, že se ve výkazech objeví anglosaský pojem zisk.¹⁶

Mezi nejznámější patří:

EBT (Earning before taxes)

- zisk před zdaněním;
- lze přiřadit k výsledku hospodaření před zdaněním.

EAT (earnign after taxes)

- zisk po zdaněním;
- lze přiřadit k výsledku hospodaření po zdanění.

¹⁴ BARTUŠKOVÁ, L. Příloha účetní závěrky: jak na ni krok za krokem? In: *Money.cz* [online]. 13. 10. 2021 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/ucetnictvi-2/jak-na-ucetni-zaverku-priloha/>

¹⁵ KOMERČNÍ BANKA. Zisk. *Kb.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/podpora/slovník/vyrazy-zacinajici-na-z/zisk>

¹⁶ ČERNOHORSKÝ, J. *Finance: od teorie k realitě*. Praha: Grada, 2020.

EBIT (earnings before interest and taxes)

- zisk před úroky a zdaněním;
- jedná se o ukazatel, který je nejvíc využíván v rámci finanční analýzy;
- k výsledku hospodaření je potřeba přičíst i nákladové úroky;
- bývá přiřazen s provozním ziskem.

EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)

- zisk před zdaněním, úroky a amortizací (odpisy);
- jedná se o ukazatel EBIT – odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku.

NOPAT (net operating profit after taxes)

- jedná se o čistý provozní zisk po zdanění;
- jedná se o provozní výsledek hospodaření * (1- sazba DPPO).

Je velmi komplikované těmto anglickým názvům ukazatelů přesně přiřadit české ekvivalenty. Existují totiž určité odlišnosti v podobě sestavování výkazů, vedení účetnictví nebo legislativy. Níže v tabulce 1 jsou uvedeny anglosaské názvy a v závorce jsou jim přiřazeny české názvy.

Tabulka 1 Ukazatele zisků

EAC	Vyplacené dividendy za prioritní akcie		
EAT (Z)	Daň z příjmů z běžné a mimořádné činnosti		
EBT (ZD)		Nákladové úroky (U)	
EBIT (ZUD)			Odpisy (O)
EBITDA (ZOULD)			

Zdroj: Nývltová/Čížinská, Marinič, 2010

Výroční zpráva obsahuje veškeré informace o produktivitě účetní jednotky, o jejím hospodaření, činnosti a postavení. Má za cíl komplexně a vyváženě informovat o stavu účetní jednotky. Výroční zpráva musí obsahovat:¹⁷

- o skutečnostech, které nastaly až po rozvahovém dni a jsou významné pro naplnění účelu výroční zprávy;
- o nabytí vlastních akcií nebo vlastních podílů;

¹⁷ Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

- o aktivách v oblasti výzkumu a vývoje;
- o aktivách v oblasti ochrany životního prostředí a pracovněprávních vztazích;
- o předpokládaném vývoji činnosti účetní jednotky;
- o tom, zda účetní jednotka má pobočku nebo jinou část obchodního závodu v zahraničí;
- požadované podle zvláštních právních předpisů.

Znát data z výroční zprávy je základním krokem před samotným zpracováním finanční analýzy.¹⁸

Přehled o peněžních tocích (bývá označován také jako cash flow) ukazuje, zda je podnik v platební schopnosti. Výsledovka sice může vykazovat zisk, ale podnik přitom může být v platební neschopnosti.¹⁹ Zpravidla by se dalo říct, že cash flow poskytuje informace o skutečném finančním zdraví podniku. Dá se sestavit dvěma metodami, a to přímou nebo nepřímou.²⁰

¹⁸ KNÁPKOVÁ, A. et al. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2017.

¹⁹ KNÁPKOVÁ, A. et al. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2017.

²⁰ FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2020.

Přímá metoda

Sestavuje se na základě sledování výdajů a příjmů za konkrétní účetní období. Jde o velmi náročnou metodu, která účetní jednotku zatěžuje administrativou. Je využívána především ve veřejném sektoru.

Obrázek 2 Cash flow – přímá metoda

Cash flow přímá metoda
- úhrada mezd
- úhrada SP a SZ
+ úhrada faktury od odběratelů
- úhrada faktury dodavatelů
- výplata dividend
-Nákup softwaru (DHNM)
- prodej auta (DHM)
Cash Flow

Zdroj: vlastní zpracování

Nepřímá metoda

Jedná se o nejčastěji využívanou metodu v oblasti podnikání, neboť je, co se týká zpracování mnohem jednodušší. Data vycházejí z výsledku hospodaření, který je následně upraven o nepeněžité položky a změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu.²¹

Obrázek 3 Cash flow – nepřímá metoda

Nepřímá metoda výpočtu Cash Flow
+ zisk
+ odpisy
+ tvorba dlouhodobých rezerv
Cash flow (změna pracovního kapitálu)
- přírůstek zásob
+ úbytek zásob
Cash flow (změna čistého peněžního majetku)
- přírůstek pohledávky
- úbytek pohledávky
+ přírůstek závazků
- úbytek závazků
Cash flow (změna fondu pohotových peněžních prostředků)

Zdroj: vlastní zpracování

V této metodě se rozlišují tři oblasti činnosti podniku – provozní, investiční a finanční. Provozní činnost obsahuje příjmy a výdaje podniku, investiční činnost obsahuje změny dlouhodobého majetku a jeho zdroje a finanční položka zahrnuje peněžní toky, které vedou ke změnám kapitálu dlouhodobých závazků. Celkový cash flow je součtem provozní, investiční a finanční položky.²² Účetní jednotka si může vybrat, jakou metodu cash flow bude sestavovat – konečný výsledek by měl být vždy stejný.

3.2 Přístupy k finanční analýze

Finanční analýza je obsáhlé téma s mnoha důležitými pojmy. Lze k ní přistupovat mnoha způsoby. Dále bude představeno několik vybraných metod.

²¹ KNÁPKOVÁ, A. et al. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2017.

²² KNÁPKOVÁ, A. et al. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2017.

První přístup představuje **interní a externí finanční analýza**. Rozdělení podle použitých zdrojů je celkem přirozené. **Interní finanční analýza** využívá zdroje, které nejsou běžně dostupné. Zpravidla tuto analýzu zpracovávají zaměstnanci firmy, interní finanční analytici, účetní nebo případně jiní zaměstnanci. Jedná se o citlivé interní informace, které si podnik pečlivě chrání. Tato metoda je přesná a spolehlivá.

Oproti tomu **externí analýza** se spoléhá převážně na zdroje, které jsou veřejně dostupné. Tyto informace mohou pro analýzu využívat zaměstnanci bank, věřitelé, investoři, státní organizace nebo třeba i studenti, kteří pracují na své diplomové práci. Externí uživatelé zpravidla nemají přístup k interním zdrojům firem (účetní knihy, manažerské účetnictví, vnitřní směrnice). V dnešní době jsou však i veřejně dostupné informace velmi spolehlivé, a to díky zákonným opatřením, které vyžadují náležitosti audit účetní závěrky.²³

Podle Sedláčka lze po vzoru analýzy finančních instrumentů finanční analýzu rozdělit na fundamentální a technickou. Tyto přístupy se v praxi velmi často prolínají a ideálně by se jejich výsledky měly navzájem podporovat.²⁴

Fundamentální nebo **kvalitativní metoda** se využívá v případě, že se provádí analýza na základě zkušenosti a znalosti finančního analytika. Využívají se v ní kvalitativní data a závěry se získávají bez použití postupů, které jsou algoritimizovány. U této metody se především využívá komparativní analýza, jenž je založena na verbálním hodnocení (SWOT analýza, BCG matice nebo metoda balanced scorecard).²⁵

Technická metoda (jinak také kvantitativní) využívá v praxi algoritimizované metody prostřednictvím statistik a matematiky. Po kvalitativním zpracování dat se přechází ke kvalitativnímu posouzení výsledků. Tento přístup odděluje analyzující podnik od vnějšího prostředí, takže celý proces finanční analýzy je mnohem jednodušší. Nicméně okolí podniku je proměnlivé, ovlivňuje finanční řízení firmy, a tudíž je nutné je pravidelně a soustavně sledovat. Pokud se při analýze tyto vlivy neberou v potaz, lze výslednou analýzu zpochybnit a považovat ji za nepřesnou.²⁶

²³ HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008.

²⁴ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2., dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001.

²⁵ KALOUDA, F. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3., rozš. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2017.

²⁶ FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2020.

Sestavení kvantitativní metody lze rozdělit do několika etap:²⁷

- příprava dat a ukazatelů, výběr srovnatelných podniků, výpočet ukazatelů, ověření předpokladů o ukazatelích;
- srovnání hodnot s odvětvovými průměry, výpočet relativní pozice firmy;
- analýza časových řad;
- analýza vztahů mezi ukazateli;
- návrhy na opatření ve finančním řízení pro management podniku.

3.3 Komplikace při práci se zdroji

Při sestavení finanční analýzy se zpracovávají data z různých zdrojů a různých povah. Je proto běžné, že se finanční analytik setkává během práce s nejasnostmi a možnými problémy, ať už se jedná na první pohled o identifikovatelný problém, nebo neidentifikovatelný.²⁸

Způsoby oceňování a metody, pojetí zisku, problémy při interpretaci účetních dat, vliv inflace

Prvním problémem s daty může nastat během **způsobu oceňování a metody odepisování**. Právě různé způsoby oceňování a přeceňování majetku firmy mohou mít zásadní vliv na vykazované výsledky podniku. Mezi nejčastější problémy na straně nákladu patří vyjádření spotřeby majetku a na straně výnosu zase přírůstek majetku.²⁹

Při srovnávání podniku je třeba tato data brát s rezervou, protože každý podnik má vlastní metody oceňování a odepisování. Nejčastější problém u odpisů představuje volba metody odepisování – jeden podnik se může rozhodnout pro zrychlené odepisování a druhý pro rovnoměrné. I kdyby se jednalo o stejný hmotný majetek, výsledky se mohou lišit. Z toho vyplývá, že volba metody odepisování má velký vliv na výsledek hospodaření (v důsledku promítání nákladů do výsledovky), a proto je třeba věnovat zvýšenou pozornost srovnávání podniků mezi sebou. Při analýze samostatného podniku tento rozdíl není tak podstatný.³⁰

²⁷ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2., dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001.

²⁸ KUBÍČKOVÁ, D., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C. H. Beck, 2015.

²⁹ LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 2012. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 9788024741338.

³⁰ ČERNOHORSKÝ, J. *Finance: od teorie k realitě*. Praha: Grada, 2020.

Pojetí zisků

Zisk je významným ukazatelem hodnot, který se využívá ve výpočtech ukazatelů finanční analýzy. Samotný pojem *zisk* má ale mnoho významů, je třeba ho zkonkretizovat. V předcházející kapitole jsme si řekli, že na zisk se můžeme dívat ze dvou úhlů pohledu – český pohled zahrnuje zisk před zdaněním, zisk po zdanění a provozní zisk, anglosaský pak EBT, EAT a EVITDA. Analytik by měl být schopen tyto pojmy rozlišovat a správně je využít.³¹ V českém prostředí se klade důraz na optimalizaci, a to v souvislosti s co nejnižší daňovou povinností, oproti tomu v zahraničí slouží k zatraktivnění podniku a přilákání nových investorů.³²

Problémy při interpretaci účetních dat

Účetní data mohou být interpretována různě. Nemusí vždy znamenat, že analýza jednoho analytika bude lepší než jiného. Roli zde hraje lidský faktor a určitý pohled na věc či danou problematiku. Při analyzování výkazů je bezesporu důležitý faktor číselné hodnoty, ale analytik by se neměl spoléhat jen na čísla. Základem je prostudovat všechny dalších zdroje – externí, interní, přílohy, výroční zprávy, vnitřní i vnější vlivy. Pokud jsou všechny zdroje řádně prostudovány, neměly by analytika překvapit žádné anomálie ukazatelů, jež by mohly vést k chybné interpretaci.³³

Vliv inflace

Při práci s účetními daty se mohou vyskytnout problémy s inflací, konkrétně s jejím zohledněním. Účetní data jsou zpracovávána aktuálním principem, a tudíž se v nich nebere ohled na inflaci (jedná se o takzvané historické údaje). Největší problém nastává u zásob, jelikož se materiál skladuje v pořizovacích cenách a v těchto cenách se vydává do spotřeby. Vlastními náklady jsou pak oceněny nedokončené výroby a vlastní výrobky. Může tedy dojít k tomu, že dokončený výrobek je při ocenění podhodnocen.³⁴

³¹ PROCHÁZKA, D. Účetní a ekonomické pojetí zisku. *Ekonomická revue* [online]. 2011, 14, 213–226 [cit. 2023-01-15]. ISSN 1212-3951. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/8992743.pdf>

³² PILAŘOVÁ, Ivana a Jana PILÁTOVÁ. *Účetní závěrka, základ daně a finanční analýza podnikatelských subjektů roku ...* Praha: 1. VOX, [2006]-. Účetnictví (VOX). ISBN 978-80-87480-50-2.

³³ MÁČE, M. *Účetnictví a finanční řízení*. Praha: Grada, 2013.

³⁴ VENCL, J., JAROLÍM, J. Inflace: Co je to inflace? Jaké jsou její příčiny a jaké může mít dopady? In: *Finex.xz* [online]. 1. 11. 2022 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://finex.cz/inflace/>

Podniky se starším dlouhodobým majetkem mohou být inflací zasaženy nejvíc, a to na základě odpisu velké části majetku. Může tak dojít k jevu, který se nazývá podhodnocení účetních odpisů. Z toho důvodu podnik může vykazovat i vysoký, až nereálný zisk, jelikož nedokáže vygenerovat prostředky k obnově majetku.³⁵

3.4 Metody a nástroje finanční analýzy

Při sestavování finanční analýzy lze vybírat z mnoha metod, ale je třeba mít na paměti, že ne všechny jsou relevantní a v praxi použitelné. Nepomáhá tomu ani fakt, že metody finanční analýzy jsou určitým způsobem regulovány a legislativně korigovány. Díky nejasnostem v terminologii, postupech, interpretaci nebo klasifikaci docházelo v minulosti k četným zmatkům, postupem času však byla stanovena určitá kritéria, jimiž se finanční analýza řídí.³⁶

První a nejčastěji používanou skupinou metod jsou metody **elementární**, které vycházejí z matematických výpočtů a příslušných grafů. Dělí se na:

- analýzu poměrových ukazatelů,
- analýzu absolutních ukazatelů,
- analýzu rozdílových ukazatelů,
- analýzu soustav ukazatelů.

Další metody vycházejí především z **matematicko – statických metod**, při jejichž použití lze často využít pokročilý software na výpočet dat a sestavování modelů (Gréta). Příkladem může být sestavení analýzy rozptylů, popř. bodové a intervalové odhady nebo regresní a korelační analýza. I bez počítačových programů lze tyto metody spočítat, ale výsledek bude nepřesný a výpočet zabere spoustu času.

Další metodou mohou být řízené hovory s managementem nebo zaměstnanci finančního oddělení, kteří dokážou objasnit určitou hodnotu atd. Tato metoda je ale časově náročná a neefektivní.³⁷

³⁵ HÁJKOVÁ, D., ŠNOBL, R. Proč je inflace v současnosti vysoká a jak dlouho tu s námi bude? In: *Cnb.cz* [online]. 17. 1. 2022 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Proc-je-inflace-v-soucasnosti-vysoka-a-jak-dlouho-tu-s-nami-bude/

³⁶ M. BRAGGS, STEVEN. *Controller's Guide to Planning and Controlling Operations*. Hoboken: Wiley, 2004. ISBN 978-0471576808.

³⁷ FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2020.

Při volbě vhodné metody je třeba brát zřetel na mnohé faktory. Každý podnik je svým způsobem specifický a jeho ekonomická situace se může různit, zkrátka není tak jednoduchá, jak se může na první pohled zdát. Volba správné metody závisí na cíli, dostupnosti některých dat, možnostech výpočetní techniky a taky na době realizace.³⁸

3.4.1 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza podle poměrových ukazatelů je nejvíce využívaná metoda pro hodnocení finanční stability, likvidity a rentability firmy, tzv. finančního zdraví firmy. Umožňuje rychle získat informace o finanční situaci podniku. Data jsou ve většině případů veřejně dostupná. Tato metoda je založena na práci s daty z rozvahy, cash flow a výkazu zisku a ztrát.³⁹

Jejich výpočet se vyjadřuje jako podíl dvou absolutních ukazatelů, popř. více absolutních ukazatelů. Dělí se do několika skupin, které se v posledních letech ustálily v praxi jako nejvyužívanější a které jsou vhodné pro určení finančního zdraví podniku:

- ukazatele likvidity – ukazatelé vyjadřují platební schopnost,
- ukazatele aktivity – ukazatelé vyjadřují obratovost,
- ukazatele rentability – ukazatelé vyjadřují výnosnost,
- ukazatele zadluženosti – ukazatelé vyjadřují kapitálovou strukturu,
- ukazatele kapitálových trhů – ukazatelé vyjadřují tržní hodnotu.

Za hlavní ukazatele se považují první čtyři skupiny, ukazatel kapitálových trhů je především určena pro akciové podniky, které mají svoje akcie obchodovatelné na kapitálových trzích. Můžeme se setkat i s rozšířením na další skupiny, např. s ukazateli provozními nebo ukazateli na bázi finančního fondu a cash flow.

Existuje mnoho dalších ukazatelů, které jsou uvedeny v odborné literatuře. Výběr vhodných metod záleží především na individuálním posouzení finančního analytika, který by měl brát ohled na specifické znaky podniku, na svoje zkušenosti nebo na vhodnost aplikace metody.

³⁸ KUBÍČKOVÁ, D., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C. H. Beck, 2015.

³⁹ TISSEN, M., SNEIDERE, R. *Turnover ratios and profitability ratios calculation methods: the book or average value* [online]. Latvia: University of Latvia, 2019 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://dspace.lu.lv/dspace/handle/7/54149>

Ukazatel likvidity

Z pohledu platební schopnosti je potřeba rozlišovat mezi, Nývltová a kolektiv ve své publikaci *Finanční řízení podniku* definuje likviditu následovně:⁴⁰

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku proměnit svoje aktiva na hotovost nebo její ekvivalent.

Solventnost představuje platební schopnost podniku, schopnost hradit své závazky v okamžiku jejich splatnosti.

Likvidnost vyjadřuje vlastnost jednotlivých majetkových složek podniku ve smyslu jejich schopnosti přeměnit se rychle v peněžní prostředky.

K podrobnějšímu zkoumání likvidity poslouží poměrové ukazatelé, které se dělí na tři typy:⁴¹

- Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita = krátkodobý finanční majetek / krátkodobá pasiva

Jedná se o likviditu prvního stupně, která slouží k rychlému splacení dluhu. Do této kategorie likvidity se započítávají jen ty nejvíce likvidní hodnoty z rozvahy, např. peníze na běžném účtu, peníze v pokladně, obchodovatelné cenné papíry nebo šeky. Interval, ve kterém by se měla okamžitá likvidita pohybovat, je v rozmezí 0,2–0,5. I kdyby se výsledná hodnota nepohybovala v tomto rozmezí, nemusí to nutně znamenat, že je podnik ve finanční tísní.

- Běžná likvidita

Běžná likvidita = zásoby, krátkodobé pohledávky + finanční majetek / krátkodobá pasiva

Jedná se o likviditu třetího stupně, která znázorňuje poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými pasivy. Zohledňují se zde i zásoby. Tato likvidita slouží především pro krátkodobé věřitele, protože definuje, kolikrát je podnik schopen splácet svoje závazky, pokud by proměnil svoje oběžná aktiva na peněžní prostředky (prodal svoje zásoby). Její doporučená hodnota se pohybuje v intervalu 1,8–2,5.

⁴⁰ ČIŽINSKÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010.

⁴¹ FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2020.

- Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \text{krátkodobé pohledávky} + \text{finanční majetek} / \text{krátkodobá pasiva}$$

Jedná se o likviditu druhého stupně, která má širší vymezení. Nově se sem k finančnímu majetku přiřazují i krátkodobé pohledávky. Pohotová likvidita by měla mít poměr 1: 1 a její hodnota by se měla pohybovat v intervalu 1–1,5. Můžeme ji definovat jako schopnost podniku splácet svoje závazky i bez toho, aby byl donucen prodat své zásoby.

Ukazatele aktivity

S pomocí těchto ukazatelů lze zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená, tedy zda podnik efektivně využívá vyložené prostředky.⁴²

- 1) Obrat aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \text{tržby/aktiva}$$

Jde o obrat, který komplexně zachycuje počet obrátů za rok. Ideální hodnota by se neměla pohybovat na čísle 1 a méně; u tohoto ukazatele platí pravidlo, že čím vyšší hodnota, tím lépe. Vysoké číslo znamená, že podnik využívá svůj majetek efektivně.

- 2) Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{průměrný stav zásob} / \text{tržby} \times 360$$

Udává, jak dlouho trvá jeden obrat, tj. nutná doba k tomu, aby peněžní fondy přešly přes výrobky a zboží znovu do peněžní formy. Pro posouzení ukazatele je rozhodující jeho vývoj v časové řadě a porovnání s odvětvím.⁴³

- 3) Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \text{tržby/zásoby}$$

Jedná se o hodnotu, která ukazuje, kolikrát za rok podnik dokáže přeměnit svoje zásoby na další formy oběžného majetku, prodej dokončených výrobků a následné naskladnění zásob.

⁴² KNÁPKOVÁ, A. et al. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2017, s. 465.

⁴³ KNÁPKOVÁ, A. et al. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2017, s. 468.

4) Doba obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{průměrný stav pohledávek} / \text{tržby} \times 360$$

Ukazatel vyjadřuje časové období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Hodnota ukazatele se musí rovnat s dobou splatností faktur a s odvětvovým průměrem. Čím je průměrná doba inkasa pohledávek delší, tím víc je potřeba větší úvěr, což znamená vyšší náklady.⁴⁴

5) Doba obratu závazků

$$\text{Doba obratu závazků} = \text{krátkodobé závazky z obchodních vztahů} + \text{závazky} / \text{tržby} \times 360$$

Při výpočtu doby obratu závazků mohou nastat problémy s některými položkami závazků, jelikož uživatel nebude vědět, jaké závazky musí zahrnout do výpočtu. Všeobecně platí to, že do závazků lze zařadit krátkodobé závazky (závazky vůči zaměstnancům, sociální pojištění, zdravotní pojištění a závazky vůči státu). Cílem je, aby složky co nejpřesněji zobrazovaly závazky podniku, které pravidelně vznikají a které jsou hrazeny.⁴⁵

$$\text{Doba obratu závazků} = \text{krátkodobé závazky z obchodní vztahů} / \text{výkonná spotřeba} \times 360$$

Pro přesnější vyjádření průměrné doby splatnosti závazků je lépe využít výkonovou spotřebu (náklady na spotřebu energie a materiálu, náklady na vyrobené zboží a náklady za služby). Tento výpočet slouží k vyjádření průměrné doby obratu závazků – vyjadřuje dobu vzniku závazků až do doby jejich splacení a měl by aspoň dosáhnout doby obratu pohledávek.⁴⁶

Ukazatel rentability

Ukazatelé rentability mají za cíl vyjádřit výdělečnou schopnost podniku, míru zhodnocení (případně prodělek) vynaložených prostředků ve formě aktiv, kapitálu či jiných hodnot vyjádřených v peněžních jednotkách.⁴⁷ Jedná se o schopnost zhodnotit vložené prostředky.

⁴⁴ KNÁPKOVÁ, A. et al. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2017, s. 471.

⁴⁵ KNÁPKOVÁ, A. et al. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2017, s. 471.

⁴⁶ KALOUDA, F. 8. *Ukazatele aktivity* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2016 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/econ/podzim2016/MPF_FAAP/um/pr_FAAP_14_15_P8_Ukazatele_aktivity.pdf

⁴⁷ ČIŽINSKÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010, s.165.

Klíčovým prvkem pro efektivní fungování podniku je přebytek výnosů nad náklady, který určuje zisk, případně ztrátu, pokud jsou hodnoty záporné. Pokud je rentabilita podniku vysoká, znamená to, že podnik se svým majetkem a kapitálem hospodaří efektivně. Mít co nejvyšší tržbu je pro vlastníky podniku vždy primárním cílem.

Nejběžnějšími používanými ukazateli rentability jsou:

- rentabilita vlastních kapitálů (ROE – return on equities),
- rentabilita celkových aktiv (ROA – return on Assets),
- rentabilita tržeb (ROS – return on Sales).

Tyto ukazatele budou dále podrobně rozebrány. Setkat se lze i s dalšími ukazateli:

- rentabilitou investic (ROI – return on invest),
- rentabilitou dlouhodobých zdrojů (ROCE).

Rentabilita celkových aktiv

$$ROA = \text{zisk (ZUD)} / \text{aktiva celkem}$$

Jedná se o jedno ze základních měřítek hodnocení finanční výkonnosti podniku. Vyjadřuje návratnost vloženého kapitálu ve formě aktiv, jinak taky výdělečnou schopnost vloženého kapitálu.

Pokud by se zkoumala čistá návratnost, tedy skutečná míra zhodnocení vloženého kapitálu po úhradě daňové povinnosti a zaplacení odměny věřitelům ve formě úroku, použije se v čitateli zisk po zdanění, který se zvýší o vliv daňového štítu a celkovou rentabilitu:⁴⁸

$$ROA = (Z + U \times (1-t)) / \text{aktiva celkem}$$

Rentabilita vlastního kapitálu

Vyjadřuje skutečnou míru zisku, míru zhodnocení vlastního kapitálu. ROE umožňuje srovnání celkové výkonnosti kapitálu ve srovnání s výnosností celkového a potažmo cizího kapitálu s mírou inflace a úrokovou mírou za půjčení cizího kapitálu. Určuje, kolik čistého kapitálu na jednu vloženou korunu připadne vlastníkovi.

$$ROE = Z / \text{vlastní kapitál}$$

Alternativou k rentabilitě vlastního kapitálu je rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE – Return on capital Employed), která vyjadřuje schopnost zhodnocení vložených zdrojů; k vlastnímu kapitálu se přičítají dlouhodobé závazky.

$$ROCE = \text{Zisk} / \text{dlouhodobý kapitál}$$

⁴⁸ ČIŽINSKÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010, s. 167.

Rentabilita tržeb

$$ROS = \text{zisk} / \text{tržby}$$

Rentabilita tržeb vyjadřuje, jak velká je marže, která je důležitým ukazatelem úspěšného podnikání. Zisk je podnik schopen vygenerovat z jedné položky tržeb, kterou je vhodné porovnat s podobnými podniky. Ziskovou marži lze ještě rozdělit na čistou a provozní.⁴⁹

Provozní zisková marže vyjadřuje podíl zisku před úroky a zdaněním a tržbami:

$$\text{Provozní zisková marže} = \text{zisk před zdaněním a úroky} / \text{tržby}$$

Čistá zisková marže se liší u jednotlivých odvětví, všeobecně se vypočítá jako:

$$\text{Čistá zisková marže} = \text{zisk po zdanění} / \text{tržby}$$

Ukazatel zadluženosti

U ukazatelů zadluženosti se ve většině případů analytik setká s položkami pasiv a s celou bilanční sumou. Při analýze je velmi důležité zjistit objem majetku pořízený na leasing, jelikož tato aktiva se v rozvaze nezaznamenávají. Najdeme je ve výkazu zisku a ztrát, proto ukazatele zadluženosti neukazují celkovou zadluženost podniku.⁵⁰

Zadluženost může být pro podnik i pozitivní, jelikož cizí kapitál je vždy levnější než vlastní kapitál. Cizí kapitál a jeho úroky mají vlastnost snížit daňové zatížení podniku, protože úrok jako součást nákladů snižuje zisk – jedná se o efekt daňového štítu.⁵¹

Mezi první ukazatele patří poměr cizího kapitálu a celkových aktiv. Bývá také označen jako ukazatel celkové zadluženosti podniku (ukazatel věřitelského rizika neboli debt ratio). Hodnota tohoto ukazatele by měla být co nejnižší; čím větší je jeho hodnota, tím je větší riziko věřitelů.

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva}$$

Dalším ukazatelem je koeficient samofinancování neboli equity ratio. Jedná se o podíl hodnoty vlastního kapitálu na celkových aktivech a vyjadřuje, která aktiva jsou financována z vlastního kapitálu. Ideální hodnota by měla v součtu dát hodnotu 1 a měla by být dosažena součtem koeficientu samofinancování s ukazatelem věřitelského rizika.

⁴⁹ FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2020.

⁵⁰ FINANCE V PRAXI. Finanční struktura a ukazatele zadluženosti. In: *Financevpraxi.cz* [online]. 10. 10. 2020 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www.financevpraxi.cz/podnikove-finance-ukazatele-zadluzenosti>

⁵¹ ŘEZÁČ, F. *Ukazatele zadluženosti, likvidity a tržní hodnoty* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2007 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/econ/podzim2007/PFFAAP/um/T8_Analyza_zadluzenost_i_a_ukazatele_kapitaloveho_trhu.pdf

$$\text{Koeficient samofinancování} = \text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}$$

Finanční páka je popsána jako podíl celkových aktiv a vlastního kapitálu. Hodnota páky by měla být co nejvyšší, jelikož vyjadřuje výši podílu cizích zdrojů, a te⁵²dy i míru zadlužení. Pokud je míra nižší než výnosnost aktiv, použití cizího kapitálu zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu. Snižování výnosnost vlastního kapitálu dojde tehdy, kdy bude úroková míra vyšší než výnosnost aktiv, v tomto případě by použití cizího kapitálu došlo ke snížení výnosnost vlastního kapitálu.

$$\text{Ukazatel finanční páky} = \text{celková aktiva} / \text{vlastní kapitál}$$

Dalším ukazatelem je koeficient zadluženosti (debt equity ratio), který vyjadřuje poměr cizího a vlastního kapitálu neboli míru zadluženosti vlastního kapitálu.

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \text{cizí kapitál} / \text{vlastní kapitál}$$

Pokud se převrátí koeficient zadluženosti, dostaneme ukazatel míry finanční samostatnosti, ten vyjadřuje, kolik korun vlastního kapitálu připadá na jednu korunu cizího kapitálu.

Posledním ukazatelem, který v této kapitole bude rozebrán, je ukazatel úrokového krytí, který vyjadřuje schopnost podniku krýt nákladové úroky po splacení veškerých nákladů souvisejících s činností podniku. Jeho doporučená hodnota by neměla překročit interval mezi 3–6. Podnik, který ji splňuje, má lepší schopnost splácet úroky a úvěry a tím je považován za důvěryhodnější.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky}$$

3.4.2 Analýza soustavy ukazatelů

Pro diplomovou práci není důležité a nebudou využity metody analýzy soustavy ukazatelů. V rámci teoretického hlediska je třeba tyto ukazatele zmínit. Soustavy ukazatelů využívají při výpočtu více ukazatelů, tím pádem lze nahlížet na výsledek⁵³ v širší oblasti činnosti podniku, případně je lze vyjádřit matematickými vztahy a její závislosti mezi ukazateli; oproti tomu poměrové ukazatele hodnotí jen jednu hlavní vlastnost. Jako dva hlavní ukazatele se berou **pyramidové soustavy a bankrotní a bonitní modely**. Dále budou

⁵² SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku. 2.*, aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 9788025133866.

⁵³ KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074005381.

podrobněji rozebrány. Existují i jiné soustavy ukazatelů, ale ty jsou většinou neuspořádané a bez formálních vazeb nebo jsou volně řazené.⁵⁴

U **pyramidových soustav ukazatelů** se klade důraz na vzájemnou závislost mezi jednotlivými ukazateli nebo položkami ve výkazech, rozkládajíc se podle matematických vztahů zvolený vrcholovým ukazatelem.

Bonitní a bankrotní modely umí oproti pyramidovým ukazatelům shrnout více dílčích charakteristik do jedné veličiny a dosáhnout komplexního zhodnocení fungování podniku. Dokážou také upozornit na nebezpečí bankrotu.⁵⁵

3.4.3 Analýza absolutních ukazatelů

Při práci s absolutními ukazateli se finanční analytik setká s pojmy horizontální a vertikální analýza. V absolutních ukazatelích zastává důležitou úlohu časové hledisko, jelikož veličiny znázorňují tokové a stavové veličiny. Rozbor ukazatelů vychází z analýzy účetních výkazů, tj, rozvahy, výkazu zisků a ztrát, a je základem pro finanční analýzu.⁵⁶

Horizontální analýza porovnává vstupní data v určitém časovém intervalu (několik účetních období nebo dvě po sobě jdoucí období) a podává informace nejen o majetkovém a finančním vývoji podniku, ale uživatele také informuje o strukturálních změnách v podniku.

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel } t - \text{ukazatel } t-1$$

$$\% \text{ změna} = (\text{absolutní změna} \times 100) / \text{ukazatel } t-1$$

Ze vzorce lze vyčíst, že v analýze jsou zobrazeny rozdíly nebo indexy a pro správné posouzení je potřeba znát procentní ukazatele, indexy a absolutní ukazatele.

⁵⁴ MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006.

⁵⁵ VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2020, s. 94.

⁵⁶ KUBÍČKOVÁ, D., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C. H. Beck, 2015.

3.4.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Tato metoda se využívá primárně k analýze a řízení likvidity podniku. Analýza rozdílových ukazatelů má podobné znaky jako absolutní ukazatelé, jelikož získaný podíl se skládá ze dvou absolutních ukazatelů (jedná se o položky ze strany aktiv a položky ze strany pasiv). Ty mají za cíl určit, jestli je podnik schopen dostát svým závazkům.⁵⁷

Mezi nedůležitější ukazatele patří **čistý pracovní kapitál**, jinak také provozní kapitál. Je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a také představuje část oběžného majetku, který je financován dlouhodobými zdroji. Lze ho rovněž brát jako indikátor platební schopnosti podniku, který by měl být co nejvyšší (vysoká hodnota znamená vysokou schopnost splácet svoje závazky při dostatečné likvidnosti; v opačném případě – při záporně hodnotě – představuje dluh, který není krytý).⁵⁸

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobá pasiva}$$

Další metodou analýzy je čistý peněžní majetek, který ale v praxi nebývá moc používán. Zahrnuje do oběžných aktiv i krátkodobé pohledávky, ale nejméně likvidní zásoby, nelikvidní pohledávky vylučuje.

$$\text{Čistý peněžní majetek} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobá pasiva}$$

Proto se v praxi více využívá modifikovaný vzorec čisté pohotové prostředky, který je uzpůsoben pro sledování okamžité likvidity.

$$\text{Čisté pohotové prostředky} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{splatné závazky}$$

Poslední ukazatel vyjadřuje jakýsi kompromis mezi čistým pracovním kapitálem a čistými pohotovými prostředky.

$$\text{Čistý peněžně – pohledávkový finanční fond} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby-pohledávky po splatnosti} - \text{krátkodobé závazky}$$

3.4.5 Mezipodnikové srovnání

Mezipodnikové srovnání výsledku finanční analýzy je jednou z možností, jak interpretovat výsledky analýzy. Dosažené hodnoty se porovnávají s hodnotami jiných

⁵⁷ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.

⁵⁸ FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2020.

podniků. Je třeba brát zřetel na to, že podniky musejí být podobné – musí působit na stejném trhu, ve stejném oboru, mají podobný počet zaměstnanců nebo velikost.

3.4.6 Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA

Tento systém slouží podnikům k ověření jejich finančního zdraví a porovnání jejich výsledků s nejlepšími firmami v odvětví, popř. s průměrem odvětví. Slouží k identifikaci hlavních předností firmy, ale také nejpálčivějších problémů, které pomůže odhalit a tím představuje první krok k její řešení. Je východiskem pro formování a určení podnikové strategie.⁵⁹ Systém INFA vznikl ve spolupráci Vysoké školy ekonomické a Ministerstva průmyslu. Jedná se o pyramidový rozklad ukazatele EVA, který je spojením controllingu rizik a finančního controllingu. Pojem controlling je zaměřen na rozpočtování, plánování a zajištění, aby finanční plán směřoval ke svému plánovanému cíli. Systém INFA je zaměřen na tři základní skupiny:

- EBIZ/aktiva – umožňuje sledovat, co podnik vyprodukoval bez ohledu na původ kapitálu a úroveň zadluženosti;
- dělení EBIT mezi tři skupiny – věřitel (úroky), stát (daně) a majitel (čistý zisk);
- finanční stabilita – vztah mezi životností pasiv a aktiv.

Další využití metody lze nalézt pro mezipodnikové srovnávání výkonnosti. Aby byla tato metoda úspěšně aplikována, je nutné srovnávat jen podniky, které mají stejný charakter a stejné zaměření, použít relevantní časové období a vhodné metody ukazatelů.

Benchmarking se provádí pomocí analýzy podniku a následně je srovnán s konkurencí na trhu (ideální porovnání s nejlepším podnikem na trhu), jelikož porovnání se slabšími podniky by nemuselo dosáhnout kýženého výsledku (nemuselo by dojít k odhalení nedostatků). Pomocí benchmarkingu lze vybraný podnik porovnat s hodnotami ukazatelů výkonnosti přímé konkurence, tedy s těmi nejlepšími podniky na trhu.

Podle použitých přístupů lze benchmarking rozdělit na:

- Porovnání výkonů

Tato metoda spočívá ve vytvoření procesních map za účelem rozboru a porovnání; je použita v případě, že podnik chce zlepšit podnikový proces a činnosti.

- Porovnání strategií

⁵⁹ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. In: *Mpo.cz* [online]. 12. 6. 2007 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/benchmarkingovy-diagnosticky-system-financnich-indikatoru-infa--30195/>

Metoda je využívána v případě, když podnik chce zlepšit svoji činnost za pomoci dlouhodobých strategií silnější konkurence. Tato metoda bývá v praxi často velmi těžce realizovatelná a její přínos se projeví až s odstupem času (dlouhodobý horizont), jelikož její metoda spočívá v realizaci nových služeb či produktů, ve zdokonalování dovedností nebo ve změně rozložení činnosti.

– Druhový benchmarking

Tato metoda je založena na porovnávání firem z jiného odvětví. Využívá se tehdy, když podnik chce najít jiné řešení v rámci stupňů a funkcí.

Benchmarking se provádí podle organizace OMBI v sedmi krocích:

- 1) výběr činnosti,
- 2) vypracování profilu služeb,
- 3) sběr dat a analýza dat výkonu,
- 4) stanovení pásma výkonu,
- 5) identifikace nejlepších stupňů,
- 6) vypracování strategií pro porovnávání,
- 7) vyhodnocení výsledků a procesů⁶⁰

3.5 Strategická analýza

Jedná se o proces, který se provádí za účelem vyhodnocení důležitých informací. Jedná se o informace, které mají důležitý vliv při procesu rozhodování a plánování: identifikace prostředků, s nimiž chce podnik dosáhnout na požadovanou pozici. Strategická analýza má za hlavní cíl identifikovat a analyzovat faktory, u kterých se předpokládá, že budou mít dopad na strategii podniku a konečnou volbu cílů. Analýza se dělí na **analýzu vnitřního prostředí (uvnitř podniku)** a **analýzu vnějšího prostředí**.⁶¹

3.5.1 Analýza vnitřního prostředí

Každý podnik má svoji slabou a silnou stránku. Velké podniky se vyznačují vysokou finanční stabilitou, ale oproti malým podnikům jsou zase méně flexibilní pro různé změny.

⁶⁰ VIRTUÁLNÍ ASISTENCE. Vezměte si příklad od konkurence: Co je benchmark a jak na něj v 8 krocích. In: *Mytimi.cz* [online]. 18. 1. 2021 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/jak-na-benchmark/>

⁶¹ M. BRYSON, JOHN. Getting strategic about strategic planning research. In: *Getting strategic about strategic planning research* [online]. 2017. s. 317-339 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www-tandfonline-com.infozdroje.czu.cz/doi/full/10.1080/14719037.2017.1285111>

Menší podniky dokážou flexibilně reagovat především na změny na trhu. Je to dáno tím, že nejsou tak zatížené vnitropodnikovými procesy a směrnicemi.

Vnitřní prostředí můžeme definovat jako bezprostřední okolí podniku a podnik je samostatným stavebním prvkem. Analýzou vnitřního prostředí se rozumí zaměření na prostředí podniku, a to zejména na kontrolované prvky uvnitř podniku. Obsahuje analýzu lidskou, finanční, materiální a nemateriální, dále se tam započítává vývoj, výroba, nákup a prodej. Z toho vyplývá, že vnitřní prostředí podniku tvoří vstupy do výroby zboží a služby podniku (zaměstnanci, finanční prostředky, management, majetek a know how).

Metody analýzy vnitřního prostředí

Tyto metody mají za cíl určit silné a slabé stránky analyzovaného podniku a mimo to by měly definovat strategický význam zdrojů a kompetencí. Jde zejména o tyto analýzy:

- analýzu konkurenceschopnosti,
- analýzu zdrojů a kompetencí,
- analýzu faktoru úspěchu,
- matici BCG.

Pro analýzu vnitřního prostředí se primárně využívá **analýza zdrojů a kompetencí**. Jde o vyhodnocení stavu podniku a identifikaci jeho slabých a silných stránek. Podstatou této analýzy je kvalifikovat zdroje a kompetence podniku a následně je ohodnotit. Důležité pro tuto analýzu je i to, že nestačí pouze identifikovat jednotlivé zdroje, ale také zjistit, zda podnik dokáže tyto zdroje využít pro dosažení svých cílů.⁶²

Tabulka 2 Hodnocení zdrojů a kompetencí

Jsou zdroj nebo kompetence hodnotné ?	Jsou zdroj nebo kompetence vzácné?	Jsou zdroj nebo kompetence těžko napodobitelné?	Jsou zdroj nebo kompetence nenahraditelné?	Důsledky pro konkurenceschopnost podniku	Výsledné chování
ne	ne	ne	ne	konkurenční nevýhoda	podprůměrné výnosy
ano	ne	ne	ano/ne	konkurenční parita	průměrné výnosy
ano	ano	ne	ano/ne	dočasná výhoda	průměrné až nadprůměrné výnosy
ano	ano	ano	ano	relativně trvalá konkurenční výhoda	nadprůměrné výnosy

Zdroj: zpracování podle Jakubíková, 2013.

3.5.2 Analýza vnějšího prostředí

Při analýze vnějšího prostředí by se měl klást důraz na všechny faktory a vlivy, které by mohly ovlivňovat nebo momentálně ovlivňují podnik a jeho postavení na trhu. Do analýzy by se měly zahrnout informace k celosvětovým vlivům, informace technologické, ekonomické nebo legislativní.

⁶² JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013.

Vnější prostředí se dá rozdělit na:

- Makroprostředí

Jedná se o vlivy sociálních faktorů, vlivy politické, ekonomické nebo technologické, které mohou negativně, ale i pozitivně ovlivnit působnost podniku. Nejčastěji se používá pro analýzu metoda PEST (politické, ekonomické, sociální a technologické faktory)

- Mikroprostředí

Mikroprostředí zahrnují vlivy v daném odvětví: síla konkurentů, dodavatelé a také zákazníci. Při analýze se využívá Porterův model pěti sil.

3.5.3 PEST analýza

Slouží k analýze vnějšího prostředí, zaměřuje se na definování vlivů makroprostředí. Podle PEST analýzy se tyto vlivy dělí do čtyř skupin podle počátečních písmen: **politické**, **ekonomické**, **sociální** a **technologické**. Občas se v praxi můžeme setkat i s rozšířeným modelem PESTLE, který navíc obsahuje vliv legislativní a ekologický. Všechny tyto vlivy mohou mít dopad na podnik, ať už v podobě hrozeb, nebo příležitostí. Prioritním cílem PEST analýzy je zjistit, definovat a odlišit faktory, jež jsou důležité pro analyzovaný podnik. Význam analýzy makroprostředí závisí na velikosti podniku. Pokud je podnik samostatným objemem velký, má znalost makroprostředí velký význam a faktory působící na podnik mají větší dopad oproti malým a středním podnikům.⁶³

- Mezi **politicko-právní faktory** patří politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, činnost zájmových sdružení a svazů, členství země v různých politicko hospodářských seskupeních, fiskální politika nebo sociální politika. Pro podnik jde z politického hlediska o změny zákonů, vyhlášky nebo právní formy, protože mohou mít silný dopad a vliv na fungování firmy.
- **Ekonomické faktory** a jejich změny závisí na vývoji národního hospodářství; propojují mikroprostředí a makroprostředí. Patří zde zejména vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu (deprese, recese, růst, konjunktura), úrokové sazby, platební bilance státu, míra nezaměstnanosti, míra inflace, úrokové sazby, průměrný důchod obyvatelstva nebo dávky podpory či globalizace. Jde tedy o faktory, které mají vliv na nákupní zvyky a kupní sílu spotřebitele.

⁶³ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013.

- U sociálních faktorů se bere na zřetel na jejich působení ve dvou rovinách, a to:
 - i. Faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů, který se následně dělí na:
 - 1) kulturní – spotřební zvyky, vnímání firem, organizací nebo společnosti, jazyk, osobní image, chování pohlaví, spotřební chování;
 - 2) sociální – sociální společnost a její vrstvy (třídy), sociální zázemí spotřebitelů, ekonomické zázemí, příjmy, životní úroveň, životní styl, vzdělání;
 - ii. Faktory podmiňující chování organizací – je možné sledovat sociální a kulturní vlivy, které působí na jednání organizací.

Je třeba také brát v potaz otázky imigrace, emoční nálady ve společnosti, volný čas, délku života, demografický vývoj obyvatelstva, důchodový věk, náboženství a velikost rodiny.

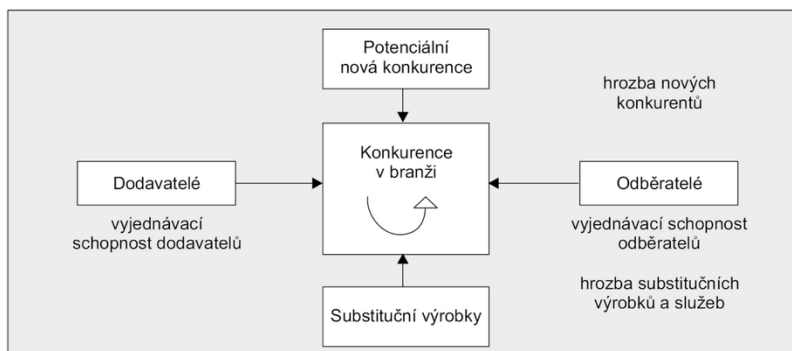
- **Technologický faktor** je zaměřen na nové trendy ve vývoji a výzkumu. Obzvláště v 21. století je důležité, aby podnik uměl reagovat na nové technologie a mohl nabídnout svým zákazníkům ty nejmodernější výrobky. Pro samotný podnik je důležité neustále sledovat a být připraven aplikovat trendy v technologické oblasti. Patří sem: výrobní, dopravní, skladovací nebo komunikační technologie. Jde o způsob, jak firma může dosáhnout lepších hospodářských výsledků nebo zvýšit svou konkurenceschopnost a humanizovat práci.

3.5.4 Porterův model pěti sil

Jedná se o model vytvořený Michaelem Porterem. Představuje způsob, jak zanalyzovat odvětví a jeho rizika. V modelu se pracuje s pěti prvky (anglicky five force – pět sil). Podstatou metody je prostřednictvím prognózy co nejpřesněji určit vývoj konkurenční síly v daném odvětví; cílem je identifikovat základní hybné síly působící v odvětví, které základním způsobem ovlivňují činnost podniku. Na chování podniku má vliv mnoho faktorů. Nemusí to být přímo současná konkurence, ale může jít o vliv potenciální konkurence, substitučního zboží, dodavatelů či odběratelů. Tyto konkurenční faktory jsou zachyceny v Porterově modelu pěti sil.⁶⁴

⁶⁴ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013.

Obrázek 4 Porterův model pěti sil



Zdroj: Kubičková, Jindřichovská, 2015

Z obrázku 4 lze vyčíst, že pěti silami jsou:

- hrozba nových vstupů do odvětví – hrozba nových konkurentů,
- soupeření mezi stávajícími firmami – konkurence v odvětví,
- hrozba náhražek – hrozba substitučních výrobků a služeb,
- dohadující schopnost kupujících – vyjednávací schopnost odběratelů,
- dohadovací schopnost dodavatelů – vyjednávací schopnost dodavatelů.

Firma musí vždy vyhodnotit, jak velký vliv mají tyto faktory na její činnost a jak se efektivně může bránit proti těmto silám.

Hrozba nových konkurentů

Pokud na trh vstoupí nová hrozba v podobě konkurence, může dojít v důsledku toho ke zvýšení nákladů nebo snížení cen a tím pádem i k poklesu ziskovosti. Mezi bariéry pro vstup patří:⁶⁵

- situace, kdy podnik nemůže efektivně „dosáhnout“ na zákazníka jako stávající firmy, tj. nemá přístup k distribučním kanálům. Výrobky nebudou tak žádané a budou se špatně prodávat;
- problémy s náklady, které nejsou závislé na svoji velikosti; jedná se o náklady, které jsou způsobeny surovinami nebo levnějšími pracovními silami;
- kapitálové požadavky – výše kapitálu potřebného pro vstup;
- legislativní bariéry, činnost státu a politiky;

⁶⁵ HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009.

- náklady související se „zkušeností“; jedná se o takové náklady, které závisí na zkušenosti a působení na trhu;
- hospodárný rozsah – jedná se o výhody, které souvisí s náklady, jež rostou při operacích většího rozsahu;
- zákaznickova preference – jedná se především o bariéru související s loajalitou, která znesnadňuje novým firmám vstup na trh. Stávají zákazník bude loajální a nebude odcházet od svých dodavatelů.

Konkurence v odvětví

Konkurence v odvětví nastává v momentě, kdy v odvětví existují podobné firmy, které nabízejí podobné produkty. Může se definovat jako rivalita mezi firmami; ta je silná, když podniky vyrábějí podobné produkty a prodávají je za podobnou cenu na stejném trhu. Rivalita má mnoho podob, může být intenzivní nebo se může řídit nepsanými pravidly, které pomáhají navzájem konkurujícím firmám vyhnout se vysokým ztrátám a škodám. Podnik si konkuruje za těchto podmínek:⁶⁶

- pokud počet konkurentů stoupá a stávají se rovnými ve velikosti a schopnostech;
- pokud je odchod z odvětví nákladnější než zůstat a bojovat o zákazníky;
- pokud je poptávka po produktu malá;
- nabídka služeb a výrobků je podobná, pak si je zákazník vybírá vždy u levnějšího prodejce;
- jestliže konkurenti jsou lákáni podmínkami v oboru k tomu, aby snižovali cenu;
- velké společnosti uvnitř oboru získávají slabší firmy a zavádějí agresivní kroky k tomu, aby získanou firmu proměnily na konkurenta na trhu.

⁶⁶ EVOLUTION MARKETING. Porter analýza. *Evolutionmarketing.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/porter-analyza/>

Hrozba substitučních výrobků a služeb

Jedná se o produkty, které jsou svými vlastnostmi podobné jako hledaný produkt a jsou schopny uspokojit touhy a potřeby zákazníka. Substituty (náhražky) mohou mít na trh dopad v podobě snížení atraktivity nabízených produktů. Nejnebezpečnějšími příklady jsou substituty:⁶⁷

- Technologických inovací, které mohou lépe uspokojit zákazníka než původní produkt.
- S lepší cenovou nabídkou, tj. náhrada za vyhledávaný produkt, který uspokojí zákazníka za příznivější cenu. Může způsobit to, že existující produkt nebo služba budou vnímány jako přebytečné.
- Substitut nastává v moment, kdy produkt nebo služba soutěží o poptávku zákazníka.

Vyjednávací schopnost odběratelů

Vyjednávací síla zákazníka je závislá na jedinečnosti nabízeného produktu a jeho koncentrovanosti. Pokud je na trhu malé množství kupujících s vysokou kupní silou, znamená to pro podnik vysokou hrozbu. Zákazník má silnou pozici v těchto případech:

- pokud je přechod ke konkurenci jednoduchý, v ekonomické terminologii to znamená, že pro zákazníka je přechod ke konkurenci málo nákladný;
- může uplatnit zpětnou integraci, tzn. že zákazník je schopen si zboží vyrobit sám, pokud se vyskytne problém ze strany dodavatele.
- pokud je zákazník významný (ve smyslu důležité osoby), popř. jde o velkou odběratelskou firmu (velkou poptávku). Platí to i v případě, že se jedná o silného distributora, který má sílu ovlivňovat další zákazníky a obchodníky (velkoobchod);
- pokud je dostatečně informován ohledně dění na trhu;
- pokud se jedná o zboží s vysokou cenovou pružností, tzn. že zákazníci jsou velmi citliví na cenové změny;
- pokud jsou na trhu snadno dostupné substituty;

⁶⁷ ŠKARABELOVÁ, S., HRŮZA, F. *Analýza vnějšího prostředí* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2017 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1456/podzim2017/BPV_MVVS/um/prednasky/prednaska_4/MVVS_4_prezentace_2017.pdf

- pokud je nucen snížit svoje náklady;
- pokud se zákazník nestará o kvalitu zboží, tzn. že si např. nevšímá rozdílů mezi zbožím jednotlivých dodavatelů;
- pokud není dostatečně informován o situaci a trhu.

Vyjednávací schopnost dodavatelů

Síla dodavatele závisí na jedinečnosti nabízeného produktu a jeho koncentrovanosti na trhu. V Porterově modelu pěti sil to znamená:⁶⁸

- velikost dodavatele a jeho významnost, ve smyslu velikost nabízeného produktu a jaká je jeho image a působení na trhu. Pokud se jedná o dodavatele, který působí na trhu dlouho a nabízí odlišný nebo jedinečný produkt, jenž na trhu nemá vysoké zastoupení, je jeho vyjednávací síla mnohem vyšší. Může libovolně ovlivňovat cenu (snížení, zvýšení) a tím dosáhne snížení užítku kupujícího. Dále je vhodné brát v potaz i vzdálenost od další konkurence a technologické vybavení.
- nakupující podnik není pro prodejce významnou osobou/podnikem;
- vysoce diferencované zboží – garance kvality zboží je pro zákazníka významná, bere se ohled na rozdíl ohledně kvality mezi podniky (kvalita nabídky podniku x kvalita konkurentů);
- specifické zboží, které konkurence nenabízí.

3.6 SWOT analýza

Jedná se o zkratku a vyhodnocuje silné (strengths) a slabé (weakness) stránky firmy, příležitosti (opportunities) pro ni a hrozby (threats), kterým by se měla vyhnout. Cílem analýzy je posoudit tyto stránky na základě předchozích analýz.⁶⁹ V rámci analýzy se zjišťuje, do jaké míry si slabé a silné stránky navzájem kolidují.⁷⁰

Silné stránky podniku představují pozitivní podmínky uvnitř podniku, které umožňují organizaci získat převahu nad svými konkurenty. Jedná se o jasně dané kompetence, zdroje nebo schopnosti managementu. Dále to mohou být tyto stránky: technologická úroveň, distribuční kanály nebo kvalita týmu managerů.

⁶⁸ DEFINE BUSINESS TERMS. Porterových 5 sil. *Definebusinesssterms.com* [online]. © 2023 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www.definebusinesssterms.com/cs/porterovych-5-sil/>

⁶⁹ M. CROWDER, Richard a Gary B. WILLS. Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. In: *Information management* [online]. 2016. 2016, s. 317-339 [cit. 2023-03-20]. ISBN <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.infozdroje.czu.cz/science/article/pii/S0268401216301694?via%3Dihub>

⁷⁰ KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013.

Slabé stránky představují negativní jevy uvnitř podniku, které nejsou z logiky věci žádané, neboť vedou ke snižování výkonnosti podniku. Mohou nastat v případě nedostatečné vyspělosti technologie, nedostatku zdrojů, neschopnosti managementu nebo kvůli chybě ve vývoji a výrobě.

Příležitosti jsou současné, ale také budoucí podmínky v podnikatelském prostředí, které jsou příznivé z pohledu organizace. Pokud tyto jevy firma využije, mohou jí pomoci získat konkurenční výhodu. Mohou to být změny v legislativě, demografická změna nebo nové technologie. Příležitosti by měly být hodnoceny z hlediska dlouhodobého vývoje a jeho vlivu na organizaci.

Hrozby představují pro podnik negativní jev a opět jsou to dočasné nebo budoucí podmínky v podnikatelském prostředí, tentokrát ale mohou mít na organizaci negativní vliv. Jedná se zejména o vstup nové konkurence, pokles zákazníků z důvodu krize, přírodní podmínky nebo legislativní změny.

Tabulka 3 SWOT analýza

	pozitivní	negativní
vnitřní	silné stránky jedinečnost produktu schopnost managementu loajalita	slabé stránky zastaralé technologie vyjednávací síla dodavatelů nedostatek zkušeností
	příležitosti demografické změny změny legislativní nové technologie	hrozby rostoucí náklady vstup konkurence přírodní podmínky
vnější		

Zdroj: vlastní zpracování

4 Vlastní práce

4.1 Hanácká potravinářská společnost s.r.o. – Cukrovar Prosenice

Cukrovar Prosenice se nachází v obci Prosenice v okrese Přerov (Olomoucký kraj), která má rozlohu cca 6,25 km² a v níž žije 793 obyvatel. Společnost vznikla 19. 6. 1995⁷¹ pod spisovnou značkou C 13516 vedenou u Krajského soudu v Ostravě. Sídlo společnosti je na adrese Maloprosenská 238, 751 21 Prosenice. Předmětem jejího podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1–3 ŽZ⁷² a zemědělská výroba se zaměřením na rostlinnou výrobu, živočišnou výrobu nebo výrobu osiv a sadby.

Základní údaje o společnosti

Obchodní firma: Hanácká potravinářská společnost

Datum vzniku: 19. července 1995

Identifikační číslo: 619 75 290

Právní forma: Společnost s ručením omezením

Předmět podnikání: Silniční motorová doprava

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 ŽZ.

Zemědělská výroba se zaměřením na:

- rostlinnou výrobu
- živočišnou výrobu osiv a sadby
- hospodaření v lese
- hospodaření s vodou pro zemědělské a lesnické účely
- úpravu, zpracování a prodej vlastní produkce zemědělské výroby
- produkci chovných a plemenných zvířat

⁷¹ MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČR. Výpis z obchodního rejstříku: Hanácká potravinářská společnost s.r.o. In: *Or.justice.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=721931&typ=PLATNY>

⁷² Živnostenský zákon.

Obrázek 5 Logo společnosti



Zdroj: webová stránka společnosti

Struktura Hanácké potravinářské společnosti

Společnosti byla založena v roce 1995 a zapsaná u Krajského soudu v Ostravě. Jediným společníkem je MUDr. Jiří Vajdík, který je zároveň i jednatelem, a tudíž drží 100% podíl.⁷³

Jednatel:	MUDr. Jiří Vajdík, narozen 1962
Prokura:	Jiří Vajdík, narozen 1986
Společníci:	MUDr. Jiří Vajdík
Podíl:	100 %
Základní kapitál:	15 606 000 Kč – zcela splacen

Ostatní skutečnosti

Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č.90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Dne 28. 12. 2005 byl na základě smlouvy o prodeji uskutečněn obchod mezi Hanáckou potravinářskou společností s.r.o. a společností HKG SIRUP, s.r.o., o prodeji části podniku označené jako Divize HKZ č. 107.

Hanácká potravinářská společnost s.r.o. je nástupnickou firmou společnosti GYRUS – GROUP s.r.o., a to na základě fúze ze dne 1. září 2006.

Historie společnosti

Na stránkách společnosti se píše stručně o historii v této podobě: „V roce 1518 povolil Jan z Pernštejna Ondřeji Šilhanovi, aby na konci hráze rybníka velikého prosenického postavil mlýn se dvěma koly moučnými a třetím kolem stupním, napájený vodou z rybníka nebo ze strouhy vedoucí podél rybníka. Na místě tohoto mlýna, který byl v provozu přes 360

⁷³ MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. Výpis z obchodního rejstříku: Hanácká potravinářská společnost s.r.o. In: *Or.justice.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=721931&typ=PLATNY>

let, byl v roce 1881 zbudován Rolnický cukrovar akciový. Jeho vybudování v roce 1881 mělo dalekosáhlý význam pro obec a zejména pro rolnictvo širokého okolí Prosenic. Do té doby dodávali rolníci cukrovku, která se v okolí Prosenic počala pěstovat koncem šedesátých let, do německých kapitalistických cukrovarů v Přerově a v Lipníku. Oba tyto cukrovary, které měly dostatečnou řepní základnu na svých velkostatecích, záměrně neprojevovaly větší zájem o řepu rolníků, odpíraly rolníkům dodávkové výhody, a zvláště při přijímání řepy je různými způsoby šikanovaly. To bylo příčinou, že se v roce 1880 rolníci předáci z Lipenska dohodli zakoupit společně Šebkův parní mlýn v Malých Prosenicích a zřídit z něj cukrovar. Ustavili prozatímní výbor k upisování akcií, vypracování stanov a řízení přípravných prací ku stavbě továrny, a ještě v roce 1880 založili akciovou společnost, která v následujícím roce postavila cukrovar.⁷⁴ Důležitým bodem pro cukrovar je rok 1990, kdy se 1. 7. vyčlenil ze svazku podniku Cukrovaru Olomouc, s. p., a stal se samostatným podnikem Cukrovar Prosenice, který byl zapsán dne 1. 1. 1994 v obchodním rejstříku. Po letech strádání byl cukrovar v roce 1999 prodán společnosti Euro – Gynova, s.r.o., později byl přejmenován na dnešní název Hanácká potravinářská společnost. Po převzetí vlastnického práva začal v cukrovaru proces znovuoživení cukrů. V dnešní době je cukrovar schopen vyprodukovat za den až 25 184 tun cukru a řepu odebírá od 69 pěstitelů v republice.⁷⁵

Současnost

Po roce 1993 byl cukrářský průmysl v České republice vystaven těžkým zkouškám, jelikož s příchodem zahraničních investorů následně mělo dojít k tomu, že tito investoři na základě své finanční síly monopolně ovládnou celý náš cukrářský průmysl. Z původních 58 cukrovarů v roce 1992 zůstalo do dnešního dne jen 7 provozuschopných a z toho jsou jen 3 cukrovary v rukou českých majitelů.⁷⁶ Podle analýzy CRIBIS spadá společnost do kategorie 50–99 zaměstnanců, finanční situace je stabilní a riziko bankrotu nejsou velká, jelikož je hodnota nižší než 1 %.⁷⁷

⁷⁴ HANÁCKÁ POTRAVINÁŘSKÁ SPOLEČNOST. Historie a současnost. *Hps.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <http://www.hps.cz/historie-a-soucasnost/>

⁷⁵ KRÁL, J., VACKOVÁ, M., VAJDÍK, J. Historie a současnost cukrovaru Prosenice. *Listy cukrovarnické a řepařské* [online]. 2013, 12, 385–388 [cit. 2023-01-15]. ISSN 1805-9708. Dostupné z: http://www.cukr-listy.cz/on_line/2013/PDF/385-388.pdf

⁷⁶ BUREŠ, M. Kdo vlastní české cukrovary? In: *Finance.cz* [online]. 22. 10. 2021 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/498046-vlastnici-cukrovaru/>

⁷⁷ DVOŘÁK, Marek - SMUTKA, Luboš – PULKRÁBEK, Josef: České cukrovarnické společnosti v procesu transformace Evropského trhu s cukrem *Listy cukrovarnické a řepařské*; 138, 2022, 2, 73-80 ISSN: 1210-3306 http://www.cukr-listy.cz/on_line/2022/PDF/73-80.pdf

4.2 Obor cukrovarnictví

Cukrovarnictví má v České republice dlouhou historii. Vznik a provoz prvního cukrovaru se datuje do roku 1831 v Dobrovicích. V 19. století byl cukr jednou z klíčových komodit tehdejšího Rakousko-Uherska. Na jeho tehdejším území bylo zaznamenáno přes 200 cukrovarů s přibližně více než 50 % exportem do celé tehdejší Evropy. Bohužel mnoho továren vznikalo bez jasných plánů nebo cílů, a proto se postupem času zredukovaly počty na současných sedm provozuschopných.⁷⁸ Historie cukrovarnického průmyslu by se dala rozdělit na čtyři etapy:⁷⁹

- *do roku 1918,*
- *od roku 1918 do roku 1945;*
- *od roku 1945 do roku 1989;*
- *od roku 1989 do současnosti.*

Do roku 1918

Do roku 1918 se cukrová řepa pěstovala v oblastech Budějovicka, Plzeňska, na Moravě nebo na Kolínsku. Nejstarší cukrovarny můžeme najít právě v těchto oblastech. První koncentrovaná výroba řepného cukru se datuje do roku 1810 v Žákách a v průběhu let se rozšířila na další města: Čáslav, Kbely, Křesetice, Chlumecko nebo Semily.⁸⁰ Cukrovarnický průmysl měl v českých zemích velký význam a výrazně se podílel na rozvoji světového a evropského řepného cukrovarnictví. Díky tomu došlo k výraznému rozvoji celého odvětví národního hospodářství, a to především zemědělství a strojírenského průmyslu. Během dvou let bylo zřízeno asi 13 cukrovarů. Důležitým milníkem je rok 1813, kdy došlo v řepařském průmyslu k velké události, jelikož skončila kontinentální blokáda, která měla za následek uzavření velkého množství českých cukrovarů. Důvodem byla levnější varianta v podobě cukrové třtiny, zastaralé technologie zpracování, nepříznivé ekonomické podmínky a nízká podpora od státu. Jako poslední zanikl v roce 1821 cukrovar v Liběchově.⁸¹

⁷⁸ OVESNÁ, D. Staletou historii Českých cukrovarů ohrozila Evropská unie, silní jedinci ale přežili. In: *Svetprumyslu.cz* [online]. 17. 11. 2022 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://svetprumyslu.cz/staletou-historii-ceskych-cukrovaru-ohrozila-evropska-unie-silni-jedinci-ale-prezili/>

⁷⁹ JADLOVSKÝ, F. Vývoj cukrovarů v České republice, jejich historický vývoj a současný stav. Brno: 2020 [online]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Přírodovědecká fakulta [cit. 2023-01-15]. Vedoucí práce Antonín Věžník. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/zcs51/Filip_JADLOVSKY_DP.pdf

⁸⁰ JADLOVSKÝ, F. Vývoj cukrovarů v České republice, jejich historický vývoj a současný stav. Brno: 2020 [online]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Přírodovědecká fakulta, s. 34 [cit. 2023-01-15]. Vedoucí práce Antonín Věžník. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/zcs51/Filip_JADLOVSKY_DP.pdf

⁸¹ JADLOVSKÝ, F. Vývoj cukrovarů v České republice, jejich historický vývoj a současný stav. Brno: 2020 [online]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Přírodovědecká fakulta, s. 36 [cit. 2023-01-15]. Vedoucí práce Antonín Věžník. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/zcs51/Filip_JADLOVSKY_DP.pdf

Během první světové války, konkrétně 10. dubna 1915, byl vydán zákon o zákazu vývozu cukru z monarchie, a to v důsledku válečných let, kdy se projevil nedostatek surovin, jenž byl způsoben nedostatkem pracovních sil, nepříznivým počasím a nedostatkem hnojiv.⁸²

Od roku 1918 do roku 1945

České cukrovary zažily v 30. letech 20. století obrovský boom. V letech 1924–1925 tvořil podíl českých podniků na exportu neuvěřitelných 57 %. V těchto časech byl český cukr a naše továrny známé po celém světě. Tehdy zažívaly svůj vrchol. První výrazná stagnace nastala až v roce 1928, kdy došlo poklesu cen cukru na světových trzích v důsledku světové krize.⁸³ S příchodem druhé světové války zažil cukrovarnický průmysl další obrovskou stagnaci a úpadek. V průběhu okupace bylo trvale uzavřeno 19 cukrovarů a některé z nich byly převedeny pod správu německých vlastníků. Méně šťastné cukrovary byly poničeny nebo zničeny tak, že obnova výroby nebyla možná. Ještě v roce 1945 se v tehdejší Československu pěstovalo na 142 tisících hektarech cukrové řepy a v provozu bylo 95 cukrovarů. Po válce a zestátnění nebyly tehdejší cukrovary připraveny na změny ve světovém trendu, nezachytily nárůst zpracovatelských kapacit a koncentraci výroby do menšího množství cukráren.⁸⁴

Od roku 1945 do roku 1989

Po válce došlo v důsledku poválečného rozdělení v tehdejší ČSSR k nárůstu vlivu SSSR a tím i komunistické strany Československa. Začal proces socializace a jedním ze znaků byla změna vlastnictví ve společnosti (přechod ze soukromého vlastnictví ke státnímu). Tehdejší přechod byl prováděn formou vyvlastnění, která byla spojená s dekretem prezidenta republiky. K první vlně vyvlastnění docházelo už v průběhu roku 1945 za prezidenta Beneše po vydání dekretu č. 12/1945 Sb., o konfiskaci majetku nepřátel českého a slovenského národa. Konfiskovaný majetek měl spravovat Národní pozemkový fond. Nejdůležitější vlna znárodnění přišla s dekrety 100–103/1945 Sb. Znárodnění se týkalo i majetků ve vlastnictví českých a slovenských občanů. Navzdory tomu byla v roce 1948

⁸² MARÁZ, K. Rok 1915 v českém a moravském cukrovarnictví. *Listy cukrovarnické a řepařské* [online]. 2015, 9–10, 316–318 [cit. 2023-01-15]. ISSN 1805-9708. Dostupné z: http://www.cukr-listy.cz/on_line/2015/PDF/316-318.pdf

⁸³ ROMER, C. D. et al. Causes of the decline. In: *Britannica.com* [online]. 3. 3. 2023 [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/event/Great-Depression/Causes-of-the-decline>

⁸⁴ DUFEK, K. český cukrovarnický průmysl – historie a současnost. [online]. Praha: Národní zemědělské muzeum Praha a Národní technické muzeum, 2011, s. 24–25. [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: https://www.nzm.cz/file/c0bfbff7c23f482d34cf6de01ad50d7b/1313/pas_47o.pdf

přijata ústava, která měla chránit drobné a střední podniky (do 50 zaměstnanců) a nedotknutelnost osobního majetku. V praxi se tato ústava příliš neosvědčila, jelikož stát všemožnými způsoby znepríjemňoval živnostníkům podnikání tak, že během 60. let už prakticky neexistoval žádný soukromý sektor.⁸⁵ Téhož roku v únoru došlo ke znárodnění všech cukrovarů na území ČSSR. Další významnou etapou v historii byl rok 1968, kdy došlo ke změně uspořádání vlastnictví. Cukrovary byly rozděleny na šest národních podniků, které byly vedeny centrálním vedením z Cukrovarnického ředitelství v Praze.⁸⁶ Na základě těchto kroků se počet cukrovarů snížil o více než 40 %.⁸⁷ Ve zkratce se dá napsat, že na cukrovarnický průmysl měla největší dopad politická situace po válce. S totalitním režimem a procesem znárodnění se postupně cukrovarnictví dostávalo do pozadí a s nástupem „nové doby“ byla pozornost upřena na jiná odvětví průmyslu (těžký průmysl, energetika). S nástupem komunistické strany do čela státu se stál největším odběratelem cukru tehdejší SSSR a východní blok (tehdejší největší import představoval trh japonský, americký nebo kanadský),⁸⁸ kde nebyl kladen důraz na kvalitu, a tak docházelo k tomu, že byly opomíjeny investice do cukrovarnického průmyslu, takže celé odvětví čekalo postupné „vymírání“.

Od roku 1989 do současnosti

Do roku 1989 bylo na území Československa 52 aktivních cukrovarů, které byly schopny vyprodukovat 1 366 tun cukrové řepy za den. Při rekonstrukci, která byla nutná kvůli zvyšování produkce, došlo k zavírání méně silných cukrovarů. Po pádu režimu zaniklo i Cukrovarnické ředitelství v Praze a začal proces privatizace. Mnoho cukrovarů přešlo do soukromých rukou, některé zůstaly ve vlastnictví státu.⁸⁹ V roce 1992 se díky procesu privatizace dostal na český trh zahraniční investor SDA Origny (dnešní Tereos), a to nákupem cukrovaru Dobruška. V roce 1993 skončila státní podpora exportu cukru v důsledku vzniku samostatné České republiky, což mělo za následek postupné zavírání

⁸⁵ KREMR, T. Analýza vývoje československého cukrovarnictví po zlomovém roce 1948. *Listy cukrovarnické a řepařské* [online]. 2020, 3, 120–125 [cit. 2023-01-15]. ISSN 1805-9708. Dostupné z: http://www.cukr-listy.cz/on_line/2020/PDF/120-125.pdf

⁸⁶ JADLOVSKÝ, F. Vývoj cukrovarů v České republice, jejich historický vývoj a současný stav. Brno: 2020 [online]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Přírodovědecká fakulta [cit. 2023-01-15]. Vedoucí práce Antonín Věžník. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/zcs51/Filip_JADLOVSKY_DP.pdf

⁸⁷ ROZLIVKA, R., DOKOUPIL, J. Vývoj českého cukrovarnického průmyslu po druhé světové válce. *Listy cukrovarnické a řepařské* [online]. 2019, 12, 412–414 [cit. 2023-01-15]. ISSN 1805-9708. Dostupné z: http://www.cukr-listy.cz/on_line/2019/PDF/412-414.pdf

⁸⁸ JADLOVSKÝ, F. Vývoj cukrovarů v České republice, jejich historický vývoj a současný stav. Brno: 2020 [online]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Přírodovědecká fakulta [cit. 2023-01-15]. Vedoucí práce Antonín Věžník. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/zcs51/Filip_JADLOVSKY_DP.pdf

⁸⁹ JADLOVSKÝ, F. Vývoj cukrovarů v České republice, jejich historický vývoj a současný stav. Brno: 2020 [online]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Přírodovědecká fakulta [cit. 2023-01-15]. Vedoucí práce Antonín Věžník. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/zcs51/Filip_JADLOVSKY_DP.pdf

cukrovarů, které nezvládly změnu na trhu. Stát už nezasahoval do podnikání a nechal producenty cukru čelit „liberalizaci trhu“. Jak už bylo zmíněno, většina podniků nebyla schopna čelit novým situacím, a tak se jejich počet neustále snižoval.⁹⁰

Po vstupu do Evropské unie v roce 2004 nastalo v cukrovarnickém průmyslu několik klíčových okamžiků. V roce 2004 získalo 8 cukrovarnických společností u nás denní produkční kvótu na 454 862 tun cukru. V kampani 2004/2005 bylo zpracováno ale přes 500 000 tun cukru, načež Evropská unie pod tlakem WTO přistoupila k restrukturalizaci odvětví, kdy společnost Eastern Sugar odevzdala kvótu 102 473 tun a ukončila provoz tří jejích továren.

V kampani 2007/2008 už bylo na území republiky v provozu sedm cukrovarů od pěti společností. Všechny továrny už prošly určitou rekonstrukcí a jejich výrobní kapacita se pohybovala zhruba na 5 tisících tun za den.⁹¹ Výroba cukru byla nahrazena regulačním systémem EU. Produkční kvóty byly rozděleny na **kvótu A/B** v poměru 97 %: 3 %.⁹² **Kvóta A/B** označovala množství vyrobeného cukru, které stanovila Evropská komise pro producenty cukru. Na toto množství se vztahovala subvenční, intervenční a cenová opatření tržního řádu cukru. **Cukr C** znamenal všechn cukr vyrobený nad rámec přidělené kvóty.

V roce 2017 došlo ke zrušení produkčních kvót na nadvýrobu cukru v EU, což bohužel znamenalo pád ceny. Celá tato situace neblaze poznamenala český cukrovarnický průmysl až do dnešní doby.⁹³

⁹⁰ MAREK, B. Ohlédnutí – třicet let od 17. listopadu 1989 *Listy cukrovarnické a řepařské* [online]. 2019, 11, 382–383 [cit. 2023-01-15]. ISSN 1805-9708. Dostupné z: http://www.cukr-listy.cz/on_line/2019/PDF/382-383.pdf

⁹¹ MAREK, B. Ohlédnutí – třicet let od 17. listopadu 1989 *Listy cukrovarnické a řepařské* [online]. 2019, 11, 382–383 [cit. 2023-01-15]. ISSN 1805-9708. Dostupné z: http://www.cukr-listy.cz/on_line/2019/PDF/382-383.pdf

⁹² STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. *Stanovení a správa produkčních kvót cukru* [online]. Praha: Státní zemědělský intervenční fond, 2003 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fobecne_informace%2Fzpravy_o_fondu%2Ftiskove_zpravy%2Farchiv%2F2003%2Fimages%2F030908_14.pdf

⁹³ JEŽKOVÁ, M. V Evropské unii končí výrobní kvóty cukru, české cukrovary patří mezi evropskou špičku. In: *Eagri.cz* [online]. 15. 9. 2017 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: https://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2017_v-evropske-unii-konci-vyrobní-kvoty.html

Tabulka 4 Cukrovary v republice

Společnost	Cukrovar	Vlastník
Tereos TTD, a.s.	Dobrovice České Meziříčí	Francie Německo
Moravskoslezské cukrovary, s.r.o.	Hrušovany nad Jevišovkou Opava-Vávrovce	Rakousko
Hanácká potravinářská společnost s.r.o.	Prosenice	Česká republika
Cukrovar Vrbátky a.s.	Vrbátky	Česká republika
Litovelská cukrovarna, a.s.	Litovel	Česká republika

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Cukrovarnictví v regionu

Hanácká potravinářská společnost je bezesporu největším zaměstnavatelem v obci Prosenice. Tabulka 4 znázorňuje, kolik zaměstnanců cukrovar zaměstnává a kolik obyvatel je v dané obci⁹⁴. Od roku 2015 do roku 2020 je podíl zaměstnaných vždy větší než 10 %. Počet zaměstnanců je údaj vedený v příloze účetní závěrky, kde jsou uvedeny přepočty zaměstnanců na plný úvazek. Nejsou tam zahrnuti brigádníci nebo zaměstnanci s dohodami o provedení práce nebo pracovní činnosti.

V řepných kampaních, která obvykle probíhá v září–prosinci, může cukrovar zaměstnat až stovky dalších lidí.⁹⁵

Tabulka 5 Počet zaměstnanců cukrovaru a jejich podíl na celkovém počtu obyvatel v obci

	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21
Počet zaměstnanců	111	112	108	108	109	122
Počet obyvatel v obci Prosenice	828	824	816	822	789	795
Podíl zaměstnaných	13 %	14 %	13 %	13 %	14 %	15 %

Zdroj: vlastní zpracování

Cukrovar Prosenice odebírá suroviny od více než 50 dodavatelů, zaměstnává přes stovky zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a v kampaních zaměstnává na dohody mnoho dalších. Lze s určitostí říct, že patří mezi největší podporovatele rozvoje regionu. Proto je bezproblémový chod cukrovaru důležitý, neboť v případě ukončení činnosti by to mělo velký dopad na obyvatele, dodavatele i odběratele.

⁹⁴ OBYVATELÉ ČESKA. Počet obyvatel v obci Prosenice, Přerov. *Obyvateleceska.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://obyvateleceska.cz/prerov/prosenice/517151>

⁹⁵ SONNKOVÁ, B. Řepná kampaň je v plném proudu. Cukrovarníci očekávají vyšší meziroční výnosy. In: *Olomouc.rozhlas.cz* [online]. 25. 9. 2021 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://olomouc.rozhlas.cz/repna-kampan-je-v-plnem-proudu-cukrovarnici-ocekavaji-vyssi-mezirocní-vynosy-8584414>

Společnost dále dbá na ochranu životního prostředí, dodržuje všechny zákony, které mají vztah k životnímu prostředí. Dále má čtyřikrát do roka tzv. Polní den, kdy se lidé mohou obracet na odborníky s dotazy ohledně pěstování a ošetření cukrovky. Tato akce je významná zejména pro drobné zemědělce, kteří tak mohou získat cenné rady.⁹⁶

Jako nepřímou podporu regionu lze považovat i daňovou povinnost. Cukrovar Prosenice za rok 2020 vykázal v položce „daně a poplatky“ částku 2 707 tis. Kč. Jelikož daně jdou do státní kasy a pak se přerozdělují krajům a obcím, lze konstatovat, že cukrovar nepřímo přispívá k rozvoji obce i přes daňové břemeno.

V roce 2019 přijala Evropská komise soubor politických iniciativ ke zlepšení životního prostředí, tzv. Green Deal, s cílem dosáhnout klimatické neutrality do roku 2050. Tento soubor opatření bude mít vliv i na obor cukrovarnictví, jelikož si klade za cíl snižovat skleníkový efekt do roku 2030, snižovat objemu hnojiv a snižovat využívání pesticidů.⁹⁷

4.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Znat hodnotu čistého pracovního kapitálu je důležité z pohledu fungování podniku. První pohled a interpretace výsledků, manažerský pohled, představuje cíl disponovat co největším pracovním kapitálem. Hodnota ČPK říká, kolik zůstane podniku peněžních prostředků po splacení všech krátkodobých závazků. Druhý pohled, vlastnický pohled, zase upřednostňuje co nejmenší hodnotu ČPK, jelikož dává přednost tomu, aby oběžný majetek byl financován z krátkodobých zdrojů a stála aktiva ze zdrojů dlouhodobých.

Ovšem hodnota ČPK nesmí nabýt nulové nebo záporné hodnoty. Záporný výsledek by znamenal, že podnik by neměl volné finanční prostředky po splacení svých závazků, tudíž se nemůže efektivně připravit na nečekané výdaje. Kladný výsledek pak ukazuje, že podnik disponuje finančními prostředky, což je známkou jakési finanční rezervy.

V tabulce 6 jsou vypočteny hodnoty ČPK za sledované období 2015–2020. Výpočty byly provedeny podle uvedených vzorců v kapitole 3.4.4. Společnost za celé období vykazuje kladné hodnoty, tudíž se dá prohlásit, že disponuje volnými peněžními prostředky.

⁹⁶ HANÁČKÁ POTRAVINÁŘSKÁ SPOLEČNOST. Polní den v Nových Dvorech a Prosenicích. In: *Hps.cz* [online]. 11. 5. 2022 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <http://www.hps.cz/cukrovar-aktuality-99/>

⁹⁷ ZACHOVÁ, A. Velkofarmáři brojí proti zemědělské politice EU, mají obavy z vysokých cen i ukrajinských produktů. In: *Byznys.hn.cz* [online]. 23. 9. 2022 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://byznys.hn.cz/c1-67117730-velkofarmari-broji-proti-zemedelske-politice-eu-maji-obavy-z-vysokych-cen-i-ukrajinskych-produktu>

Nejmenší hodnotu ČPK zaznamenal v roce 2018, což je to dáno tím, že firmě se skokově zvýšily krátkodobé závazky. Rapidní nárůst závazků lze vypočítat i v roce 2020, tam ovšem firma disponovala i s vyšší hodnotou oběžných aktiv. Nejvíce volných peněžních prostředků měla firma v roce 2016, od tohoto roku lze vypočítat klesající hodnoty. Změna nastala až v roce 2020. I přes klesající hodnoty a kolísavé hodnoty krátkodobých závazků a oběžných aktiv si firma udržuje kladné hodnoty ČPK.

Tabulka 6 Výpočet čistého pracovního kapitálu

Období	Údaje k 31. 8. v tis. Kč					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	157835	202668	194529	192755	165779	277848
Krátkodobé závazky	31781	56832	57113	105325	76918	184263
Čistý pracovní kapitál	126054	145836	137416	87430	88861	93585

Zdroj: vlastní zpracování podle účetních výkazů dle přílohy 4

Čisté pohotové prostředky (ČPP)

Tato hodnota vyjadřuje, jestli je podnik schopen ze svých pohotových prostředků – z pokladny a bankovních účtů – uhradit veškeré svoje dluhy.

Z tabulky 7 lze vyčíst, že podnik Hanácká potravinářská společnost nemá silnou pozici, co se týká splácení dluhů pomocí pohotových prostředků. Nejhoršími roky v tomto smyslu byly roky 2018 a 2019, kdy hodnota vyjádřená v procentech se pohybovala v rozmezí 1–2 %. Nejvyšší hodnota je zaznamenána v roce 2020, kdy podnik taky disponoval vyšší hodnotou pohotových peněžních prostředků. Výpočty byly provedeny podle uvedených vzorců v kapitole 3.4.4.

Cukrovar Prosenice nedisponuje velkými hodnotami pohotových peněžních prostředků a její krátkodobé závazky vždy nabývají vyšší hodnoty. ČPP nabývají vždy záporných hodnot, tudíž lze prohlásit, že podnik by měl velký problém splácet svoje závazky ze svých pohotových peněžních prostředků (z pokladny a bankovních účtů).

Tabulka 7 Výpočet čistých pohotových prostředků

Období	Údaje k 31. 8. v tis. Kč					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pohotové peněžní prostředky	9550	6328	5346	2089	865	81904
Krátkodobé závazky	31781	56832	57113	105325	76918	184263
Čisté peněžní prostředky	-22231	-50504	-51767	-103236	-76053	-102359
Schopnost okamžité úhrady z vlastních prostředků v %	30,05 %	11,13 %	9,36 %	1,98 %	1,12 %	44,45 %

Zdroj: vlastní zpracování podle účetních výkazů dle přílohy 4

Čistý peněžně pohledávkový finanční fond (ČPPFF)

Tento ukazatel znázorňuje kompromis mezi ukazateli ČPK a ČPP. U ČPPFF není žádoucí velká hodnota, jelikož může znamenat to, že firma neefektivně využívá svoje peněžní prostředky, proto nabývá vysoké hodnoty = drží si velké množství peněžních prostředků.

Z tabulky 8 lze vyčíst, že hodnoty podniku jsou na nižších číslech, v letech 2018 a 2020 dokonce nabývaly záporné hodnoty. Výpočty byly provedeny podle vzorců uvedené v kapitole 3.4.4.

Tabulka 8 Výpočet čistého peněžně pohledávkového fondu

Období	údaje k 31. 8. v tis. Kč					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	157835	202668	194529	192755	165779	277848
Dlouhodobé pohledávky	2149	2101	2746	8837	7285	5427
Zásoby	90750	109234	119077	123475	71869	88533
Krátkodobé závazky	31781	56832	57113	105325	76918	184263
Čistý peněžně pohledávkový fond	33155	34501	15593	-44882	9707	-375

Zdroj: vlastní zpracování podle účetních výkazů dle přílohy 4

4.5 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatel likvidity

Ukazatelé likvidity, které se dělí na okamžitou likviditu, pohotovou likviditu a běžnou likviditu, byly vypočteny podle vzorců uvedených v teoretické části práce. Tyto ukazatele jsou využívány k posouzení schopnosti podniku, zda je způsobilý dostát svým závazkům. Hodnoty jsou uvedeny v tis. Kč a data byla převzata z účetních výkazů za pomoci uvedených vzorců v kapitole 3.4.1. Výsledky likvidit jsou znázorněny procentuálně.

Tabulka 9 Ukazatele likvidity 2015–2020

Období	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky	9550	6328	5346	2089	865	81904
Krátkodobé závazky	57685	56832	57113	105325	76918	184263
Okamžitá likvidita (L1)	16,56 %	11,13 %	9,36 %	1,98 %	1,12 %	44,45 %
Krátkodobé pohledávky	55386	85005	67360	58354	85760	101984
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky	9550	6328	5346	2089	865	81904
Krátkodobé závazky	57685	56832	57113	105325	76918	184263
Pohotová likvidita LII	112,57 %	160,71 %	127,30 %	57,39 %	112,62 %	99,80 %
Oběžná aktiva	157835	202668	194529	192755	165779	277848
Krátkodobé závazky	57685	56832	57113	105325	76918	184263
Běžná likvidita LIII	273,62 %	356,61 %	340,60 %	183,01 %	215,53 %	150,79 %

Zdroj: vlastní zpracování podle účetních výkazů dle přílohy 4

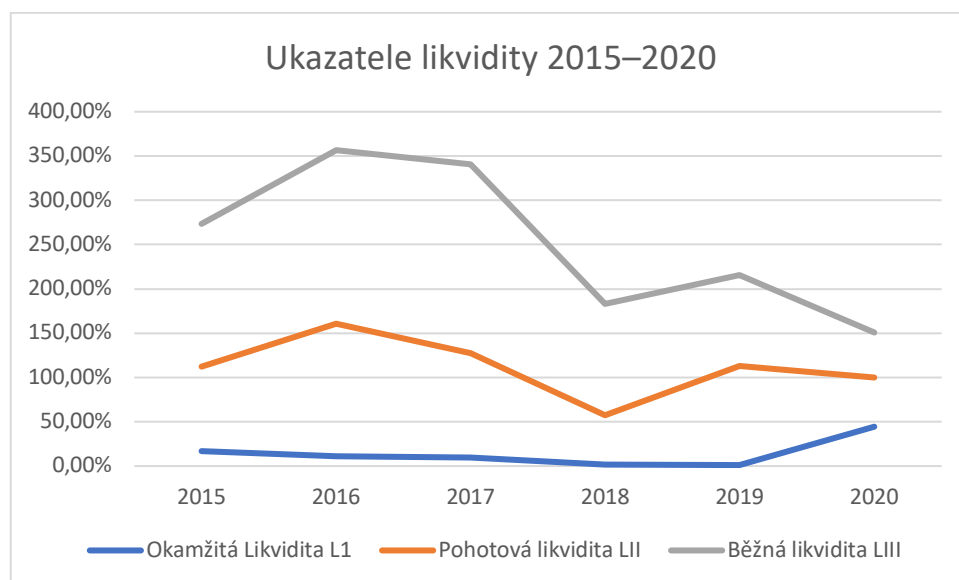
Ukazatel **okamžité likvidity** by měl ideálně nabývat hodnot v rozmezí 20–50 % (0,2–0,5). Z tabulky je patrné, že tato podmínka byla splněna jen v roce 2020, rok 2015 byl se svými 16,56 % velmi blízko ideální hodnoty. V ostatních letech jsou hodnoty okamžité likvidity velmi nízko pod doporučenými hodnotami. V roce 2018 je vypočítaná hodnota téměř 10× nižší než hodnota doporučená.

U **pohotové likvidity** se vylučují zásoby jako nejméně likvidní položka oběžných aktiv. Její ideální hodnota by měla nabývat 100–150 % (1–1,5). Cukrovar Prosenice tuto podmínku splnil v letech 2015–2017 a v roce 2019. V roce 2016 byla pohotová likvidita dokonce vyšší než doporučená hodnota, tzn. že v daném roce společnost disponovala velkým objemem oběžných aktiv, který pro podnik znamenal žádný nebo minimální úrok. Na druhou stranu vysoká hodnota pohotové likvidity může poukazovat na neefektivní využívání vložených prostředků, Tím pádem to může znamenat, že podnik není tak výkonný.

Běžná likvidita vyjadřuje schopnost podniku uspokojit své pohledávky po tom, co promění oběžná aktiva na peněžní prostředky. Její doporučená hodnota je v rozmezí 150–250 % (1,5–2,5). Hanácká potravinářská společnost ve všech sledovaných letech tuto podmínku splňuje. V letech 2016 a 2017 je její hodnota dokonce nad doporučenou hodnotou, a to o přibližně 100 %, což vypovídá o dobré schopnosti splácet svoje závazky. Pro potenciální věřitele to znamená minimální riziko, že jejich pohledávky nebudou splaceny.

Tabulka 9 ukazuje vývoj stupně likvidity v letech 2015–2020. Závěrem lze shrnout, že i přes některé horší roky je Hanácká potravinářská společnost schopna dostat svým závazkům a věřitelům nehrozí velké nebezpečí neplacených pohledávek. Podnik tedy disponuje určitým peněžním objemem.

Graf 1 Ukazatele likvidity 2015–2020



Zdroj: vlastní zpracování podle přílohy 4

Ukazatel rentability

V této části práce jsou vypočteny vybrané ukazatele rentability (ROE, ROA, ROS), přičemž výpočty byly provedeny podle vzorců uvedených v teoretické části práce. Výsledky vypočítaných hodnot jednotlivých let jsou uvedeny v tabulce 10, data jsou uvedena v tis. Kč. Výpočty byly provedeny podle vzorců uvedených v kapitole 3.4.1.

Pro ukazatele rentability jsou žádoucí vysoké hodnoty, ideálně by měly mít rostoucí trend. Ten totiž udává, jak je podnik schopen zhodnotit svůj vložený kapitál – zobrazuje přehled o výnosnosti podniku.

Tabulka 10 Ukazatele rentability

	Sledované období 2017–2020 k rozvahovému dni					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EAT (zisk po zdanění)	38341	38264	5436	-13863	-2732	547
E (vlastní kapitál)	277144	319240	323681	307181	304178	304795
ROE (rentabilita vlastního kapitálu)	13,83 %	11,99 %	1,68 %	-4,51 %	-0,90 %	0,18 %
EBIT (zisk před úroky a zdaněním)	47424	58307	4791	-19954	-1091	2301
Aktiva celkem	335044	431070	426947	437998	419452	542242
ROA (rentabilita celkového kapitálu)	14,15 %	13,53 %	1,12 %	-4,56 %	-0,26 %	0,42 %
EAT (zisk po zdanění)	38341	38264	5436	-13863	-2732	547
Tržby za prodej zboží	22002	26852	22284	29739	33126	38326
Tržby za prodej výrobků a služeb	417653	516529	391023	380601	381741	528227
Tržby celkové	439655	543381	413307	410340	414867	566553
ROS (rentabilita tržeb)	8,72 %	7,04 %	1,32 %	-3,38 %	-0,66 %	0,10 %

Zdroj: vlastní zpracování podle účetních výkazů dle přílohy 3

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) má u Cukrovaru Prosenice klesající hodnoty. Velký propad lze zaznamenat v roce 2017 – pokles o více 10 %. Podniku se dále nedařilo v letech 2018–2019, kdy ROE nabývala záporné hodnoty. Obrat přišel v roce 2020, kdy již dosahovala kladné hodnoty.

To samé se dá vypočítat o rentabilitě celkového kapitálu (ROA) – její hodnoty jsou velmi kolísavé. Nejnižší hodnoty ROA dosahoval podnik v letech 2018–2019, což bylo zapříčiněno zejména nižším ziskem před úroky a zdaněním. Naopak v roce 2015 vykazovala firma nejvyšší hodnotu ROA v důsledku vyššího zisku před úroky a zdaněním. V tomto roce připadalo 14,15 haléřů zisku před zdaněním na jednu korunu celkového kapitálu.

Podnik by měl mít za cíl udržet hodnoty ROE vyšší než hodnoty ROA. Toto kritérium splňuje jen v roce 2017, v ostatních letech je hodnota celkového kapitálu vždy vyšší.

Ukazatel rentabilita tržeb (ROS) ve sledovaném období nabývá rovněž sestupnou tendenci. V období 2015 a 2016 připadalo firmě přibližně 7–9 haléřů zisku po zdanění z jedné koruny celkových tržeb. Naopak v roce 2018 měla ztrátu přibližně 3,38 haléřů zisku po zdanění z jedné koruny celkových tržeb. ROS dosahovala v případě ziskové provozní ziskové marže nejvyšší hodnotu v roce 2015, kdy nabyla hodnoty 10,179 % (0,10179). To samé platí pro čistou ziskovou marži, která dosáhla v roce 2015 nejvyšší hodnoty 8,72 % (0,872), jelikož jsou hodnoty pro výpočet očištěny o úroky a zdanění.

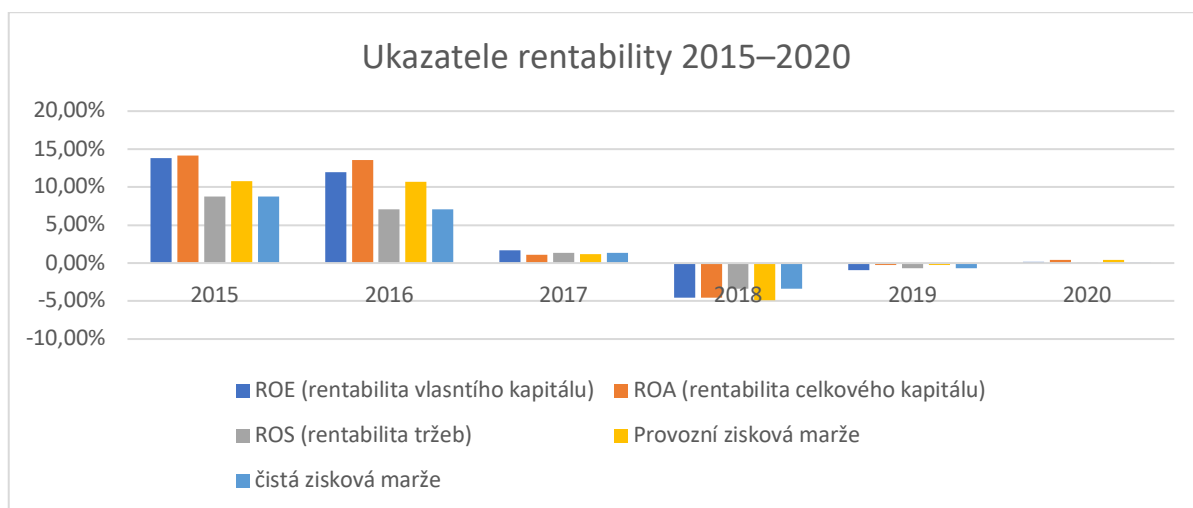
Tabulka 11 Výpočet ziskové marže

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EAT (zisk po zdanění)	38341	38264	5436	-13863	-2732	547
EBIT (zisk před úroky a zdaněním)	47424	58307	4791	-19954	-1091	2301
Tržby celkové	439655	543381	413307	410340	414867	566553
Provozní zisková marže	10,79 %	10,73 %	1,16 %	-4,86 %	-0,26 %	0,41 %
Čistá zisková marže	8,72 %	7,04 %	1,32 %	-3,38 %	-0,66 %	0,10 %

Zdroj: vlastní zpracování podle účetních výkazů dle přílohy 3

Z grafu 3 vyplývá, že zkoumané hodnoty jsou velmi kolísavé a v letech 2018 a 2019 dokonce nabyly záporných hodnot.

Graf 2 Ukazatele rentability 2015–2020



Zdroj: vlastní zpracování podle přílohy 3

Zmiňované roky 2018 a 2019 byly pro podniky špatným obdobím, kdy veškeré sledované ukazatele vykazovaly záporné hodnoty. Lze to připsat špatným vnějším faktorem, kterými byly nepříznivé klimatické podmínky, což vedlo k poklesu produkce cukru a zhroucení cen v EU v důsledku nadprodukce cukru.

Ukazatel aktivity

Ukazatele aktivity mají za úkol zjistit, jak efektivní je využití vložených prostředků a jak účelně se využívají. Pro výpočty byly použity vzorce z teoretické části práce v kapitole 3.4.1., hodnoty jsou uvedeny v tis. Kč a data jsou získána z účetních výkazů.

Tabulka 12 Ukazatele aktiv 2015–2020

	K rozvahovému dni 31. 8.					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby	439655	543381	413307	410340	414867	566553
Aktiva celkem	335044	431070	426947	437998	419452	542242
Obrat aktiv	1,31	1,26	0,97	0,94	0,99	1,04
Doba obratu aktiv – dny	274,34	285,59	371,88	384,26	363,98	344,55
Tržby	439655	543381	413307	410340	414867	566553
Dlouhodobý majetek	176826	227888	231474	244729	252937	263630
Obrat DHM	2,49	2,38	1,79	1,68	1,64	2,15
Tržby	439655	543381	413307	410340	414867	566553
Zásoby	90750	109234	119077	123475	71869	88533
Obrat zásob	4,84	4,97	3,47	3,32	5,77	6,40
Doba obratu zásob – dny	74,31	72,37	103,72	108,33	62,36	56,26
Tržby	439655	543381	413307	410340	414867	566553
Pohledávky	57535	87106	70106	67191	93045	107411
Obrat pohledávek	7,64	6,24	5,90	6,11	4,46	5,27
Doba obratu pohledávek – dny	47,11	57,71	61,06	58,95	80,74	68,25
Tržby	439655	543381	413307	410340	414867	566553
Krátkodobé závazky	31781	56832	57113	105325	76918	184263
Obrat závazků	13,83	9,56	7,24	3,90	5,39	3,07
Doba obratu závazků – dny	26,02	37,65	49,75	92,40	66,75	117,08
Obratový cyklus peněz – dny	107,59	120,52	157,55	163,38	137,71	121,43

Zdroj: vlastní zpracování podle účetních výkazů dle přílohy 3 a 4

Celková doba, po kterou jsou peněžní prostředky vázány v nepeněžní formě, vyjadřuje ukazatel **obratový cyklus peněz**. Nejkratší cyklus byl zaznamenán v roce 2015 a činil 107, 59 dnů. Od daného roku měl vzestupnou tendenci, jeho růst se zastavil až v roce 2019. Pokles byl zaznamenán i v roce 2020. Delší vázání peněžních prostředků v nepeněžní formě znamená pro podnik potřebu vyšší peněžních prostředků k zajištění provozu.

Obrat závazků, doba obratu závazků by měla v ideálním případě být co nejnižší. Nízkou obrátkou podnik zaznamenal v roce 2020, nejvyšší naopak v roce 2015. Hodnota doby obratu závazků, tedy doba, kdy podnik v průměru uhradí krátkodobé závazky, by měla dosahovat hodnoty doby obratu pohledávky. Z tabulky 11 je vidět, že tato podmínka byla

splněna jen v roce 2019. Pro věřitele byl rok 2016 ideálním rokem, jelikož svoje pohledávky měli zaplacený v průměru každých 26,02 dnů.

Rostoucí trend hodnot je u ukazatele **obrat pohledávek** žádoucí. Měl by růst v čase a být co nejvyšší. Nejvyšší hodnota byla v podniku zaznamenána v roce 2015 – 7,64. Naopak nejnižší hodnota byla v roce 2019 – 4,46.

Doba obratu pohledávek by měla mít co nejnižší hodnotu. Nejnižší hodnota doby obratu pohledávek byla zaznamenána v roce 2015, kdy doba na zaplacení pohledávky činila 47,11 dnů, naopak nejvyšší v roce 2019, kdy zaplacení pohledávky trvalo 80,74 dnů. Mezi nejnižší a nejvyšší hodnotou je rozdíl téměř dvojnásobný. V dalším roce 2020 už lze vypořádat klesající hodnotu. Obě hodnoty spolu souvisí, nejhorším rokem byl pro podnik rok 2019.

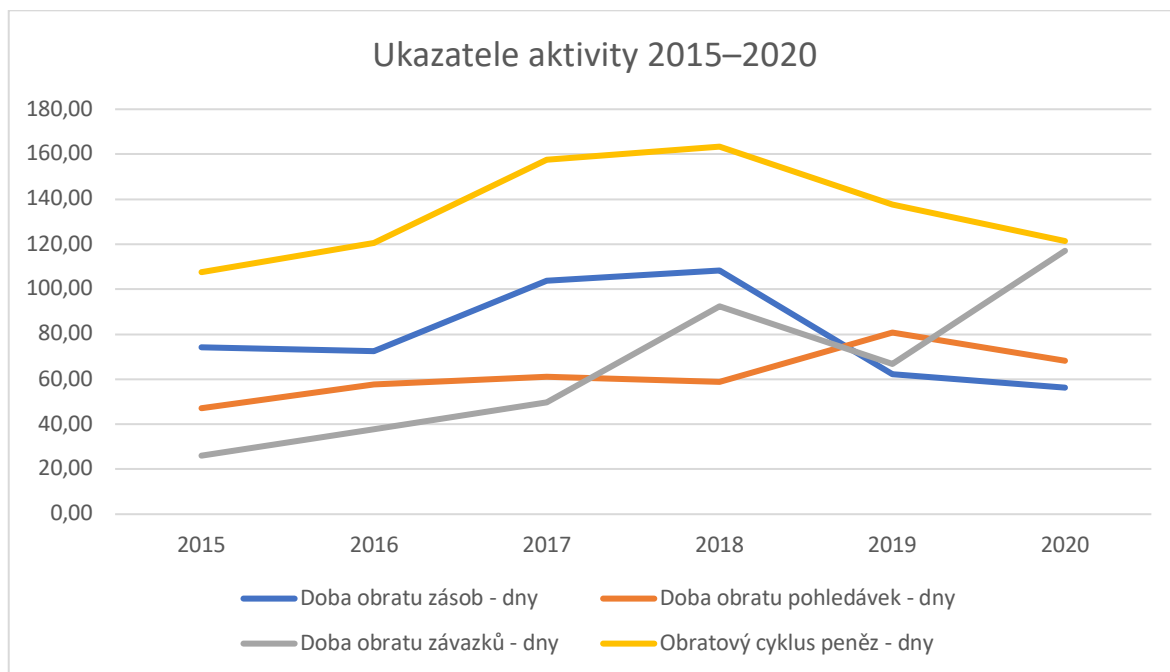
Ukazatel obratu zásob měl po letech 2015–2016 klesající tendenci, nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2020, kdy dosahovala hodnoty 6,4. Po letech 2017–2018, kdy měla sestupnou tendenci, zase začala v roce 2019 znovu růst a v roce 2020 dokonce dosáhla nejvyšší hodnoty ve sledovaném období. **Nejkratší doba obratu zásob** byla zaznamenána v roce 2020, kdy na jednu obrátku firma potřebovala přibližně 56,3 dnů. Nižší hodnota je v tomto ukazateli žádaná. Nejdélší doba jedné obrátky zásob byla v roce 2018, a to 108,33 dnů. Tento ukazatel definuje dobu potřebnou k přechodu peněžních prostředků přes zásoby zpátky do peněžní formy.

Doba obratu aktiv by měla mít ideální minimální hodnotu rovnou jedné. Tato podmínka byla splněna jen v letech 2015, 2016 a 2020; nedá se ale říct, že by hodnoty byly ideální. V letech 2017, 2018 a 2019 dosahovaly hodnoty dokonce nižší úroveň než minimální doporučené hodnoty, konkrétně 0,97–0,94 a 0,99. Také lze konstatovat, že od roku 2017 jsou vypočítané hodnoty obratu aktiv stoupající, již v roce 2020 je její hodnota nad doporučenou 1.

Doba obratu aktiv by v ideálním případě měla být co nejnižší. Nejnižší hodnotu lze vypořádat v roce 2016, kdy činila 274,34 dnů, a nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2018 v podobě 384,25 dnů.

Nejvyšší hodnota **obratu dlouhodobých majetků** byla zaznamenána v roce 2015, kdy se dlouhodobý majetek obrátil v tržby o téměř 2,5×. Zároveň se jedná o nejvyšší vypočítanou hodnotu.

Graf 3 Ukazatele aktivity



Zdroj: vlastní zpracování podle přílohy 3 a 4

Graf 4 znázorňuje vývoj ukazatelů aktivity ve sledovaném období 2015–2020. Do grafu byly zařazeny ukazatele doby obratu zásob, závazků, pohledávek a obratový cyklus peněz. Hodnoty jsou vyjádřeny ve dnech. Doba obratu závazků má stoupající tendenci, ostatní ukazatele doby obratu mají kolísavé hodnoty s klesající tendencí poklesu.

Ukazatel zadluženosti

Vstupní data pro výpočty ukazatele zadluženosti jsou v tis. Kč, jsou spočítány podle uvedených vzorců v kapitole 3.4.1. Pro lepší přehled je míra zadluženosti uvedena procentuálně. Hodnoty jsou převzaty z účetních výkazů za období 2015–2020.

Tabulka 13 Ukazatele zadluženosti

Období	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cizí zdroje	57685	103632	95213	130725	115034	236963
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	3416	11284
Rezervy	0	46800	38100	25400	43700	41416
Dlouhodobé cizí zdroje	0	46800	38100	25400	47116	52700
Dlouhodobý majetek	176826	227888	231474	244729	252937	263630
Celková aktiva	335044	431070	426947	437998	419452	542242
Vlastní kapitál	277144	319240	323681	307181	304178	304795
Míra zadluženosti	20,81 %	32,46 %	29,42 %	42,56 %	37,82 %	77,75 %
Krytí dl. majetku vlastním kapitálem	1,57	1,40	1,40	1,26	1,20	1,16
Krytí dl. majetku dl. zdroji	1,57	1,61	1,56	1,36	1,39	1,36

Zdroj: vlastní zpracování podle účetních výkazů dle přílohy 4

Prvním důležitým ukazatelem je **míra zadluženosti**. Tento ukazatel poměruje cizí kapitál a vlastní kapitál a ukazuje, jaká je míra zadlužení vlastního kapitálu. Doporučená hodnota by se měla pohybovat těsně pod 100 % (číselně 1), vyšší hodnota by znamenala vyšší zadluženost podniku, menší hodnota naopak značí nízkou zadluženost, jelikož obsah vlastního kapitálu je větší než kapitál cizí. Podnik má za celé sledované období hodnoty pod doporučenou hodnotou, tudíž lze shledat, že míra zadluženosti v podniku je za celé období velmi malá. Nejnižší míra zadluženosti byla zaznamenána v roce 2015 – 20,81 %, nejvyšší míru je možné najít v roce 2018, kdy její hodnota nabyla 42,56 %.

Dalším důležitým ukazatelem je **celková zadluženost** podniku. Tato hodnota by se měla v ideálním případě pohybovat v rozmezí 30–60 %. Tato podmínka byla splněna jen v roce 2020. V ostatních letech vykazuje podnik hodnoty pod doporučenou úroveň.

Tabulka 14 Celková zadluženost

Období	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cizí zdroje	57685	103632	95213	130725	115034	236963
Celková aktiva	335044	431070	426947	437998	419452	542242
Celková zadluženost	17,22 %	24,04 %	22,30 %	29,85 %	27,42 %	43,70 %

Zdroj: vlastní zpracování podle účetních výkazů dle přílohy 4

Hodnoty **krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem** by měly být vyšší než 1. Tuto podmínku podnik splňuje v každém roce sledovaného období. Největší hodnota byla zaznamenána v roce 2016 a 2017, kdy dosahovala 1,4. Znamená to, že podnik dává přednost finanční stabilitě před výnosem.

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji by neměly mít hodnoty nižší než 1, jelikož by to znamenalo, že podnik aplikuje agresivní strategii financování. Ta je nebezpečná především kvůli velké rizikovosti, ale taky nižším nákladům na zdroje. Ve sledovaném období jsou všechny hodnoty podniku nad 1. Znamená to, že podnik uplatňuje konzervativní strategii financování. Tato strategie je z hlediska rizik bezpečná, ale je nákladnější, protože dlouhodobé zdroje jsou dražší než krátkodobé.

4.6 Analýza vnějšího prostředí

4.6.1 PEST analýza

Tato analýza se využívá k identifikaci externích faktorů, které mohou mít vliv na podnik. Jde o faktory politické, ekonomické, sociální – demografické a technologické. Název je tvořen z prvních písmen zmiňovaných vlivů. Správná identifikace těchto vlivů může pomoci podniku vyhnout se problémům a hrozbám a využít naskytnutých příležitostí.

Politické faktory

Politické faktory mají velký vliv na fungování podniku. Při vytváření dobrého podnikatelského prostředí mají změny zákonů, vydání nové legislativy nebo určení směrnic významnou roli ve formování prostředí. Společnost Cukrovar Prosenice se řídí podle těchto zákonů:

- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty;
- zákon č. 90/2021 Sb., o obchodních korporacích;
- zákon č. 146/1947 Sb., o úpravě některých poměrů v průmyslu cukrovarenském;
- nařízení vlády č. 337/2006 Sb., o stanovení některých podmínek provádění opatření společné organizace trhů v odvětví cukru.

Největší dopad na obor cukrovarnictví mělo nařízení Evropské unie o výrobních kvótách na cukr. Původní kvóta byla nastavena na dobu 49 let, ale rozhodnutí Evropské komise z roku 2017 kvóty zrušilo.

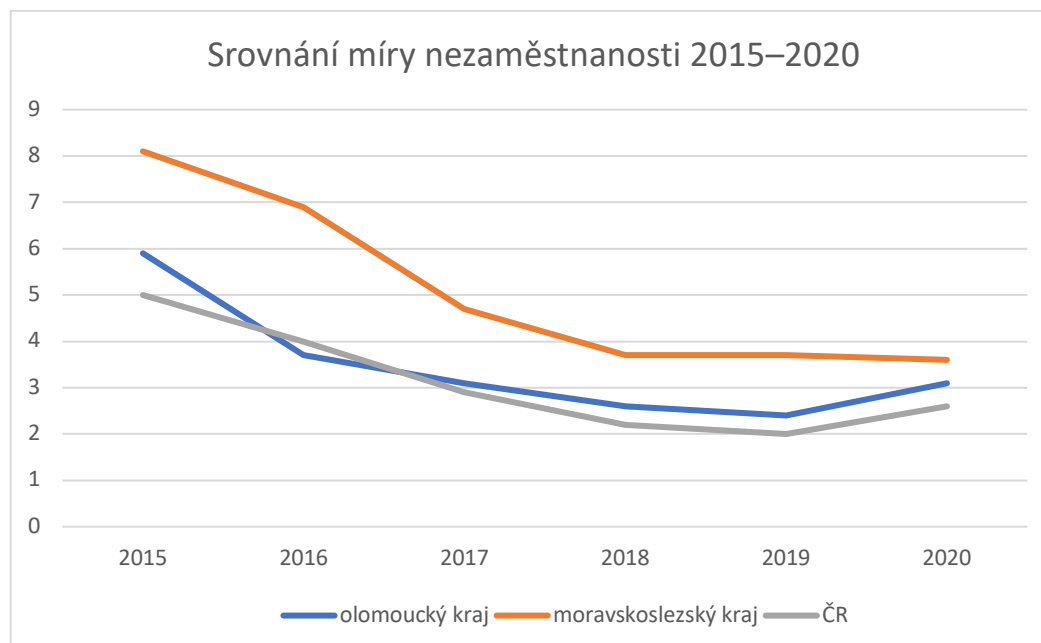
Dalším výrazný vliv na obor má dohoda Green Deal neboli Zelená dohoda pro Evropu z roku 2019. Jde o soubor politických iniciativ Evropské komise, jehož hlavním cílem je dosáhnout toho, aby Evropa byla v roce 2050 klimaticky neutrální. Pro cukrovarnický sektor je důležitý fakt, že do roku 2030 byl nastaven cíl snížit emise skleníkových plynů o 55 %. Tento cíl má velký dopad na obor, jelikož v rámci procesu snižování emisí skleníkových plynů zahrnuje i snižování množství pesticidů o 50 % a hnojiv o 20 %. Je přitom běžné, že cukrovary používají hnojiva při pěstování rostlin a pesticidy zase napomáhají k hubení škodlivých škůdců, hubení plevelů a k ochraně rostlin. Dalším důležitým cílem Zelené dohody je to, aby se ekonomika Evropské unie dostala do bodu dlouhodobé udržitelnosti, aby dosahovala růstu, aniž by musela nad rámec využívat přírodní zdroje. Klade si důraz na omezení havárií, které by mohly vyústit v přírodní katastrofy, a ke snižování špatného ovzduší (prostředí) v okolí velkých továren. Všechny tyto cíle a nařízení se proto přímo dotýkají Cukrovaru Prosenice.

Pro firmy působící v České republice je Zelená dohoda velkou zkouškou, jelikož si nejsou jisté, co od takové dohody v praxi mohou očekávat. Lze předem říct, že firmy čekají nemalé investice do nových technologií udržitelnosti.

Ekonomické faktory

Pro ekonomické faktory je důležité sledovat vývoj nezaměstnanosti. Míra nezaměstnanosti je důležitý faktor pro fungování podniku. V grafu 7 je znázorněn vývoj nezaměstnanosti v České republice, v Olomouckém kraji a ve srovnání s Moravskoslezským krajem v letech 2015–2020.

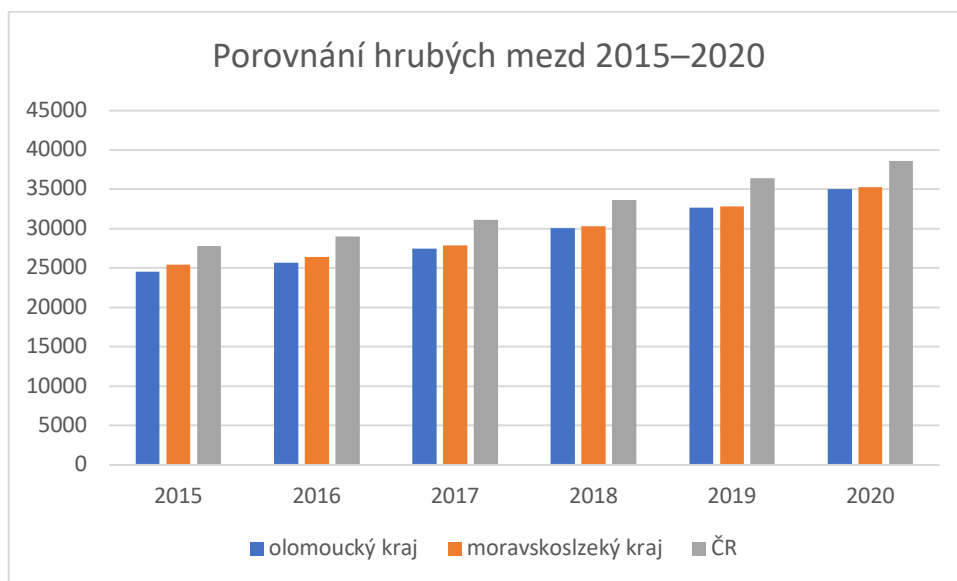
Graf 4 Srovnání míry nezaměstnanosti 2015–2020



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze vyčíst, že míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji je vyšší než v Olomouckém a celkově se odchyluje od průměru nezaměstnanosti v České republice. Tento fakt můžeme připisovat tomu, že Moravskoslezský kraj patří mezi dlouhodobě chudší kraje s velkou mírou nezaměstnanosti. Na jedno nabízené pracovní místo připadají v průměru tři uchazeči. Olomoucký kraj si drží stejný trend jako vývoj nezaměstnanosti v celé České republice. Jediná výjimka v trendu je výkyv zhruba o 1 % bod z roku 2015. V kraji je od roku 2017 vyšší obecná míra nezaměstnanosti, než je celostátní průměr, ale stále nižší než v Moravskoslezském kraji, který sousedí s krajem Olomouckým. V rámci celorepublikového srovnání patří míra nezaměstnanosti v kraji ke čtvrté nejvyšší hodnotě.

Graf 5 Porovnání hrubých mezd 2015–2020

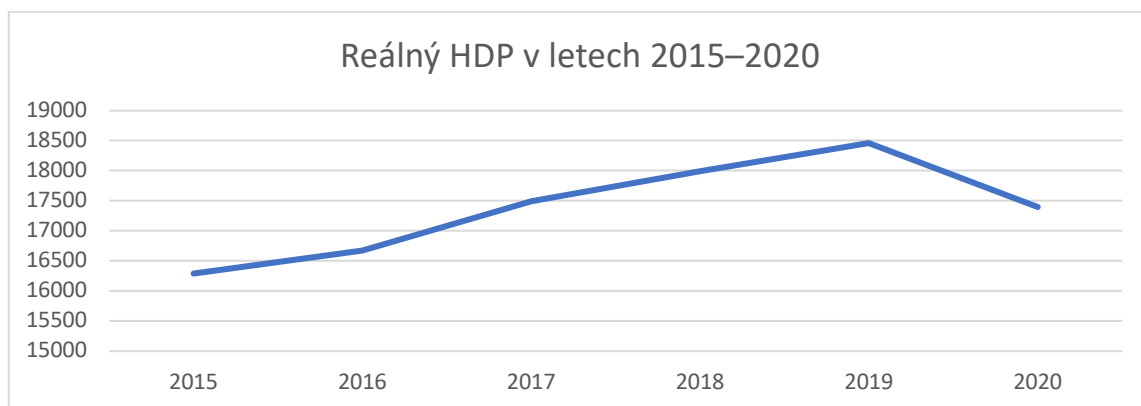


Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Graf 8 porovnává vývoj hrubých mezd v letech 2015–2020. Data vykazují postupný růst hrubých mezd v kraji Olomouckém i Moravskoslezském, drží se trendu růstu s celostátním průměrem. V porovnání s Moravskoslezským krajem má Olomoucký kraj nižší průměrnou hrubou mzdu a nižší míru nezaměstnanosti. Tento jev by se dal přisuzovat rozložení nabízených pracovních míst, kdy se v Moravskoslezském kraji preferují nabídky práce v odvětvích těžkého průmyslu (hutnictví, hornictví). Průměrná měsíční mzda v Olomouckém kraji je ve srovnání s celou republikou druhá nejnižší.

Dalším důležitým ukazatelem je hrubý domácí produkt (HDP) a jeho vývoj. Ukazuje vývoj národního hospodářství a měří výkonnost ekonomiky – ve finančním vyjádření znázorňuje hodnotu všech nově vyrobených „produktů“ v zemi za sledované období (roční, měsíční, čtvrtletní). Pro srovnání je vhodné se dívat na reálný hrubý domácí produkt, který znázorňuje stálé ceny očištěné o inflaci. Vyjadřuje skutečný nárůst objemu produktu za sledované období. Reálný HDP také ukazuje konečnou hodnotu zboží a služeb, které jsou určeny přímo ke spotřebě, sumárně vyrobeny ve sledovaném období na daném území a ve všech odvětvích.

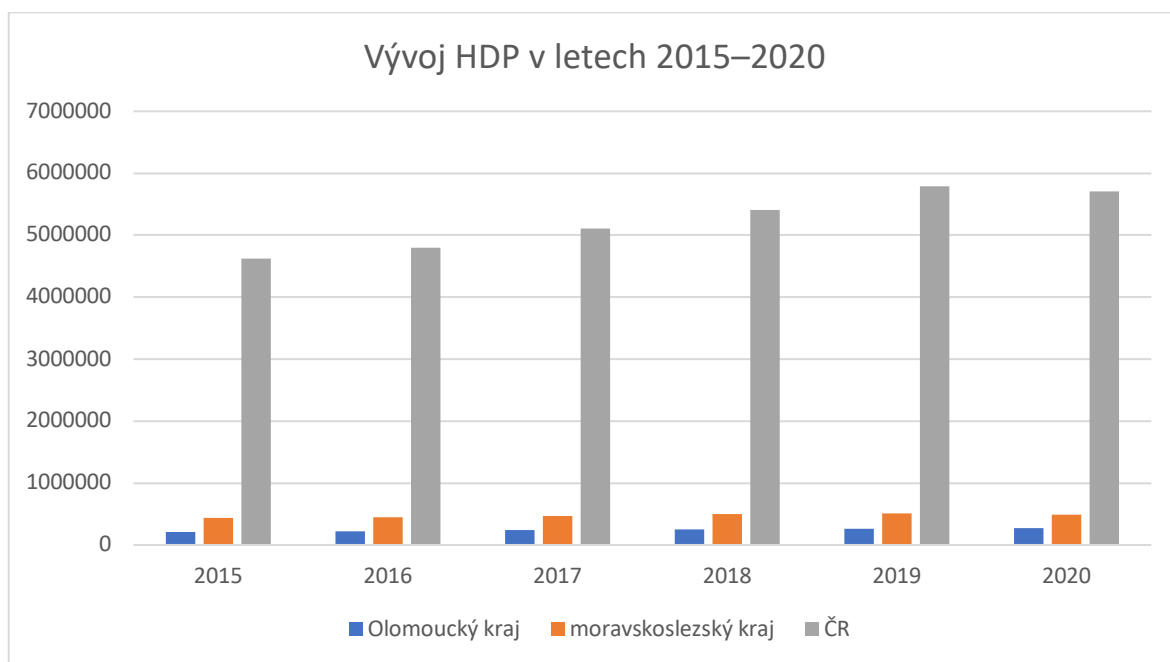
Graf 6 Reálný HDP v letech 2015–2020



Zdroj: vlastní zpracování podle dat z Eurostatu

Z grafu je očividné, že od roku 2015 do roku 2019 měla hodnota reálného HDP vzestupnou tendenci. Bylo to dáno tím, že v té době byla Česká republika na svém ekonomickém vrcholu, hospodářský cyklus začal expanzí v roce 2015 a dosáhl svého vrcholu přibližně v roce 2019. V roce 2020 je možné sledovat postupný pokles (krize), který odstartovalo infekční onemocnění covid-19. Toto onemocnění se poprvé objevilo už na konci roku 2019 v Číně a masivně se začalo rozšiřovat právě v roce 2020. Důsledkem bylo ochromení světové ekonomiky, zasaženy byly až na výjimky všechny státy světa včetně České republiky. V roce 2021 se hodnota dostala na 18 020 USD na obyvatele a poprvé měla vzestupnou tendenci.

Graf 7 HDP v období 2015–2020



Zdroj: vlastní zpracování, data z ČSÚ

Graf 10 znázorňuje HDP výdajovou metodou v běžných cenách a jeho vývoj ve sledovaném období. Od začátku sledovaného období byl očividný nárůst HDP v celostátním měřítku, stagnace a následný pokles je zaznamenán v roce 2019. Byl způsoben zmiňovanou pandemií covidu-19. Při sledování HDP v krajích je HDP Moravskoslezského kraje mnohem vyšší než v Olomouckém kraji. Ve sledovaném období a v roce 2020 nedošlo podle dat Českého statistického úřadu k poklesu HDP, což by mohlo znamenat určitou výrobní nebo pracovní stabilitu v kraji během pandemie.

Sociálně-demografické faktory

Jsou to faktory, které znázorňují strukturu obyvatelstva a jeho životní úroveň, trendy, vzdělání, produktivitu, zvyky apod. Tyto faktory jsou pro zákazníka důležité při procesu nákupu, z firemního pohledu se jedná o faktory, které nepřímo ovlivňují fungování podniku.

Jelikož se Cukrovar Prosenice zabývá především výrobou cukru, je potřeba znát také informace o spotřebě cukru za sledované období v České republice.

Tabulka 15 Spotřeba cukru v období 2015–2020

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Spotřeba cukru (kg)	33,6	34,1	34,9	34,8	35	35,7

Zdroj: vlastní zpracování, data z ČSÚ

Z tabulky lze vyčíst, že ve sledovaném období 2015–2020 má spotřeba cukru u nás stoupající tendenci. Vzhledem k negativním reklamám, a to ohledně negativních účinků nadměrné spotřeby cukrů na tělo a zdraví a tlaku na zdravý životní styl, je tento fakt (nárůst) pro cukrovarnický průmysl pozitivním jevem. V roce 2020 byla spotřeba cukru na jednu osobu průměrně 35,7 kg. Předpokládá se, že by spotřeba cukru měla mít vzestupnou tendenci.

Tabulka 16 Průměrná cena cukrovky technické

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Průměrná cena cukrovky technické	852	841	804	820	693	700

Zdroj: vlastní zpracování, data z ČSÚ

Z tabulky 15 lze vyčíst, že průměrná cena cukrovky technické⁹⁸ má sestupnou tendenci, největší propad byl zaznamenán v roce 2018 v důsledku sucha a nepřízní počasí během vegetace cukrovky, kdy bylo počasí velmi suché s nedostatkem srážek na území

⁹⁸ Jedná se o technickou surovinu pěstovanou pro výrobu cukru.

republiky. Dalším zlomen pro snížení ceny byl konec kvót. Po zrušení nařízení bojovaly všechny české cukrovary s poklesem cen, v jedné chvíli byla cena cukru 11 Kč/kg.

Technologické faktory

Cukrovar Prosenice nepatří mezi nejmodernějšími cukrovary v republice. Poslední velká modernizace proběhla v roce 1990, kdy došlo k rozsáhlé technologické obnově výroby, postavily se nové sušárny řízků, balicí linky pro zlepšení efektivity balení cukrů a ve výstavbě byla nová sila na uskladnění cukru, která by pomohla podniku snížit náklady na jeho skladování. Cukrovar ale byl nevýdělečný, postupně se zadlužoval až v roce 1996 upadl do konkurzu. Díky tomu se modernizace zastavila a byla postupně dokončena až s příchodem nových vlastníků. I přes nepřilíš velké investice do technologií je Cukrovar Prosenice schopen vyprodukovat přibližně 40 tis. tun cukru v kampani a patří mezi jednoho z největších producentů cukrů v republice.

Společnost se zaměřuje na kvalitu a získávání certifikátů. Je držitelem mnoha osvědčení o kvalitě a spolehlivosti, které jsou mezinárodní. Pro podnik je spokojenost zákazníků na prvním místě, jelikož k získání určitých certifikací vynaložila nemalé finanční prostředky. Hanácká potravinářská společnosti je držitelem certifikátů *Klasa, FSA Sai, Smeta sedex, Hala product, Kosher, IFS food version, ISO 9001:2016 a ISO 22000:2019*.

Vhledem k Zelené dohodě pro Evropu se firma nevyhne rozsáhlé investici do nových technologií, aby splnila cíl dohody ohledně snižování užití hnojiv a pesticidů nebo ohledně snížení skleníkových plynů. Tohoto dosáhne jedině v případě, pokud masivně zainvestuje do nových strojů, robotizace a nových metod sklizně.

4.6.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil slouží k identifikaci klíčových pěti sil, které působí přímo nebo nepřímo na podnik. Mezi nejdůležitější vlivy patří vstup nových firem na trh, konkurence mezi stávajícími podniky na trhu, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů a hrozba substitucí.

– Vstup nových firem na trh

Vstup nových firem na trh výroby cukru může být pro nové firmy těžkým krokem, jelikož podnikání v oblasti cukrovarnictví může být ovlivněno řadou oborových pravidel. Za výraznou překážku lze považovat například emisní povolenky. Získat emisní povolenku může být ovlivněno i Zelenou dohodou, protože provoz továrny na výrobu cukru má velký vliv na životní prostředí, přesněji na vypouštění skleníkových plynů. Je tedy pro nové firmy

velmi obtížné, až nemožné emisní povolenky získat. Dále lze předpokládat, že budou potřeba rozsáhlé investice do pozemků, výstavby továren nebo do hledání nových dodavatelů. Vstup do odvětví tedy vyžaduj značnou investici, která se nemusí vyplatit.

– **Konkurence mezi stávajícími podniky na trhu**

V České republice podniká v oboru cukrovarnictví pět společností, zajímavostí je to, že největším výrobcem cukru u nás je společnost Tereos TTD, kterou vlastní zahraniční majitele. Z pěti společností podnikajících v oboru jsou ryze české pouze tři z nich, a to Hanácká potravinářská společnost, cukrovar Vrbátky a Litovelská cukrovarna. Dokud se v roce 2017 nezrušila kvóta stanovená Evropskou unií, dalo by se říct, že na trhu neexistovala přímá konkurence, jelikož výroba a vývoz byly rozděleny podle kvót všem společnostem v zemi.

V následující tabulce je znázorněna rentabilita společností v období 2015–2020. Hodnoty byly získány z veřejně dostupných účetních výkazů, které firmy musí umisťovat ve veřejných rejstřících.

Tabulka 17 Rentabilita aktiv (ROA) vybraných společností

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Hanácká potravinářská společnost	14,15 %	13,53 %	1,12 %	-4,56 %	-0,26 %	0,42 %
Tereos TTD	5,21 %	10,86 %	6,61 %	-3,10 %	2,25 %	8,74 %
Cukrovar Vrbátky	4,68 %	14,76 %	9,68 %	-2,91 %	-1,50 %	0,10 %
Litovelská cukrovarna	9,79 %	12,91 %	27,05 %	0,64 %	0,14 %	0,02 %

Zdroj: vlastní zpracování podle účetních dat firem

Jak lze vidět z tabulky, rentabilita Hanácké potravinářské společnosti v čase kolísá. Nejvyšší hodnotu zaznamenala v roce 2016 a nejnižší, zápornou v roce 2019. Z tabulky lze odvodit, že všechny společnosti zaznamenaly v roce 2018 a 2019 prudký propad, který byl zapříčiněn zrušením cukerných kvót v roce 2017. Nejvíce byla zasažena litovelská společnost a následně i Hanácká potravinářská společnost, která zaznamenala propad o téměř 13 %. Největším výrobcem na trhu, tudíž lídrem trhu, je společnost Tereos TTD, která zaznamenala v letech 2016 a 2017 dokonce nižší rentabilitu aktiv než Hanácká potravinářská společnost. Další velký pokles hodnoty zaznamenala společnost v roce 2019, což mohla zapříčinit pandemie covidu-19. Vzhledem k tomu, že se hodnoty vrátily ho kladných hodnot už v roce 2020, lze předpokládat příznivý vývoj pro růst a udržení společnosti na trhu.

– Vyjednávací síla dodavatelů

Cukrovar Prosenice se nachází v Olomouckém kraji, v okrese Přerov u vesnice Prosenice. Olomoucký kraj je krajem, který má jedny z nejpříznivějších podmínek v republice k pěstování cukrové řepy. Podnik nemá hlavního dodavatele, zaměřuje se spíše na odběr od mnoha menších dodavatelů a vzhledem k místu, kde je podnik situován, má velmi silnou vyjednávací pozici při jednání o dodávkách plodin. Za sledované období 2015–2020 došlo ke zvýšení osevní plochy pro pěstování cukrové řepy v celé České republice. Údaje jsou znázorněny v tabulce 17 která udává plochy pěstované cukrové řepy v hektarech v ČR a Olomouckém kraji. Z tabulky lze vyčíst, že v letech 2018 a 2019 došlo k rapidnímu poklesu osevní plochy, který nepokračoval v sestupném trendu, jelikož v roce 2020 lze vypočítat vyšší hodnotu plochy v hektarech.

Tabulka 18 Osevní plochy cukrové řepy v ČR a Olomouckém kraji v hektarech

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Olomoucký kraj	11021	11326	12400	12330	11566	11721
Česká republika	57612	60735	66101	64760	59212	59684

Zdroj: vlastní zpracování podle dat z ČSÚ

Ve sledovaném období lze taky vypočítat kolísavé ceny cukrovky technické. Největší propad byl zaznamenán v roce 2019, který byl zapříčiněn špatnými klimatickými podmínkami. Od roku 2020 je cena cukrovky technické na vzestupu, s údaji o stále vyšší spotřebě lze předpokládat i pokračující trend nárůstu cen.

Tabulka 19 Průměrná cena cukrovky technické

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Průměrná cena cukrovky technické	852	841	804	820	693	700

Zdroj: vlastní zpracování podle dat z ČSÚ

– Vyjednávací síla odběratelů

Cukrovar Prosenice má ve svém sortimentu kromě nabídek cukru (krystal, krupice, moučka) i řepné řízky (doplňek stravy pro hospodářská zvířata) nebo melasu (pro výrobu kvasného lihu). Podnik bohužel nemá vlastní e-shop nebo kamennou prodejnu, tudíž nelze produkty od Hanácké potravinářské společnosti zakoupit jako koncový zákazník. Mezi odběrateli sortimentu tudíž patří velkoobchody a průmyslové podniky nebo zemědělská družstva. Společnost se primárně zaměřuje na tuzemský trh.

– **Hrozba substitucí**

Cukr se dá zařadit do kategorie homogenního produktu, nahradit ho je tudíž velmi složité. Za určitého předpokladu lze jako substituty brát třtinový cukr nebo med (při přímé spotřebě). Pro průmyslovou spotřebu (v oblasti pekařství, cukrářství nebo při chemických procesech) nelze cukr ničím nahradit, aniž by nedošlo k úbytku jeho vlastností. I přes rostoucí ceny cukrovky technické, která slouží k výrobě cukru, má spotřeba cukru rostoucí tendenci (viz tabulky 14 a 15)

4.7 Analýza vnitřního prostředí

V této kapitole se diplomová práce zaměří na rozbor vnitřního prostředí podniku. K identifikaci slabých a silných stránek podniku se využije analýzu zdrojů a kompetencí, která je pro analýzu nejvhodnější metodou.

– **Lidské zdroje**

Hanácká potravinářská společnost zaměstnává v roce 2020 přibližně 120 lidí. Podnik neustále nabírá pracovní sílu na manuální pozice ve skladu a v cukrovaru. Pro tyto zaměstnance jsou připravené různé benefity (stravování, cukr pro vlastní spotřebu, parkování, doplňky stravy, pět týdnů dovolené). Na vysokých, klíčových pozicích jsou zaměstnání vysoce kvalifikovaní pracovníci, kteří zajišťují plynulý chod cukrovaru, určitou výši čistého zisku nebo optimalizují chody v továrně. Jsou pravidelně rekvalifikováni a školeni. Počet zaměstnanců není vysoký, což vlastně přispívá k vytvoření dobrého kolektivu a atmosféry na pracovišti. Průměrná mzda v roce 2020 činila 45 484 Kč.

– **Finanční zdroje**

Při analýze finančních zdrojů jsou potřeba informace z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow (výkaz o peněžních tocích), které jsou veřejně dostupné v obchodním rejstříku. Pro ucelený přehled o finančních zdrojích je důležité provést finanční analýzu, která byla součástí předchozí kapitole. Na závěr lze konstatovat, že i přes některá těžší léta je podnik finančně stabilní, dává přednost konzervativní strategii, vyhýbá se rizikům a disponuje finančním obnosem pro splacení svých závazků.

– **Hmotné zdroje**

Cukrovar Prosenice se nachází v obrovitém areálu, podnik disponuje budovami, pozemky a dalšími hmotnými majetky. Podnik nedefinuje přesně, s jakými majetky operuje. V příloze účetní závěrky jsou uvedeny „SMV“ a „stavby“. Jelikož pod samostatné movité věci a soubory movitých věcí patří zejména stroje, přístroje, zařízení nebo dopravní prostředky s použitím déle než 1 rok, dá se předpokládat, že vzhledem k druhu podnikání podnik vlastní všechny zmíněné hmotné věci – stroje na zpracování cukrové řepy, přístroje pro výrobu a balení cukrů nebo dopravní prostředky k vývozu sortimentu.

– **Nehmotné zdroje**

Mezi hlavní nehmotné zdroje Cukrovaru Prosenice patří bezpodmínečně emisní povolenky, které jsou potřeba k chodu podniku. Tyto povolenky jsou přidělovány podnikům, které svým chodem způsobují znečištění ovzduší a vypouštějí skleníkové plyny. V roce 2020 byl zajištěn nákup 3783 kusů emisních povolenek. Emisní povolenky mohou být podnikem nakoupeny nebo státem přiděleny. Česká republika patří do Evropské unie, a tudíž uplatňuje evropský systém obchodování s emisemi, na jehož základě je každému podniku každý rok přidělen určitý počet povolenek, a to od Ministerstva životního prostředí. Po skončení vykázané období se převedou zpět na účet ministerstva. Počet emisních povolenek je závislý na míře znečištění způsobené chodem dané továrny.

Další důležitou položkou nehmotných zdrojů je software. V příloze účetní závěrky není přesně uvedeno, které programy podnik vlastní, ale dá se předpokládat, že výraznou položku budou tvořit účetní programy.

V souhrnu lze shledat, že mezi silné stránky podniku patří bezesporu postavení na trhu, lokalita podniku, kvalifikovaní zaměstnanci, menší počet zaměstnaných pracovníků, know how na zpracování cukru, jelikož patří mezi nejstarší cukrovary v republice. Dalšími výhodami mohou být zázemí a technologické vybavení podniku. Mezi slabými stránkami může být především jednotvárnost nabízeného sortimentu a postarší podnikové stavby, jelikož výstavba areálu započala v 90. letech 20. století. Tento závěr vychází z analýzy zdrojů a kompetencí.

Tabulka 20 Analýza zdrojů a kompetencí

	Jsou zdroj nebo kompetence hodnotné ?	Jsou zdroj nebo kompetence vzácné?	Jsou zdroj nebo kompetence těžko napodobitelné?	Jsou zdroj nebo kompetence nenahraditelné?	Důsledky pro konkurenceschopnost podniku	Výsledné chování
Kvalifikace zaměstnanců	ano	ano	ano	ne	konkurenční výhoda	průměrné až nadprůměrné
Postavení na trhu	ano	ano	ano	ano	trvalá konkurenční výhoda	nadprůměrné
Know how	ano	ano	ano	ano	trvalá konkurenční výhoda	nadprůměrné
Nabízený sortiment	ano	ne	ne	ne	dočasná konkurenční výhoda	průměrné až nadprůměrné
Technologické vybavení	ano	ano	ano	ne	dočasná konkurenční výhoda	průměrné až nadprůměrné
Lokalita	ano	ne	ne	ne	konkurenční parita	průměr

Zdroj: vlastní zpracování podle Jakubíková, 2013

4.8 SWOT analýza

V této části kapitoly bude rozebrána SWOT analýza, která se bude odvíjet od analýzy vnějšího prostředí a analýzy vnitřního prostředí, které byly provedeny v předchozích kapitolách. SWOT analýza vyhodnocuje silné a slabé stránky podniku a identifikuje hrozby nebo příležitosti podniku.

– Silné stránky

Hanácká potravinářská společnost má silnou stránku v podobě finanční stability (na základě provedení finanční analýzy podniku), lokality (Olomoucký kraj je považován za příznivý pro pěstování cukrové řepy), historického působení cukrovaru (vznik prvního závodu v 19. století) a kvalifikovaného personálu.

S1 – finanční stabilita. Na základě finanční analýzy, která byla provedena na základě veřejně dostupných dat, je jasné, že podnik je finančně stabilní, nemá problémy s uhrazením svých závazků. I přes ne příliš plodné roky 2018 nebo 2019 je podnik finančně stabilní. Lze prohlásit, že je podnik likvidní a dokáže svoje závazky splácet v termínu splatnosti, a to buď formou hotovostních nebo nehotovostních prostředků. Podnik nevykazuje finanční problém, a tudíž lze předpokládat, že i v budoucnu bude svoje závazky vůči věřitelům řádně splácet.

S2 – lokalita. Cukrovar Prosenice se nachází v Olomouckém kraji, který je všeobecně považován za příznivý pro pěstování cukrové řepy. V daném regionu se nachází mnoho místních pěstitelů, kteří podniku dodávají suroviny pro výrobu cukru. Společnosti tudíž nehrozí velké nebezpečí kvůli výpadku dodávek v důsledku kolapsu mezinárodní dopravy.

S3 – historické působení Cukrovaru Prosenice. První náznaky o vzniku podniku se objevují už 19. století. I přes řadu změn majitelů působí cukrovar do dnešní doby. Dá se říct, že dlouholetá tradice a vnímání značky přispívá k pozitivnímu vnímání značky jako celku. Důvěra ve značku může vést ke zvýšení prodeje nabízených produktů.

S4 – kvalifikace personálu. Otázka kvalifikace personálu je velmi složitá. V zásadě lze říct, že v žádném podniku, ať už na vysokých nebo nižších pozicích, nemůže pracovat nekvalifikovaný personál, jelikož by hrozilo, že podnik nebude fungovat podle představy majitelů. Cukrovar Prosenice zaměstnává průměrně 122 (k roku 2022) lidí a během kampaně nabírá další. Stálí zaměstnanci se mohou školit ohledně nových trendů, podnik vyžaduje určité licence (manipulace s vozíky, řidičský průkaz apod.). Na vysokých pozicích jsou zaměstnáni lidé s dostatečným vzděláním v oblasti financí, zemědělství a řízení, kteří se starají o plynulý chod podniku a jeho finanční stabilitu. Cukrovar Prosenice nezaměstnává velký počet zaměstnanců, tudíž omezený počet pracovníků může vést k lepší atmosféře a vytvoření kolektivu kvalifikovaných pracovníků s výbornými zkušenostmi.

– **Slabé stránky**

Za slabou stránku podniku lze považovat to, že podnik má tendenci držet si vysoké peněžní prostředky a že je neumí efektivně využít. Tyto závěry lze vyslovit na základě provedené finanční analýzy. Za méně výraznou slabou stránkou podniku lze považovat i nepřilíživě moderní závod, inovace a modernizace prostoru. Za další slabou stránku se dá považovat i primární zaměření na tuzemský trh.

Neexistuje podnik, který by neměl slabé stránky, každý podnik jich má několik, jelikož jsou ovlivněny hospodářstvím, vývojem ve světě a různými neočekávatelnými jevy. Je jenom na společnosti, jak umí svoje slabé stránky korigovat, aby neměly vliv na plynulý chod podniku, rapidní nárůst cen a odliv odběratelů.

W1 – držení vysokého objemu peněžních prostředků a jejich neefektivní využití. Na základě ukazatele čistý peněžně pohledávkový fond se ukázalo, že podnik má v tendenci držet vysoký objem peněžních prostředků. V letech 2015 a 2016 měl podnik velkou hodnotu tohoto ukazatele (33 155 a 34 501), která značila, že neefektivně využívá svoje vložené peněžní prostředky. U analýzy likvidity se ukázalo, že by mohlo dojít ke snížení výkonnosti

podniku kvůli neefektivnímu využití peněžních prostředků. Mít k dispozici obrovskou sumu peněžních prostředků se vzhledem k narůstající inflaci nedoporučuje a je nevýhodné, jelikož se hodnota peněz snižuje. V současné době se doporučuje využít cizí zdroje, jelikož jsou levnější než zdroje vlastní, které díky inflaci ztrácejí na hodnotě. Pro Hanáckou potravinářskou společnost by bylo přínosnější, kdyby se rozhodla využít dané prostředky k investici do modernizace továrny, prostoru, do inovace nových technologií nebo se zaměřila na marketing, který by v dlouhodobém horizontu pomohl se zvýšením prodeje.

W2 – modernizace. Cukrovar Prosenice nepatří mezi nejmodernějšími továrny u nás. Podnik potkalo několik krizí a vyměnilo se několik majitelů. Svůj proces modernizace začal ve druhé polovině 20. století, ale právě kvůli krizím a výměnám majitelů se modernizace pozastavila. V průběhu let byly postupně modernizované sklady, silo, stroje, ale od roku 2000 neproběhla v cukrovaru výrazná modernizace. Vzhledem k narůstající spotřebě cukru a kvůli snížení obsahu skleníkových plynů v atmosféře se podnik nevyhne rozsáhlé modernizaci a inovaci technologií.

W3 – zaměření na tuzemský trh. Hanácká potravinářská společnost se zaměřuje primárně na domácí trh. Její export do zahraničí je zanedbatelný. Vzhledem k nárůstu spotřeby cukru a k faktu, že Česká republika je ve výrobě cukru soběstačná, je třeba se v budoucnu zaměřit na export do zahraničí a zvýšit jeho kapacitu.

W4 – ovlivnění vnějšími jevy hospodářství. Jako každý podnik je i Cukrovar Prosenice ovlivněn změnami v národním hospodářství, kterým nemůže zabránit. Za zkoumané období byl podnik ovlivněn špatným počasím (pro pěstování cukrové řepy), dalším výrazným zásahem pro podnik byla pandemie covidu-19. Pokud budeme mluvit o budoucnosti, tak bude ovlivněn zvyšováním cen energií a válečným konfliktem na Ukrajině. Všechny tyto negativní jevy mohou mít za důsledek ovlivnění cen výrobků a jejich prodeje.

– **Příležitosti**

Za příležitost se dá považovat zvyšování spotřeby cukru a jeho poptávka. Za příležitost se dá označit i vývoz cukru do zahraničí díky zmiňovanému nárůstu spotřeby. Dalšími příležitostmi mohou být investice do modernizace a inovace technologií nebo využití různých podpůrných programů v podobě dotací od státu nebo Evropské unie.

O1 – zvýšený vývoz cukru. Jak bylo zmíněno u W3, cukrovar se zaměřuje především na tuzemský trh. Za příležitost se dá považovat i zvyšující se trend spotřeby cukru a možnost dostat se na mezinárodní trh. To by firmě zajistilo postavení na světovém trhu a upevnil by si také domácí pozici. Tím pádem by došlo nejen ke zvýšení obrátu, ale rovněž tržeb v důsledku vyššího odbytu produktů.

O2 – inovace a modernizace. Podnik se nevyhne rozsáhlé modernizace svých prostorů a hmotných majetků. Díky modernizaci strojů může společnost dosáhnout vyšší produkce cukru, jeho efektivnějšímu skladování a vývozu. Vývoj nových technologií je vždy nákladná záležitost, ale v dlouhodobém horizontu to může vést k efektivnímu snížení výrobních nákladů nebo provozních nákladů. Navíc v rámci péče o životní prostředí a provoz továrny může vývoj technologie mít pozitivní dopad právě na životní prostředí. Společnost má pro takové modernizace volný kapitál a prostředky.

O3 – podpůrné programy. Pokud se podnik rozhodne pro modernizaci svých prostorů, může využít dotace od Evropské unie nebo Ministerstva průmyslu a obchodu. Ministerstvo nabízí pomoc v podobě cílených dotací. Podnik může využít dotační programy na VaV centra – pořízení výzkumného vybavení, na úspory energie ve firmách nebo na čistotu mobility. Některé programy jsou už otevřené, jiné se teprve připravují. Podnik by měl takové programy využít, jelikož má volné peněžní prostředky a investice do technologií nebo inovace majetku povede v dlouhodobém horizontu k efektivnějším chodu podniku. Podnik tak může dosáhnout vyšších prodejů, tudíž i vyšších tržeb.

– **Hrozby**

Na Hanáckou potravinářskou společnost působí mnoho hrozeb, ať už to jsou hrozby v podobě růstu cen surovin, cen energií nebo klimatických změn, popř. Zelené dohody pro Evropu. Většina hrozeb se nedá podnikem ovlivnit.

T1 – růst cen surovin. Při zvýšené spotřebě cukru narůstá i cena cukrovky technické, která je klíčovou surovinou pro výrobu cukru. Ve sledovaném období 2015–2020 byla cena cukrovky technické sice na začátku období vyšší, měla ale sestupnou tendenci a v roce 2019 klesla až na hodnotu 693 Kč/t. V roce 2020 se vyšplhala na hranici 700 Kč/t. Pokles v roce 2019 zapříčinily extrémně nepříznivé podmínky pro zemědělství. Vzhledem k tomu, že cena cukru je závislá na světových cenách a na nabídce a poptávce, společnost by se měla zaměřit na snížení nákladů v jiných odvětvích, aby se vyrovnala s nárůstem cen suroviny.

T2 – klimatické změny. Klimatické podmínky jsou hrozby, které nelze ovlivnit. Nejvíce bylo odvětví zasaženo v roce 2019, kdy bylo extrémní sucho, které mělo nepříznivý vliv na pěstování a vývoz surovin pro výrobu cukru. Díky tomuto získala poptávka převahu nad nabídkou, a tak se cena cukru zvýšila (cena cukrovky technické, jelikož jí byl nedostatek). Nedostatek této suroviny mohl vést k tomu, že se podniky porozhlížely po jiných než domácích dodavatelích, a proto se do cen musely zahrnout i jiné poplatky v podobě dopravy, pojištění, případného cla a jiných správních poplatků.

T3 – Green Deal (Zelená dohoda pro Evropu). Green Deal byl sjednán s velkým cílem, a to snížit emise skleníkových plynů v Evropě. Do roku 2030 se počítá se snížením emisí skleníkových plynů až o více než 50 % v porovnání s rokem 1990. Hlavním cílem při sjednání tohoto opatření Evropskou unií to, že se v roce 2055 stane Evropa uhlíkově neutrální. Pro podniky, a zejména pro cukrovary, se jedná o hrozbu, jelikož ještě nikdo neví, jak toho mají dosáhnout. Cukrovar kvůli typu výroby patří mezi velké znečišťovatele životního prostředí. Pro firmy by investice do technologií ke snížení emisí znamenala změnu tradičního způsobu fungování jako takového, která by stála nemalé náklady, a navíc s nejasným výsledkem. V důsledku válečného konfliktu v Evropě je Green Deal podle mnoha odborníků zatím odložen na neurčito.

T4 – odchod zaměstnanců k jinému podniku. Jelikož je obor cukrovarnictví velmi malý a kvalifikovaní zaměstnanci „vzácní“, je hrozba odchodu zaměstnanců ke konkurenci zřetelná. Podniky se budou snažit navzájem si přetáhnout schopné pracovníky, a proto bude finanční odhodnocení pracovníků na vysokých pozicích nadprůměrné. Hanácká potravinářská společnost vykazuje, že průměrně svým zaměstnancům platí přes 40 000 Kč/měsíc. Tato informace nemá tak podstatný význam, ale může naznačovat, že odhodnocení lidí na vysokých pozicích v podniku bude nemalé.

Tabulka 21 SWOT analýza

	Pozitivní	Negativní
	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní	<p>finanční stabilita</p> <p>lokalita a umístění podniku</p> <p>historické působení / loajalita</p> <p>kvalifikovaní zaměstnanci</p>	<p>zaměření na tuzemský trh</p> <p>zastaralé technologie / hmotné majetky</p> <p>zaměření na tuzemský trh</p> <p>neefektivně využití peněžní prostředky</p>
	Příležitosti	Hrozby
Vnější	<p>zvýšení vývozu cukru (zahraničí)</p> <p>inovace a modernizace</p> <p>podpůrné programy</p>	<p>růst cen surovin</p> <p>klimatické změny</p> <p>Green Deal</p> <p>odchod zaměstnanců</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Po podrobném popisu silných stránek podniku, slabých stránek podniku, jeho příležitostí a hrozeb byla vytvořena tabulka 18 SWOT analýza jako přehled vnějších a vnitřních jevů.

Na základě analýzy SWOT bude vytvořena optimální strategie podniku. Výběr vhodné strategie pomůže společnosti využít svoje silné stránky, vylepšit slabé stránky, využít příležitosti a připravit se na hrozby.

Při tvoření SWOT strategie se hledá důraz na působení mezi kvadranty:

SO – ofenzivní strategie, která využívá příležitosti za pomoci silných stránek.

ST – defenzivní strategie, která využívá silné stránky na snížení hrozby.

WO – strategie spojení, která využívá příležitosti k odstranění slabých stránek.

WT – strategie likvidace, která minimalizuje dopad hrozeb.

SO strategie – Při této strategii se podnik zaměří na modernizaci a inovaci své struktury a zajistí, aby byl finančně stabilní. Jelikož Hanácká potravinářská společnost disponuje peněžními prostředky na bankovních účtech a v pokladnách, které na základě finanční analýzy ukazují, že tyto prostředky využívá neefektivně, může se společnost rozhodnout tyto prostředky lépe investovat a využít právě při modernizaci či inovaci své struktury. Investice do výroby může v dlouhodobém horizontu zvýšit produkci, ušetřit na provozních nákladech nebo přispět ke splnění emisních podmínek Evropské unie.

ST strategie – Jak už bylo zmíněno v předchozích kapitolách, pro podnik může být jednou z hrozeb tzv. Green Deal sjednaný Evropskou unií, který má zajistit snížení skleníkového efektu. Jedním z kroků, jak toho dosáhnout, je bezesporu renovace průmyslových areálů, které svým provozem značně znečišťují přírodní prostředí. Pro Cukrovar Prosenice by to znamenalo, že ke splnění těchto podmínek bude zapotřebí obrovská finanční investice do modernizace technologií. Taková změna ale vyžaduje čas, pro podnik to znamená i náklady na různé studie ohledně toho, jak dosáhnout snížení emisí, vývoj nových způsobů zpracování nebo výroby cukru, a nakonec program realizace (budou potřeba lidské zdroje). Výhoda podniku spočívá v tom, že má kvalifikovaný personál a disponuje také volnými peněžními prostředky.

WO strategie – Tato strategie spočívá v tom, že využívá příležitosti k odstranění slabých stránek. Je velmi podobná strategii „SO“. Podnik má k dispozici volné prostředky, ale nesmí zapomenout na to, že držení příliš velké částky značí, že podnik neefektivně využívá svoje zdroje, a proto může dojít k jeho neefektivní výkonnosti. Svoje peněžní prostředky by měl investovat do modernizace a inovace. Tyto investice pomohou podniku v dlouhodobém horizontu efektivně růst a dosáhnout vyšších zisků a snížení nákladů.

WT strategie – strategie likvidace je podobná strategii „ST“. Pokud budeme vycházet ze strategie „ST“, tak lze říct, že pro podnik je hrozbou Green Deal. Ke snížení dopadu hrozeb firma využije volné prostředky k modernizaci, výzkumu nebo k vypracování územních studií, k tomu, aby dosáhla splnění podmínek Zelené dohody. K tomu využije svoje peněžní prostředky.

V tabulce 22 jsou ve zkratce uvedeny podmínky, které jsou potřeba pro výběr správné strategie. Každý podnik musí na základě nejbližší kategorie vybrat tu nejvhodnější strategii. Pro Cukrovar Prosenice bude vhodné pro podporu budoucího vývoje zaměřit se na strategii WO, jelikož tato strategie využívá příležitosti k odstranění slabých stránek. Neguje neefektivní využití peněžních prostředků a dosáhne díky investicím a modernizaci zvýšení

produkce, snížení nákladů a v dlouhodobém horizontu povede i k vyšším ziskům. Tato strategie se zaměřuje na odstranění svých nedostatků, a proto je vhodnou volbou pro Hanáckou potravinářskou společnost.

Tabulka 22 SWOT strategie

	Silné stránky	Slabé stránky
	Strategie ofenzivní	Strategie spojení
Příležitosti	Převažují silné stránky Schopnost využít příležitosti	Převažují slabé stránky Cíl zapracovat na svých nedostacích
	Strategie defenzivní	Strategie likvidace
Hrozby	Silný podnik na trhu Může si dovolit přesunout na jiný trh	Slabý podnik Omezení podnikatelských aktivit

Zdroj: vlastní zpracování

4.9 INFA systém – porovnání s odvětvím

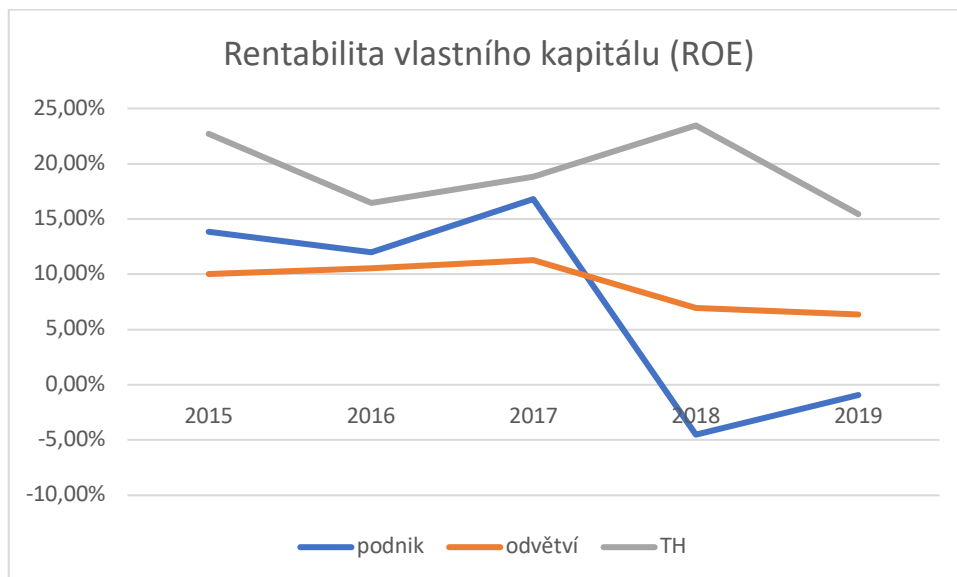
Za pomoci benchmarkingového diagnostického systému INFA budou porovnány vybrané ukazatele. Jedná se o nástroj vyvinutý MPO a VŠE pro porovnání vybraného podniku s nejlepšími podniky v odvětví. Při práci se systémem INFA se porovnávají data podniků působících v oblasti zemědělství, lesnictví, těžbě a dobývání, zpracovatelského průmyslu nebo stavebnictví.

Cukrovarnictví patří pod kategorií CZ NACE – NACE 10 výroba potravinářských výrobků. Data pro zadání do systému pocházejí z období 2015–2019, neboť rok 2020 není možné na stránkách MPO zadat. Mezi analyzované ukazatele patří ROE (rentabilita vlastního kapitálu), hodnocení produkční síly a marže. Vstupní data jsou čerpána z účetních výkazů, které jsou veřejné.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

V následujícím grafu 11 jsou zaznamenány hodnoty ukazatele rentabilita vlastního kapitálu, jenž byl sledován v porovnání s odvětvím a podniky, které tvoří hodnotu; tyto podniky jsou označeny jako „TH“.

Graf 8 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)



Zdroj: vlastní zpracování podle INFA

Tabulka 23 Hodnoty ROE

Období	2015	2016	2017	2018	2019
Podnik	13,83 %	11,99 %	16,80 %	-4,51 %	-0,90 %
Odvětví	10,05 %	10,55 %	11,28 %	6,97 %	6,36 %
TH	22,68 %	16,43 %	18,80 %	23,46 %	15,44 %

Zdroj: vlastní zpracování podle INFA

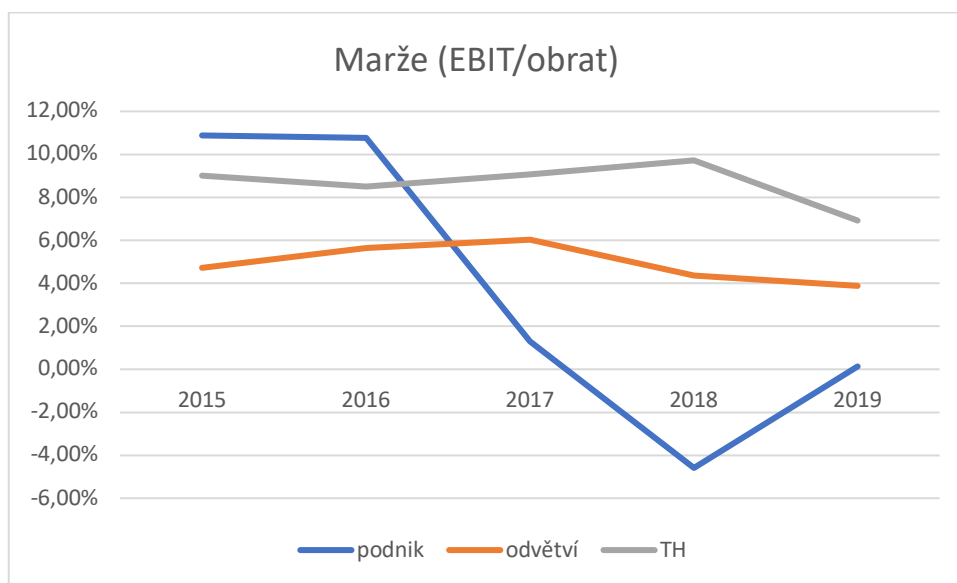
Z grafu je patrné, že hodnoty podniku Hanácká potravinářská společnost byly stabilní v letech 2015 a 2016, v roce 2017 došlo k rapidnímu poklesu hodnot, který pokračoval až do roku 2019, kde ovšem zaznamenal prudký nárůst oproti předchozímu roku. Záporných hodnot nabyl podnik v roce 2018 a 2019. Důvodem může být záporný hospodářský výsledek v důsledku zrušení výrobních kvót nebo špatnými přírodními podmínkami, které neumožnily efektivní pěstování cukrové řepy. Kvůli těmto negativním jevům došlo k výraznému narušení produkce cukrovarů v republice. Z grafu je rovněž patrné, že hodnoty v odvětví byly do roku 2017 nižší než hodnoty sledovaného podniku. Dá se odhadovat, že klesající trend bude pokračovat, jelikož se do podnikání společnosti budou promítat nedávné události ve světě.

Zmínit jsou potřeba drahé energie, kdy vláda musela na určitý časový úsek ulevit podnikům od DPH na energie, nebo válečný konfliktu na Ukrajině. Na základě těchto událostí není zaručená stabilita odbytu nebo produkce.

Marže

Marže se získá pomocí podílu zisku před zdaněním a obratu. Graf 12 znázorňuje vývoj marže sledovaného podniku, odvětví a podniků tvořících hodnotu. Z grafu je patrné, že Hanácká potravinářská společnost měla v letech 2015 a 2016 marži nejen nad podniky, jež tvoří hodnotu, ale i nad průměrem v odvětví. Marže v těchto letech činila průměrně 10 %. Pokles je zaznamenán v roce 2017, do roku 2019 nabývala záporných hodnot. Záporná marže značí to, že hodnota EBIT je v záporných číslech. Z grafu je také patrné, že průměrná marže v odvětví má na určité výkyvy v letech stabilní hodnoty. Důvodem, proč vyšla záporná marže v roce 2018, mohou být dva faktory, a to pokles produkce cukru kvůli klimatické změně, která započala v roce 2018, a také nadprodukce cukru v Evropské unii.

Graf 9 Marže



Zdroj: vlastní zpracování podle INFA

Tabulka 24 Hodnoty marže

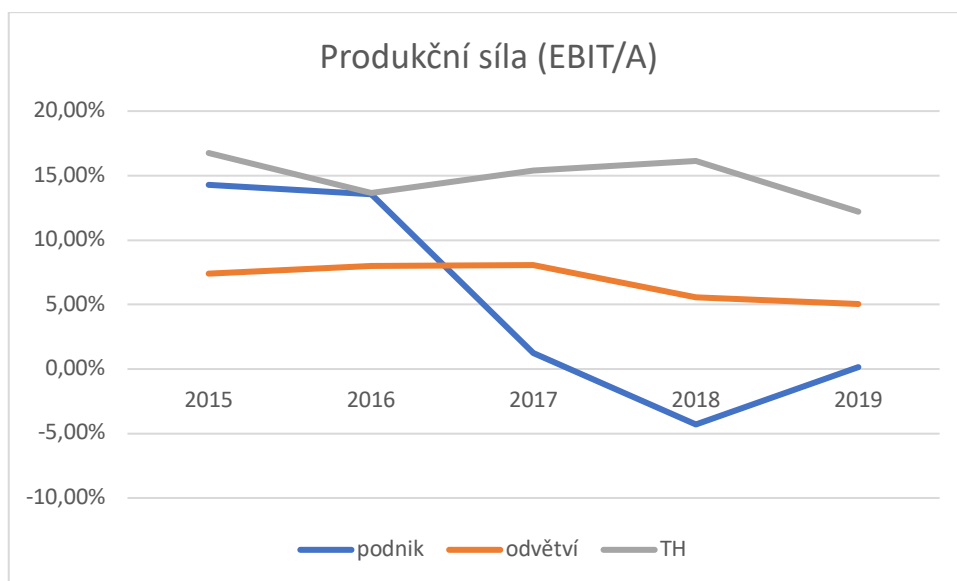
Období	2015	2016	2017	2018	2019
Podnik	10,88 %	10,77 %	1,30 %	-4,59 %	0,12 %
Odvětví	4,71 %	5,64 %	6,03 %	4,37 %	3,88 %
TH	9,00 %	8,49 %	9,07 %	9,72 %	6,92 %

Zdroj: vlastní zpracování podle INFA

Produkční síla

Produkční síla neboli zisk před zdaněním děleno aktivy zobrazuje graf 13. Z grafu je patrné, že produkční síla sledovaného podniku klesá v letech, na začátku sledovaného období byla produkční síla Cukrovaru Prosenice nad průměrem v odvětví, tudíž v letech 2015 a 2016 dosahovala nejlepších výsledků, a pohybovala se kolem 15 %. Od roku 2017 se dostala do záporných hodnot, v roce 2019 vykazuje vzestupnou tendenci. Produkční síla cukrovaru měla v letech 2017–2018 hodnoty nižší, než je průměr odvětví.

Graf 10 Produkční síla



Zdroj: vlastní zpracování podle INFA

Tabulka 25 Hodnoty produkční síly

Období	2015	2016	2017	2018	2019
Podnik	14,28 %	13,57 %	1,26 %	-4,30 %	0,16 %
Odvětví	7,38 %	7,99 %	8,06 %	5,54 %	5,04 %
TH	16,75 %	13,67 %	15,39 %	16,11 %	12,20 %

Zdroj: vlastní zpracování podle INFA

5 Výsledky a diskuse

Praktická část diplomové práce se zaměřovala na zpracování finanční a strategické analýzy podniku Hanácká potravinářská společnost s.r.o. – Cukrovar Prosenice. Na základě výsledků analýzy byla zhodnocena situace podniku a jeho postavení mezi konkurencí v odvětví.

V praktické části práce byla vypracována analýza vnitřního a vnějšího prostředí pomocí dostupných zdrojů informací a dat, následně byla provedena komparace a dále syntéza získaných poznatků. Součástí analýzy je i finanční analýza a strategická analýza podniku za účelem získání podkladů a informací k sestavení hodnocení její konkurenční výhody a také doporučení pro management společnosti.

V diplomové práci byl podnik Hanácká potravinářská společnost sledován v období 2015–2020. Z výsledků analýz se ukázalo, že firmě se nejvíc dařilo v počátečních letech sledovaného období, tj. v letech 2015 a 2016. V roce 2017 byla firma poznamenána zrušením výrobních kvót. Roky 2018 a 2019 byly pro firmu těžkým obdobím, jelikož výroba cukru byla poznamenána nepříznivými klimatickými podmínkami, které měly vliv na celkový objem produkce. Vliv na výrobu cukru měla i pandemie covidu-19. V tomto roce společnost zaznamenala záporný hospodářský výsledek. Rok 2020 znamenal pro podnik postupný návrat ze záporných výsledků do běžného chodu.

V kapitole 4.4, která se zabývala analýzou rozdílových ukazatelů, byly rozebrány ukazatele čistý pracovní kapitál (ČPK), čisté peněžní prostředky (ČPP) a čistý peněžně pohledávkový finanční fond (ČPPFF). Výsledky analýzy ukazatele ČPP ukázaly, že společnost by měla problémy se splácením svých krátkodobých závazků pohotovými prostředky z pokladny nebo bankovního účtu, jelikož výsledky nabývaly záporných hodnot. Nejméně peněžních prostředků držela v roce 2019 a nejvíc v roce 2020.

U výsledků ČPK se ukázalo, že společnost disponuje volnými finančními prostředky pro splácení svých závazků, výsledky vykazovaly ve sledovaném období kladné hodnoty. Poslední ukazatel, ČPPFF, ukázal, že by podnik mohl v některých letech neefektivně využívat svoje peněžní prostředky, jelikož si držel velký objem peněžních prostředků. Nejlepší výsledek u čistého pracovního kapitálu dosáhl podnik v roce 2016 a 2017, naopak nejhorších výsledků dosáhl v tomto ukazateli v roce 2018 a 2019. U čistých pohotových prostředků byly zaznamenány nejlepší hodnoty v letech 2015 a 2020 a jak už bylo zmíněno, podnik z hlediska pohotových prostředků bude mít určité komplikace při splacení svých

závazků. V letech s nejlepšími výsledky nedosahovaly výsledky schopnosti okamžité úhrady z vlastních prostředků, které jsou vyjádřeny procentuálně (hodnoty přes 50 %). Nejlepší výsledek byl zaznamenán v roce 2020 (44,45 %). Naopak v roce 2019 byla firma schopna okamžitě splácet svoje závazky jen 1,12 %. Analýza ukázala, že tento stav je způsoben postupným poklesem pohotových peněžních prostředků a zvýšením krátkodobých závazků.

I přes ne příliš dobré výsledky u čistých peněžních prostředků lze považovat ostatní hodnoty za průměrné. Podnik přes těžké roky 2018 a 2019, kdy byl zasažen pandemií a klimatickým podnebím, dokázal zachovat plynulý chod. Výsledky ČPK ukázaly, že společnost držela určitý objem peněz pro splacení svých závazků nebo na neočekávané výdaje a tím si vytvořila určitou formu finanční rezervy, jelikož její výsledky nikdy neznamenaly nulové nebo záporné hodnoty.

Analýza poměrových ukazatelů byla rozebrána v kapitola 4.5, kde se hodnotily ukazatele likvidity (pohotová likvidita, okamžitá likvidita, běžná likvidita), ukazatel rentability, ukazatel aktivity a ukazatel zadluženosti. Výsledky ukazatelů likvidity byly vyhodnoceny jako méně likvidní. Hodnota okamžité likvidity by se měla pohybovat na hodnotě 20–50 %. Tuto podmínku firma splnila jen v roce 2020 a přibližovala se k ní v roce 2015 (16,56 %). V ostatních letech jsou hodnoty výrazně nižší než hodnoty doporučované. Doporučované hodnoty výsledků pohotové likvidity by se měly pohybovat na hodnotách 100–150 %, což firma splnila v letech 2015, 2017 a 2020. V roce 2016 byla naměřená hodnota dokonce vyšší než doporučovaná, což ukazuje na to, že v tomto roce společnost disponovala velkým množstvím oběžných aktiv. To sice může být žádoucí, ale také nežádoucí. Ve druhém případě by to znamenalo, že společnost v tomto roce neefektivně využila svoje vložené prostředky a mohlo tak dojít ke snížení výkonnosti podniku. Hodnoty běžné likvidity jsou vysoce nad doporučenými hodnotami 150–250 %. Pro potenciální věřitele to neznamená vysoké riziko ztráty pohledávky. Firma dokáže dostát svým závazkům.

Pro hodnoty ukazatelů rentability je žádáno, aby měly vzestupný trend; výsledky ve sledovaném období jsou velmi kolísavé, což potvrzuje fakt, že firma měla v roce 2017, 2018 a částečně v roce 2019 velmi špatné období. Toto tvrzení potvrzují i výsledky marží, kdy ve zmiňovaných letech dosahovaly záporných hodnot. Hodnoty rentability aktiv by se měly pohybovat nad 5 % a to firma kromě let 2017–20120 splňuje. Pro rok 2020 byla hodnota sice pod doporučovanou hodnotou, ale vzhledem k faktoru, že předchozí období nabylo

negativní hodnoty, jedná se o znamení lepších zítřků. Rentabilita vlastního kapitálu by se měla v ideálním případě pohybovat nad hodnotou 8 %; i zde platí to samé jako pro ukazatel ROE. Ve výsledku lze říct, že poslední tři roky byl podnik nevýnosný a neefektivně zhodnocuje svůj kapitál. Je proto důležité, aby se podnik zaměřil na snížení nákladů a stanovil si za cíl zvýšit svoje výnosy. Snížení nákladů může dosáhnout inovací výrobní linky (zefektivnění výroby), lepším skladováním výrobků, nikoli snížením provozních nákladů. Zlepšení efektivity dosáhne jen pokud se rozhodne pro investici do svého majetků. Jedná se jen o náklady, které je možné ovlivnit, přičemž cena cukrovky pro výrobu cukru je dána poplatkem na trhu, tu lze ovlivnit velmi těžce.

Při vyhodnocení ukazatelů aktivity, obratu aktiv, nabývaly hodnoty okolo 0,94–1,31, což znamená, že firma měla přijatelnou majetkovou vybavenost a dokázala efektivně využít svůj majetek k podnikání. Firmě z tohoto hlediska nelze moc dalšího doporučit, jelikož se ideální hodnota neměla dostat pod hranici 1.

Při analýze ukazatelů míry zadluženosti, které vyšly v rozmezí 20,81–77,75 %, nenabývaly ideální doporučené hodnoty, ale k prospěchu firmy vyšly všechny pod hranici 100 %. Svědčí to o nízké zadluženosti společnosti. Tento fakt potvrzuje i analýza celkové zadluženosti. Podnik nemá existenční problémy a netrápí ho finanční problémy.

Závěrem lze dodat, že Hanácká potravinářská společnost nepatří mezi nejvíce likviditní firmy, ale není zadlužená, podnik klade důraz na stabilitu před vysokými zisky, uplatňuje konzervativní strategii financování, která je bezpečnější, ale zároveň také nákladnější, jelikož hodnoty krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem se pohybují v rozmezí 1,16–1,57.

Pro analýzu vnějšího prostředí byla použita PEST analýza, kterou bylo zjištěno, že jednou z největších hrozeb pro podnik může být Green Deal. Jedná se tudíž o hrozbu politickou. Green Deal, česky Zelená dohoda pro Evropu, je soubor usnesení, která byla schválena Evropskou unií s cílem dosáhnout do roku 2050 uhlíkově neutrální Evropy. Do roku 2030 by se měly snížit skleníkové plyny o 55 % oproti roku 1990 a preventivně zabránit přírodním katastrofám, jež způsobují havárie velkých faktorů, a dosáhnout zkvalitnění ovzduší. Jediným dosažitelným způsobem, jak splnit stanové normy a kvóty, jsou masivní inovace a zásah do stávajících továren, které negativně ovlivňují kvalitu vzduchu a prostředí. Musí tak dojít k určité regulaci průmyslových areálů. Do této kategorie Cukrovar Prosenice bezesporu patří. Další výraznou hrozbou je citlivost na změny v národní ekonomice. Z grafu 9 je vidět, že reálný hrubý domácí produkt byl v roce 2019 ovlivněn pandemií covidu-19.

Výkonnost ekonomiky byla v té době výrazně snížena a byly ovlivněny i ceny cukrovky technické na trhu vlivem nevhodnými klimatickými podmínky. Jedná se o faktory, které firma nemůže ovlivnit, neboť se objevují na základě ekonomického cyklu.

Mezi silnou stránkou Hanácké potravinářské společnosti jistě patří finanční stabilita. Z finančních analýz je patrné, že firma je stabilní a nehrozí ji nebezpečí krachu, svoje závazky dokáže splácat. Olomoucký kraj, kde je podnik situován, patří mezi oblasti s nejlepšími podmínkami pro pěstování cukrové řepy, což se dá považovat za silnou stránku. Podnik má v okolí mnoho místních dodavatelů, od kterých může nakupovat suroviny pro výrobu, a proto není tak závislý na dovozu surovin ze zahraničí. Tím pádem se mu rapidně snižují náklady na dopravu a případné celní služby a další poplatky. Vztah podnik–místní pěstitel lze nazvat i vzájemnou symbiózou, protože podnik má užitek z odebírání surovin od místních dodavatelů a místní pěstitelé zase mají podporu v silném a stabilním podniku. Tento vztah napomáhá rozvoji regionu. I přes kampaně, které v posledních letech propagují zdravý životní styl, spotřeba cukru roste (tabulka 12). Podnik se nemusí obávat vývoje v souvislosti s produkcí cukru v budoucnu. Za další silnou stránku lze považovat i historii společnosti. Cukrovar Prosenice patří mezi jeden z nejstarších podniků v republice, lidé ho znají a důvěřují jeho značce, což dává podniku výhodu loajality odběratelů. V oboru cukrárenství nedochází k fluktuaci personálu, tím pádem by se mohlo vytvořit příznivé pracovní prostředí a také příjemný kolektiv, což by vedlo k vyšší produkci a lepší firemní kultuře. To jsou pro společnost silné stránky.

Mezi slabými stránkami společnosti může být nedostatek modernizované struktury. Poslední velká modernizace proběhla bezmála před 20 lety, od té doby nebyla továrna a areál výrazně modernizována. Pro stávající výrobu to může být dostačující, ale vzhledem k neustálému vývoji spotřeby cukru nebo požadavku Evropské unie ohledně snížení emisí je nedostatek modernizované struktury považován za slabou stránku. Pokud byla řeč o fluktuaci zaměstnanců, tak se na ni lze dívat i z toho úhlu pohledu, že jde o negativní situaci pro výkonnost podniku. Jelikož obor cukrovarnictví nebývá moc propagován, pocházejí zaměstnanci cukrovaru spíše z jeho okolí a blízkého regionu. To může vést k boji o kvalifikované experty s dlouhodobými zkušenostmi. Ztráta takového zaměstnance může mít na podnik velký dopad. Poslední výraznou slabou stránkou společnosti je to, že se zaměřuje na tuzemský trh. Hanácká potravinářská společnost odebírá suroviny od tuzemských výrobců či pěstitelů a dodává cukr především pro tuzemský trh. To je ale velmi omezující v souvislosti s aktuálním stavem vývozu a tržeb. Pokud by firma v budoucnu

pomýšlela na to, mít lepší postavení na trhu než konkurence, bude se muset zaměřit na export do zahraničí a zvýšit svoji produkci a prestiž. Tak by zlepšilo i postavení podniku na domácím trhu.

Z analýz bylo zjištěno, že hrozby pro podnik existují v podobě růstu cen surovin nebo nepříznivé klimatické změny. Z grafu 16 lze vyzpozorovat, že cena cukrovky technické po volném pádu zase nabývá na hodnotě a vykazuje stoupající trend. Tato surovina je pro výrobu cukru klíčová, jelikož s vyšší spotřebou se dá očekávat i další nárůst ceny cukrovky. Jako vhodné doporučení pro podnik se jeví snížit náklady v jiné oblasti, aby došlo k optimalizaci cen materiálů, které jsou vyšší. Jak už bylo zmíněno u slabých stránek podniku, určitou hrozbu představuje pro společnost odchod kvalifikovaných zaměstnanců. V kombinaci s ne příliš vysokou mzdou v Olomouckém kraji jde o velký problém. Společnost by tak měla zamezit takovým hrozbám dobrým finančním ohodnocením svých stávajících zaměstnanců. Z grafu 8 lze vyčíst, že mzdy v Olomouckém kraji v současnosti vykazují rostoucí trend, ale to je částečně dáno i tím, že se zvyšovala minimální mzda v republice. Oproti Zlínskému kraji a při celorepublikovém srovnání je situace ohledně mezd v Olomouckém kraji stále horší, a proto může hrozit odliv zaměstnanců do jiné sféry nebo ke konkurenci, která sídlí v jiném regionu. Jen za předpokladu, že se jedná o skupinu lidí, kteří jsou ochotní změnit své zázemí, budou ochotni dojíždět do práce, případně stěhování za lepšími příležitostmi. Společnost by také měla vytvořit určitou finanční rezervu na příspěvky pro zaměstnance, nabídnout jim možnosti, jak si zvýšit kvalifikaci, popř. podstoupit rekvalifikaci, nabídnout jim pojištění, různé bonusy nebo benefity.

Společnost by měla využít příležitosti, jak zvýšit svůj export do zahraničí. Další příležitostí pro Hanáckou potravinářskou společnost může být využití různých podpůrných programů na inovaci technologie nebo modernizaci továrny v rámci Green Dealu. Díky podpůrným programům a dotacím lze značně ušetřit náklady na aplikaci nových technologií. Na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu dochází k pravidelné aktualizaci programů, které jsou ovšem časově omezené.

Při analýze SWOT byly shrnuty všechny informace ohledně slabých stránek, silných stránek, hrozeb a příležitostí, na jejichž základě byla navržena ideální strategie pro budoucí zaměření podniku. Jde o SO – ofenzivní strategii, která využívá příležitosti za pomoci silných stránek, ST – defenzivní strategii, jež využívá silné stránky na snížení hrozeb, WO – strategii spojenectví, která využívá příležitosti k odstranění slabých stránek, a WT – strategii likvidace minimalizující dopad hrozeb. Jelikož Hanácká potravinářská společnost

nepatří mezi nejsilnější podniky na trhu, neboť je podnikem s převládajícími slabými stránkami, jeví se jako nejvhodnější ji doporučit strategii WO – strategii spojenectví, která by přispěla k tomu, že podnik bude pracovat na odstranění svých slabých stránek.

V poslední kapitole bylo prostřednictvím benchmarkingového diagnostického systému INFA provedeno porovnání sledovaného podniku s odvětvím a podniky, jež tvoří hodnoty (nadprůměrné podniky). Porovnávala se hodnota rentability vlastního kapitálu, marže a produkční síly podniku ve sledovaném období 2015–2019, jelikož pro rok 2020 ještě nelze na stránkách ministerstva zadávat hodnoty.

Rentabilita vlastního kapitálu vykazovala po celé sledované období nižší hodnotu než stejný ukazatel podniků, které tvoří hodnotu. Hanácká potravinářská společnost totiž nepatří mezi nejsilnější podniky na trhu. Co se týká porovnání s celým odvětvím, společnost měla do roku 2017 vyšší hodnoty; po poklesu v roce 2017 a po záporných hodnotách v roce 2018 začala společnost znovu nabírat na síle. Při porovnání marží měla společnost do roku 2016 dokonce vyšší hodnotu než celé odvětví a podniky tvořící hodnotu – téměř 11 %. Po rapidním poklesu v letech 2017 a 2018, kdy hodnota marže byla zaznamenána v záporných číslech, lze vidět v roce 2019 pozitivní vývoj. Produkční síla byla v porovnání s odvětvím v letech 2015–2016 nad hodnotou, dosahovala kolem 14 %. Pokles nastal v roce 2017 a záporné hodnoty dosahovala v roce 2018. Zvrat nastal v roce 2019 při hodnotě 0,12 %.

Hanácká potravinářská společnost se neřadí mezi nejsilnější podniky v oboru cukrovarnictví. Výroba cukru má v České republice dlouhou historii, avšak z různých ekonomických nebo jiných důvodů zůstalo v roce 2022 provozuschopných jen sedm cukrovarů od pěti společností. Cukrovar Prosenice je ryzí česká společnost, která i přes značné komplikace v podobě výměny majitelů v 90. letech 20. století a následné komplikace při inovaci areálu dokáže držet krok s většími společnostmi. Ve sledovaném období měl podnik nadprůměrné výsledky v roce 2015 a 2016, od roku 2017 došlo i díky vlivům několika faktorů k poklesu produkce. Konkrétně došlo ke zrušení výrobních kvót na cukry, a tím pádem ke zhroucení ceny cukru; v roce 2018 byla zasažena úroda pro pěstování cukrové řepy velkým suchem; v roce 2019 byla výroba ovlivněna omezeními kvůli pandemii covidu-19, které sice neměly přímý vliv na cukrovar, ale zasáhly především kupní sílu obyvatelstva. Odbyt cukru byl tehdy menší než obvykle. V daném roce se zisk společnosti dostal na nulu, konkrétně v listopadu, kde se i platební podmínka neparně zhoršila, v roce 2020 byl průměrný iTRADE index na úrovni 8 dnů po splatnosti.mI přes tyto překážky dokázal podnik udržet svoji výrobu, a to díky finanční stabilitě. Drahé ceny energií

v posledním sledovaném roce nebo válečný konflikt na Ukrajině mohou mít reálný dopad na fungování společnosti, ale na závěry je ještě brzo.

Společnost má nedostatky především v podobě zastaralé struktury, jelikož poslední velká modernizace proběhla kolem roku 2000. Od té doby neproběhla žádná významná investice do inovace technologií. Cukrovaru Prosenice momentálně funguje bez problémů, ale pokud má společnost ambice zesílit svoji pozici na tuzemském trhu, nevyhne se rozsáhlé investici do technologií, strojů a případně do struktury budov. Inovace do nových technologií se společnost nevyhne určitě, jelikož v rámci Green Dealu je potřeba splnit stanovené limity emisí. Investice do rekonstrukce budov, oprav nebo výměny strojů a do modernizace výrobní techniky může být velice nákladná, ale v rámci dlouhodobých cílů může mít výrazný pozitivní vliv. Může snížit provozní náklady, zvýšit produkci, zajistit odbyt a splnit zmiňované emisní limity. V rámci podpůrných programů lze využít dotace na určité inovace. Z finanční analýzy je patrné, že společnost není ve finanční tísní, drží dostatek peněžních prostředků, v některých letech ale neefektivně využívá svoje zdroje. Podle indexu CRIBIS by za předpokladu, že by došlo v roce 2020 k poklesu HDP o 8 %, hrozila by podniku jen 0,86 % šance bankrotu, oproti roce je to mírné zvýšení, jelikož rok 2019 vykazovala hodnotu 0,69 %. Proto by měla uvažovat o investici do své struktury, a to i vzhledem k vlivu rostoucí inflace.

6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit Hanáckou potravinářskou společnost z hlediska finanční a strategické analýzy. Na základě výsledků finanční analýzy pak vyhodnotit její stabilitu, finanční zdraví a konkurenceschopnost.

Práce je rozdělena na tři části. První část je zaměřena na teoretický základ finanční analýzy, kde byly popsány zdroje, uživatelé a další teoretické poznatky, které se týkají finanční a strategické analýzy. Druhá část práce už byla částí praktickou, v níž poznatky z teoretické části byly využity jako východisko k provedení analýz. Výběr vhodných nástrojů a ukazatelů a jejich následná aplikace na data podniku představují stěžejní místo praktické části. Výsledky finanční analýzy byly doplněny výstupy INFA modelu. Ve třetí části diplomové práce jsou formou diskuse shrnuty poznatky z praktické části a následně ze získaných výsledků navržena doporučení pro Cukrovar Prosenice.

Hanácká potravinářská společnost provozuje Cukrovar Prosenice, který je situován v obci Prosenice v okrese Přerov v Olomouckém kraji. Cukrovar nabízí v sortimentu cukr moučku, krystal i moučku, melasu a řepné řízky. Balení cukru podnik nabízí v rozmezí 0,5–1000 kg. Cukrovar jako takový je v provozu už desítky let, ale současní majitelé podnik převzali na začátku 21. století.

Podnik byl sledován v období 2015–2020. Ke zpracování finanční analýzy byla použita data z veřejně dostupných účetních výkazů společnosti, které se musí zveřejňovat na základě zákona o účetnictví v obchodním rejstříku. Finanční analýza byla provedena a následně zhodnocena za pomoci poměrových a rozdílových, následně byl podnik srovnán pomocí INFA systému s celým odvětvím a s ukazateli celého oboru potravinářské výroby, tyto výstupy ze systému slouží jako doplněk k finanční analýze. Z výsledku finanční analýzy vyplývá, že se podniku nejvíc dařilo v letech 2015–2016, tedy na začátku sledovaného období. Nejhorší období zaznamenal v letech 2017–2019, kdy kvůli negativním vnějším vlivům podnik dosahoval ne příliš dobrých finančních výsledků. Hospodářský výsledek v těchto letech nabyl dokonce záporných hodnot. Při analýze rozdílových ukazatelů se ukázalo, že podnik nemá silnou pozici při případném splacení závazků pohotovými peněžními prostředky. Při analýze čistého peněžně pohledávkového fondu se ukázalo, že v počátečním období společnost dokonce neefektivně využívala svoje peněžní prostředky. Výsledky analýzy poměrových ukazatelů naznačují, že společnost není likvidní z hlediska okamžité likvidity, ale drží určitý objem peněz, což znamená, že z hlediska závazků nebude

plnění problém. Společnost ovšem nevyužívá efektivně vložené prostředky, jelikož výsledky běžné likvidity byly zaznamenány nad rámec doporučovaných hodnot. Výsledky rentability jsou pro podnik průměrné, jelikož mají klesající trend a po roce 2017, kdy došlo k propadu přes 10 %, dokonce nabývaly záporných hodnot. Marže byla v tomto období negativní a společnost neměla dostačující zisk z prodaného produktu.

Pomocí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí byly zjištěny silné a slabé stránky podniku a také hrozby a příležitosti. Tyto poznatky sloužily jako základ k sestavení SWOT analýzy a následně k návrhu vhodné strategie. Hanácká potravinářská společnost by se měla zaměřit na strategii spojenectví, jelikož se zaměřuje na inovaci, odstranění slabých stránek a je vhodná pro podnik s nedominantním postavením na trhu s mnohými slabými stránkami.

Cukrovar Prosenice by se měl v rámci doporučení, které vycházejí z poznatků analýzy, soustředit svoji pozornost na inovaci a investici do technologií a struktury firmy. Investice do inovace může v budoucnu přinést mnoho užitku. Zvyšující se spotřeba cukru vyžaduje jeho vyšší produkci, nové technologie mohou přispět ke snížení nákladů, modernější skladovací technika může výrazně ovlivnit kvalitu produkce. Díky lepším technologiím lze zamezit i hrozbě v podobě Green Dealu schváleného Evropskou unií.

Z finančního hlediska je podnik stabilní a jeho management i nadále dává přednost stabilitě před velkými zisky. Bankrot a finanční tíseň podniku nehrozí. Olomoucký kraj vytváří velmi dobré podmínky k obchodování a výrobě cukrů a vzhledem k finanční situaci lze předpokládat, že nedojde ke zhoršení finanční stability nebo hrozící bankrot.

7 Seznam použitých zdrojů

BŘEZINOVÁ, H. *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-913-0.

ČERNOHORSKÝ, J. *Finance: od teorie k realitě*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2215-8.

ČIŽINSKÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.

FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KALOUDA, F. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3., rozš. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2017. ISBN 9788073806460.

KNÁPKOVÁ, A. et al. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KRÁLOVÁ, M. *Zákon o účetnictví s komentářem: s účinností od...* Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-271-1047-6.

KUBÍČKOVÁ, D., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.

MÁČE, M. *Účetnictví a finanční řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4574-9.

MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-37-8.

- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.
- SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2., dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8.
- SEDLÁČEK, J. *Základy finančního účetnictví*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-612-5.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 9788025133866.
- ŠTEKER, K., OTRUSINOVÁ, M. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3184-6.
- VLČKOVÁ, M. *Základní principy a postupy v účetnictví*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-928-4.
- VOCHOZKA, M. *Finance podniku: komplexní pojetí*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3267-6.
- VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.
- M. BRAGGS, STEVEN. *Controller's Guide to Planning and Controlling Operations*. Hoboken: Wiley, 2004. ISBN 978-0471576808.
- HRUŠKA, Vladimír. *Účetní manuál pro podnikatelské subjekty, aneb, Průvodce účetními operacemi a účetní závěrkou*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2245-5.
- LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 2012. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 9788024741338.
- PILAŘOVÁ, Ivana a Jana PILÁTOVÁ. *Účetní závěrka, základ daně a finanční analýza podnikatelských subjektů roku ...* Praha: 1. VOX, [2006] -. Účetnictví (VOX). ISBN 978-80-87480-50-2.
- SCHOLLEOVÁ, Hana a Petra ŠTAMFESTOVÁ. *Finance podniku: sbírka řešených příkladů a otázek*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5544-1.

Zákony:

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Elektronické zdroje:

DUFEK, K. *český cukrovarnický průmysl – historie a současnost*. [online]. Praha: Národní zemědělské muzeum Praha a Národní technické muzeum, 2011 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: https://www.nzm.cz/file/c0bfbff7c23f482d34cf6de01ad50d7b/1313/pas_47o.pdf

M. BRYSON, JOHN. Getting strategic about strategic planning research. In: *Getting strategic about strategic planning research* [online]. 2017. s. 317-339 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.tandfonline-com.infozdroje.czu.cz/doi/full/10.1080/14719037.2017.1285111>

BARTUŠKOVÁ, L. Příloha účetní závěrky: jak na ni krok za krokem? In: *Money.cz* [online]. 13. 10. 2021 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/ucetnictvi-2/jak-na-ucetni-zaverku-priloha/>

BUREŠ, M. Kdo vlastní české cukrovary? In: *Finance.cz* [online]. 22. 10. 2021 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/498046-vlastnici-cukrovaru/>

DEFINE BUSINESS TERMS. Porterových 5 sil. *Definebusinesssterms.com* [online]. © 2023 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www.definebusinesssterms.com/cs/porterovych-5-sil/>

EVOLUTION MARKETING. Porter analýza. *Evolutionmarketing.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/porter-analyza/>

FINANCE V PRAXI. Finanční struktura a ukazatele zadluženosti. In: *Financevpraxi.cz* [online]. 10. 10. 2020 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www.financevpraxi.cz/podnikove-finance-ukazatele-zadluzenosti>

HÁJKOVÁ, D., ŠNOBL, R. Proč je inflace v současnosti vysoká a jak dlouho tu s námi bude? In: *Cnb.cz* [online]. 17. 1. 2022 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Proc-je-inflace-v-soucasnosti-vysoka-a-jak-dlouho-tu-s-nami-bude/

HANÁČKÁ POTRAVINÁŘSKÁ SPOLEČNOST. Historie a současnost. *Hps.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <http://www.hps.cz/historie-a-soucasnost/>

HANÁČKÁ POTRAVINÁŘSKÁ SPOLEČNOST. Polní den v Nových Dvorech a Prosenicích. In: *Hps.cz* [online]. 11. 5. 2022 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <http://www.hps.cz/cukrovar-aktuality-99/>

HINKE, J., BÁRKOVÁ, D. *Účetnictví 2*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-4281-6.

JADLOVSKÝ, F. Vývoj cukrovarů v České republice, jejich historický vývoj a současný stav. Brno: 2020 [online]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Přírodovědecká fakulta [cit. 2023-01-15]. Vedoucí práce Antonín Věžník. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/zcs51/Filip_JADLOVSKY_DP.pdf

JEŽKOVÁ, M. V Evropské unii končí výrobní kvóty cukru, české cukrovary patří mezi evropskou špičku. In: *Eagri.cz* [online]. 15. 9. 2017 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: https://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2017_v-evropske-unii-konci-vyrobní-kvoty.html

KADERÁBKOVÁ, M. Co je to vlastní kapitál a co ho tvoří? In: *Orangeacademy.cz* [online]. 16. 10. 2020 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/co-je-to-vlastni-kapital/>

KALOUDA, F. 8. *Ukazatele aktivity* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2016 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/econ/podzim2016/MPF_FAAP/um/pr_FAAP_14_15_P8_Ukazatele_aktivity.pdf

KOMERČNÍ BANKA. Zisk. *Kb.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/podpora/slovník/vyrazy-zacinajici-na-z/zisk>

KRÁL, J., VACKOVÁ, M., VAJDÍK, J. Historie a současnost cukrovaru Prosenice. *Listy cukrovarnické a řepařské* [online]. 2013, 12, 385–388 [cit. 2023-01-15]. ISSN 1805-9708. Dostupné z: http://www.cukr-listy.cz/on_line/2013/PDF/385-388.pdf

KREMR, T. Analýza vývoje československého cukrovarnictví po zlomovém roce 1948. *Listy cukrovarnické a řepařské* [online]. 2020, 3, 120–125 [cit. 2023-01-15]. ISSN 1805-9708. Dostupné z: http://www.cukr-listy.cz/on_line/2020/PDF/120-125.pdf

MARÁZ, K. Rok 1915 v českém a moravském cukrovarnictví. *Listy cukrovarnické a řepařské* [online]. 2015, 9–10, 316–318 [cit. 2023-01-15]. ISSN 1805-9708. Dostupné z: http://www.cukr-listy.cz/on_line/2015/PDF/316-318.pdf

MAREK, B. Ohlédnutí – třicet let od 17. listopadu 1989 *Listy cukrovarnické a řepařské* [online]. 2019, 11, 382–383 [cit. 2023-01-15]. ISSN 1805-9708. Dostupné z: http://www.cukr-listy.cz/on_line/2019/PDF/382-383.pdf

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. In: *Mpo.cz* [online]. 12. 6. 2007 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/benchmarkingovy-diagnosticky-system-financnich-indikatoru-infa--30195/>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. Výpis z obchodního rejstříku: Hanácká potravinářská společnost s.r.o. In: *Or.justice.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=721931&typ=PLATNY>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. Sbírka listin: Hanácká potravinářská společnost s.r.o. In: *Or.justice.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=721931>

OBYVATELÉ ČESKA. Počet obyvatel v obci Prosenice, Přerov. *Obyvateleceska.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://obyvateleceska.cz/prerov/prosenice/517151>

OVESNÁ, D. Staletou historii Českých cukrovarů ohrozila Evropská unie, silní jedinci, ale přežili. In: *Svetprumyslu.cz* [online]. 17. 11. 2022 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://svetprumyslu.cz/staletou-historii-ceskych-cukrovaru-ohrozila-evropska-unie-silni-jedinci-ale-prezili/>

PROCHÁZKA, D. Účetní a ekonomické pojetí zisku. *Ekonomická revue* [online]. 2011, 14, 213–226 [cit. 2023-01-15]. ISSN 1212-3951. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/8992743.pdf>

ROMER, C. D. et al. Causes of the decline. In: *Britannica.com* [online]. 3. 3. 2023 [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/event/Great-Depression/Causes-of-the-decline>

ROZLIVKA, R., DOKOUPIL, J. Vývoj českého cukrovarnického průmyslu po druhé světové válce. *Listy cukrovarnické a řepařské* [online]. 2019, 12, 412–414 [cit. 2023-01-15]. ISSN 1805-9708. Dostupné z: http://www.cukr-listy.cz/on_line/2019/PDF/412-414.pdf

ŘEZÁČ, F. *Ukazatele zadluženosti, likvidity a tržní hodnoty* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2007 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/econ/podzim2007/PFFAAP/um/T8_Analyza_zadluzenosti_a_ukazatele_kapitaloveho_trhu.pdf

SONNKOVÁ, B. Řepná kampaň je v plném proudu. Cukrovarníci očekávají vyšší meziroční výnosy. In: *Olomouc.rozhlas.cz* [online]. 25. 9. 2021 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://olomouc.rozhlas.cz/repna-kampan-je-v-plnem-proudu-cukrovarnici-ocekavaji-vyss-i-mezirocni-vynosy-8584414>

STÁTNI ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. *Stanovení a správa produkčních kvót cukru* [online]. Praha: Státní zemědělský intervenční fond, 2003 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fobecne_informace%2Fzpravy_o_fondu%2Ftiskove_zpravy%2Farchiv%2F2003%2Fimages%2F030908_14.pdf

ŠKARABELOVÁ, S., HRŮZA, F. *Analýza vnějšího prostředí* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2017 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1456/podzim2017/BPV_MVVS/um/prednasky/prednaska_4/MVVS_4_prezentace_2017.pdf

TISSSEN, M., SNEIDERE, R. *Turnover ratios and profitability ratios calculation methods: the book or average value* [online]. Latvia: University of Latvia, 2019 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://dspace.lu.lv/dspace/handle/7/54149>

VENCL, J., JAROLÍM, J. Inflace: Co je to inflace? Jaké jsou její příčiny a jaké může mít dopady? In: *Finex.xz* [online]. 1. 11. 2022 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://finex.cz/inflace/>

VIRTUÁLNÍ ASISTENCE. Vezměte si příklad od konkurence: Co je benchmark a jak na něj v 8 krocích. In: *Mytimi.cz* [online]. 18. 1. 2021 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/jak-na-benchmark/>

ZACHOVÁ, A. Velkofarmáři brojí proti zemědělské politice EU, mají obavy z vysokých cen i ukrajinských produktů. In: *Byznys.hn.cz* [online]. 23. 9. 2022 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://byznys.hn.cz/c1-67117730-velkofarmari-broji-proti-zemedelske-politice-eu-maji-obavy-z-vysokych-cen-i-ukrajinskych-produktu>

[online]. [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www-tandfonline-com.infozdroje.czu.cz/doi/full/10.1080/14719037.2017.1285111>

[online]. [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.infozdroje.czu.cz/science/article/pii/S0268401216301694?via%3Dihub>

M. CROWDER, Richard a Gary B. WILLS. Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. In: *Information management* [online]. 2016. 2016, s. 317-339 [cit. 2023-03-20]. ISBN <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.infozdroje.czu.cz/science/article/pii/S0268401216301694?via%3Dihub>

DVOŘÁK, Marek – SMUTKA, Luboš – PULKRÁBEK, Josef: České cukrovarnické společnosti v procesu transformace Evropského trhu s cukrem Listy cukrovarnické a řepařské: 138, 2022, 2, 73-80 ISSN: 1210-3306 http://www.cukr-listy.cz/on_line/2022/PDF/73-80.pdf

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Rozvaha v plném rozsahu	16
Obrázek 2 Cash flow – přímá metoda	21
Obrázek 3 Cash flow – nepřímá metoda.....	22
Obrázek 4 Porterův model pěti sil	42
Obrázek 5 Logo společnosti	48

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Ukazatelé zisků.....	19
Tabulka 2 Hodnocení zdrojů a kompetencí	39
Tabulka 3 SWOT analýza.....	46
Tabulka 4 Cukrovary v republice	54
Tabulka 5 Počet zaměstnanců cukrovaru a jejich podíl na celkovém počtu obyvatel v obci	54
Tabulka 6 Výpočet čistého pracovního kapitálu.....	56
Tabulka 7 Výpočet čistých pohotových prostředků	56
Tabulka 8 Výpočet čistého peněžně pohledávkového fondu.....	57
Tabulka 9 Ukazatele likvidity 2015–2020.....	58
Tabulka 10 Ukazatelé rentability	60
Tabulka 11 Výpočet ziskové marže.....	61
Tabulka 12 Ukazatele aktiv 2015–2020	62
Tabulka 13 Ukazatele zadluženosti	65
Tabulka 14 Celková zadluženost	65
Tabulka 15 Spotřeba cukru v období 2015–2020.....	71
Tabulka 16 Průměrná cena cukrovky technické	71
Tabulka 17 Rentabilita aktiv (ROA) vybraných společností.....	73
Tabulka 18 Osevní plochy cukrové řepy v ČR a Olomouckém kraji v hektarech	74
Tabulka 19 Průměrná cena cukrovky technické	74
Tabulka 20 Analýza zdrojů a kompetencí	77
Tabulka 21 SWOT analýza.....	82

Tabulka 22 SWOT strategie	84
Tabulka 23 Hodnoty ROE	85
Tabulka 24 Hodnoty marže.....	86
Tabulka 25 Hodnoty produkční síly	87

8.3 Seznam grafů

Graf 1 Ukazatele likvidity 2015–2020.....	59
Graf 2 Ukazatele rentability 2015–2020.....	61
Graf 3 Ukazatele aktivity	64
Graf 4 Srovnání míry nezaměstnanosti 2015–2020.....	68
Graf 5 Porovnání hrubých mezd 2015–2020.....	69
Graf 6 Reálný HDP v letech 2015–2020	70
Graf 7 HDP v období 2015–2020	70
Graf 8 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	85
Graf 9 Marže.....	86
Graf 10 Produkční síla	87

Přílohy

Příloha 1 Rozvaha v plném rozsahu

Rozvaha					
v plném rozsahu					
k datu					
v tisících Kč					
		31.12.2020			31.12.2019
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM				
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Stálá aktiva				
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek				
II.	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>				
III.	Dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva				
I.	<i>Zásoby</i>				
II.	Pohledávky				
III.	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>				
IV.	<i>Peněžní prostředky</i>				
D.	Časové rozlišení				

		31.12.2020	31.12.2019
	PASIVA CELKEM		
A.	Vlastní kapitál		
I.	Základní kapitál		
II.	Ážio a kapitálové fondy		
III.	<i>Fondy ze zisku</i>		
IV.	<i>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</i>		
V.	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>		
VI.	<i>Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)</i>		
B.+C.	<i>Cizí zdroje</i>		
B.	<i>Rezervy</i>		
C.	Závazky		
I.	<i>Dlouhodobé závazky</i>		
II.	<i>Krátkodobé závazky</i>		
D.	Časové rozlišení pasiv		

Příloha 2 Výkaz a zisku a ztrát – druhové členění

Výkaz zisku a ztrát druhové členění období končící k (v tis. Kč)			
		Období do 31.12.2020	Období do 31.12.2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb		
II.	Tržby za prodej zboží		
A.	Výkonová spotřeba		
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)		
C.	Aktivace (-)		
D.	Osobní náklady		
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti		
III.	Ostatní provozní výnosy		
F.	Ostatní provozní náklady		
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)		
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady		
VII.	Ostatní finanční výnosy		
K.	Ostatní finanční náklady		
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)		
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)		
L.	Daň z příjmů		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)		
*	Čistý obrát za účetní období		

Příloha 3 Výkaz zisku a ztrát za období 2015–2020

Výkaz zisku a ztrát druhové členění období končící k (v tis. Kč)							
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	417653	516529	391023	380601	505984	528227
II.	Tržby za prodej zboží	22002	26852	22284	29739	33126	36326
A.	Výkonová spotřeba	289105	367154	337924	353598	381741	445886
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	26868	-20491	-6032	-3521	50853	-9745
C.	Aktivace (-)	-73	-203	-33	-65	-243	-67
D.	Osobní náklady	40042	45379	47257	47689	52064	91081
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	31224	31229	43548	46457	45299	42263
III.	Ostatní provozní výnosy	6023	6734	11296	11388	15631	17318
F.	Ostatní provozní náklady	6438	64398	495	-217	26429	39893
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	52074	62649	1444	-22213	-3402	4560
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly						
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly						
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku						
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem						
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	18	23	10	2	2	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti						
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	423	203	578	1115	1756	1251
VII.	Ostatní finanční výnosy	4597	5408	5638	5051	10625	5764
K.	Ostatní finanční náklady	8842	9570	1723	1679	6560	6772
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-4650	-4342	3347	2259	2311	-2259
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	47424	58307	4791	-19954	-1091	2301
L.	Daň z příjmů	9083	20043	-645	-6091	1641	1754
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	38264	38341	5436	-13863	-2732	547
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	38264	38341	5436	-13863	-2732	547
*	Čistý obrát za účetní období	450293	555546	430251	426781	565368	589635

Zdroj: MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. Sbírka listin: Hanácká potravinářská společnost s.r.o. In:

Or.justice.cz [online]. © 2023 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=721931>

Rozvaha							
v plném rozsahu							
k datu							
v tisících Kč							
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
	AKTIVA CELKEM	335044	431070	426947	437998	419452	542242
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál						
B.	Stálá aktiva	176826	227888	231474	244729	252937	263630
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	5621	6716	5372	4101	2912	15813
II.	Dlouhodobý hmotný majetek	171205	221172	226102	240628	250025	247817
III.	Dlouhodobý finanční majetek						
C.	Oběžná aktiva	157835	202668	194529	192755	165779	277848
I.	Zásoby	90750	109234	119077	123475	71869	88533
II.	Pohledávky	57535	87106	70106	67191	93045	107411
III.	Krátkodobý finanční majetek						
IV.	Peněžní prostředky	6328	9550	5346	2089	865	81904
D.	Časové rozlišení aktiv	383	514	944	514	736	764

		2015	2016	2017	2018	2019	2020
	PASIVA CELKEM	335044	431070	426947	437998	419452	542242
A.	Vlastní kapitál	277144	319240	323681	307181	304178	304795
I.	Základní kapitál	15606	15606	15606	15606	15606	10606
II.	Ážio a kapitálové fondy		3832	2837	201	-70	0
III.	Fondy ze zisku	1561	1561	1561	1561		
IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	221636	259977	298241	303676	291374	288642
V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	38264	38341	5436	-13863	-2732	547
VI.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)						
B.+C.	Cizí zdroje	57685	103632	95213	130725	115034	236963
B.	Rezervy		46800	38100	25400	34700	41416
C.	Závazky	57685	56832	57113	105325	80334	195547
I.	Dlouhodobé závazky						
II.	Krátkodobé závazky	57685	56832	57113	105325	3416	11284
D.	Časové rozlišení pasiv	215	8182	8053	92	240	484

Zdroj: MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČR. Sběrka listin: Hanácká potravinářská společnost s.r.o. In: *Or.justice.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=721931>