

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



## **Diplomová práce**

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

**Nikola Křikavová**

© 2022 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Nikola Křikavová

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Litoměřice

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 veřejně dostupných údajů, 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, strategický analýza, poměrové ukazatele, rozdílové ukazatele, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza

---

**Doporučené zdroje informací**

- BŘEZINOVÁ, H. *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-913-0.
- ČIŽINSKÁ, R. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0194-8.
- FOTR, J. – VACÍK, E. – SOUČEK, I. – ŠPAČEK, M. – HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování : teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
- HANZELKOVÁ, A. – KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KNÁPKOVÁ, A. – PAVELKOVÁ, D. – REMEŠ, D. – ŠTEKER, K. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
- PILAŘOVÁ, I. – PILÁTOVÁ, J. *Účetní závěrka, základ daně, finanční analýza podnikatelských subjektů roku 2016*. Praha: 1. Vox, 2016. ISBN 978-80-87480-50-2.
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.
- 

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

**Vedoucí práce**

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

**Garantující pracoviště**

Katedra obchodu a financí

---

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2022

**prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Hodnocení společnosti z hlediska finanční a strategické analýzy" jsem vypracovala 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2022

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Marku Dvořákovi, Ph.D., Ing.Paed.IGIP za ochotu, poskytování odborných rad a celkové směřování při psaní diplomové práce.

# Hodnocení společnosti z hlediska finanční a strategické analýzy

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zhodnocením finanční a strategické analýzy vybrané společnosti a její konkurenční schopností. Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení finanční situace podniku Cukrovar Vrbátky a.s. za období 2015-2020 a analýza vnějšího a vnitřního prostředí pomocí strategické analýzy. V teoretické části práce je věnována charakteristice finanční analýzy, jejím uživatelům, zdrojů a metodám, dále také popisu analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a sestavení SWOT analýzy. Praktická část analyzuje finanční situaci společnosti pomocí rozdílových a poměrových ukazatelů a vyhodnocuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Ze zjištěných hodnot finanční analýzy a výsledků strategické analýzy jsou interpretovány výsledky a doporučení. V závěru praktické části je provedena komparace analyzovaného podniku s konkurencí a průměru v odvětví pomocí Benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA.

**Klíčová slova:** finanční analýza, strategická analýza, poměrové ukazatele, rozdílové ukazatele, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, PEST analýza, Porterův model 5 sil, SWOT analýza, Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů, cukrovar

# **Evaluation of the company in terms of financial and strategic analysis**

## **Abstract**

The thesis deals with the evaluation of financial and strategic analysis of the selected company and its competitive ability. The main objective of the thesis is to evaluate the financial situation of Cukrovar Vrbátky a.s. for the period 2015-2020 and to analyse the external and internal environment by means of strategic analysis. The theoretical part of the thesis is devoted to the characteristics of financial analysis, its users, sources and methods, as well as a description of the analysis of the internal and external environment and the preparation of SWOT analysis. The practical part analyses the financial situation of the company using difference and ratio indicators and evaluates the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company. From the findings of the financial analysis and the results of the strategic analysis, the results and recommendations are interpreted. At the end of the practical part, the analyzed company is compared with its competitors and the industry average using INFA's Benchmarking Diagnostic Financial Indicator System.

**Keywords:** financial analysis, strategic analysis, ratio indicators, differential indicators, external and internal environment analysis, PEST analysis, Porter's Five Forces, SWOT analysis, Benchmarking diagnostic system of financial indicators, sugar factory

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika</b> .....	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska</b> .....	<b>13</b>
3.1 Finanční analýza.....	13
3.1.1 Charakteristika finanční analýzy .....	13
3.1.2 Uživatelé finanční analýzy.....	14
3.1.3 Zdroje finanční analýzy .....	14
3.1.4 Metody finanční analýzy .....	18
3.1.5 Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA.....	29
3.2 Strategická analýza.....	30
3.2.1 Analýza vnějšího prostředí .....	30
3.2.2 Analýza vnitřního prostředí .....	34
3.2.3 SWOT analýza.....	36
<b>4 Vlastní práce</b> .....	<b>37</b>
4.1 Charakteristika společnosti Cukrovar Vrbátky a.s.....	37
4.2 Obor cukrovarnictví .....	39
4.3 Cukrovarnictví v regionu .....	41
4.4 Posouzení vybraných dopadů v účetnictví.....	42
4.5 Analýza rozdílových ukazatelů .....	43
4.6 Analýza poměrových ukazatelů .....	44
4.7 Analýza vnějšího prostředí.....	51
4.8 Analýza vnitřního prostředí.....	58
4.9 SWOT analýza .....	60
4.10 Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů .....	67
<b>5 Výsledky a diskuse</b> .....	<b>72</b>
<b>6 Závěr</b> .....	<b>77</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů</b> .....	<b>79</b>
<b>8 Přílohy</b> .....	<b>81</b>



## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Porterův model 5 sil .....	33
Obrázek č. 2: SWOT analýza .....	36
Obrázek č. 3: Logo společnosti.....	37

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Změna v uspořádání řádků účetních výkazů týkajících se rezerv.....	17
Tabulka č. 2: Kombinace hodnocení zdrojů a kompetencí.....	35
Tabulka č. 3: Majetkové účasti .....	38
Tabulka č. 4: Podíl počtu zaměstnanců cukrovaru na celkovém počtu obyvatel v obci Vrbátky .....	41
Tabulka č. 5: Posouzení dopadů změn ve vykazování Dlouhodobého finančního majetku.....	42
Tabulka č. 6: Výpočet čistého pracovního kapitálu.....	43
Tabulka č. 7: Výpočet čistých pohotových prostředků.....	44
Tabulka č. 8: Výpočet čistého peněžně-pohledávkového fondu .....	44
Tabulka č. 9: Výpočet likvidity .....	45
Tabulka č. 10: Výpočet ukazatelů rentability .....	47
Tabulka č. 11: Výpočet ukazatelů aktivity .....	49
Tabulka č. 12: Výpočet ukazatelů zadluženosti.....	50
Tabulka č. 13: Spotřeba cukru v kg/obyvatele v období 2015 - 2020 .....	55
Tabulka č. 14: Rentabilita aktiv vybraných cukrovarů.....	56
Tabulka č. 15: Osevní plochy cukrové řepy v ha za období 2015 – 2021 .....	57
Tabulka č. 16: Cena technické cukrovky v Kč za tunu za období 2015 - 2021 .....	57
Tabulka č. 17: Vývoj ceny cukru za období 2015 - 2020.....	58
Tabulka č. 18: Analýza zdrojů a kompetencí .....	60
Tabulka č. 19: SWOT analýza.....	60
Tabulka č. 20: Zvolené strategie na základě SWOT analýzy .....	65

## Seznam grafů

Graf č. 1: vývoj likvidity v období 2015 - 2020 .....	46
Graf č. 2: Vývoj rentability v období 2015 - 2020 .....	48
Graf č. 3: Vývoj ukazatelů aktivity za období 2015 - 2020.....	50
Graf č. 4: Porovnání míry nezaměstnanosti v období 2015 - 2020 .....	52
Graf č. 5: Vývoj průměrné mzdy za období 2015 - 2020 .....	53
Graf č. 6: Vývoj reálného HDP v období 2015 - 2020 .....	53
Graf č. 7: Vývoj HDP v období 2015 – 2020 .....	54
Graf č. 8: Posouzení okamžité likvidity za období 2015-2019.....	67
Graf č. 9: Posouzení pohotové likvidity za období 2015-2019 .....	68
Graf č. 10: Posouzení běžné likvidity za období 2015-2019 .....	68
Graf č. 11: Posouzení rentability vlastního kapitálu za období 2015-2019.....	69
Graf č. 12: Posouzení rentability aktiv .....	70
Graf č. 13: Posouzení obrátu aktiv.....	70
Graf č. 14: Posouzení marže .....	71

# 1 Úvod

V současné době dochází ke spoustě změn ve všech oblastech podnikání, což pro podniky znamená neustálé přizpůsobování měnícímu se prostředí. Také musí čelit neustále se zvyšující konkurenci, technologickému pokroku a změnami v politické oblasti. Z těchto důvodů je v dnešní době pro podniky důležité smysluplné a kvalitní rozhodování ve finanční oblasti, ale také výběr vhodné strategie pro identifikaci prostředků, kterými podnik může dosáhnout požadované pozice na trhu. Metodou, která je hlavním nástrojem finančního řízení, je finanční analýza zjišťující finanční zdraví a hospodaření podniku.

Diplomová práce se zabývá problematikou finanční a strategické analýzy a následně zhodnocením jednotlivých ukazatelů vyplývajících z dat podniku a komparace s odvětvím, ve kterém podnik působí. Hlavním cílem diplomové práce je zpracovat a vyhodnotit finanční a strategickou analýzu společnosti Cukrovar Vrbátky a.s. a její konkurenční schopnost.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. První část teoretické části se zabývá charakteristikou finanční analýzy jako takové, popisu uživatelů a zdrojů finanční analýzy. Dále jsou popsány metody finanční analýzy, které jsou zaměřeny na absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele. V rámci finanční analýzy je zpracován tzv. INFA model, který slouží k ověření finančního zdraví podniku a porovnání výsledků s podniky v odvětví. Druhá část teoretických východisek je zaměřena na strategickou analýzu, která je tvořena z analýzy vnějšího prostředí, vnitřního prostředí a následně SWOT analýzy.

V praktické části je zpracována finanční a strategická analýza podniku Cukrovar Vrbátky a.s.. Nejdříve je představena analyzovaná společnost a poté odvětví, ve kterém Cukrovar Vrbátky a.s. působí, tedy cukrovarnictví, jeho historie a současný vývoj a působení cukrovarnictví a samotného podniku na regionální rozvoj. V úvodu praktické části jsou posouzeny vybrané změny způsobené novelou vyhlášky č. 250/2015 Sb., která nebyla účinnosti od 1.1.2016. Dále je zpracována finanční analýza podniku na základě finančních výkazů společnosti za období 2015 – 2020, které jsou zveřejňovány na webových stránkách společnosti a také v Obchodním rejstříku. Po provedení finanční analýzy jsou data porovnána s průměrnými daty v odvětví a tzv. TH podniky, což jsou podniky, které jsou hodnoceny jako nadprůměrné v analyzovaném odvětví. Toto porovnání je provedeno pomocí INFA modelu.

Dále je provedena strategická analýza podniku, nejdříve jsou na základě analýzy vnějšího prostředí stanoveny příležitosti a hrozby, kterých může podnik využít nebo naopak se jim vyhnout. Analýza vnějšího prostředí je provedena prostřednictvím PEST analýzy a Porterova modelu 5 sil. Vnitřní prostředí je analyzováno pomocí Analýzy zdrojů a kompetencí, ze které vyplývají silné a slabé stránky podniku. Na základě výsledků analýzy vnitřního a vnějšího prostředí je vytvořena SWOT analýza, která vyhodnocuje strategie, které podnik může v budoucnu využít.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení finanční situace podniku Cukrovar Vrbátky a.s. za období 2015-2020 a analýza vnějšího a vnitřního prostředí pomocí strategické analýzy. Finanční situace podniku bude analyzována pomocí poměrových a rozdílových ukazatelů. Dílčím cílem je komparace podniku ve stejném oboru a komparace s průměrem odvětví a stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pomocí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Dále bude na základě výstupů finanční a strategické analýzy zhodnocena situace podniku na trhu a navržené doporučení ke zlepšení či udržení finanční situace podniku.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce bude rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a vlastní neboli praktickou. Teoretická část diplomové práce bude zpracována základě sběru dat z odborné literatury a dalších zdrojů tištěného a elektronického charakteru.

V praktické části bude provedena finanční analýza a strategická analýza podniku, v úvodní části bude představena analyzovaná společnost Cukrovar Vrbátky a.s., obor cukrovarnictví a působení cukrovarnictví a samotného podniku na regionální rozvoj. Ukazatele finanční analýzy budou posuzovány za období 2015 – 2020 a podkladem pro jejich posouzení budou veřejně dostupné účetní závěrky společnosti. K posouzení finanční situace podniku bude využita analýza poměrových a rozdílových ukazatelů, konkrétně budou posouzeny ukazatele čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových prostředků, čistého peněžně-pohledávkového fondu a dále ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti.

Strategická analýza bude zaměřena na analýzu vnějšího prostředí, vnitřního prostředí a sestavení SWOT analýzy. Analýza vnějšího prostředí bude provedena prostřednictvím PEST analýzy a Porterova modelu 5 sil. Vnitřní prostředí bude posouzeno pomocí Analýzy zdrojů a kompetencí. Po vyhodnocení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku budou zjištěny hrozby, kterým se vyhnout a naopak příležitosti, které by bylo vhodné využít. Dále bude v praktické části provedena komparace analyzovaného podniku s konkurencí a průměru v odvětví.

## 3 Teoretická východiska

Kapitola teoretická východiska zahrnuje vysvětlení pojmů související s danou problematikou, na jejichž základě je vypracována v praktické části práce finanční analýza vybraného podniku.

### 3.1 Finanční analýza

#### 3.1.1 Charakteristika finanční analýzy

Pojem finanční analýza je charakterizován několika různými definicemi, které nalezneme v odborných publikacích. Jednou z nich je definice dle paní Knápkové, dle které slouží finanční analýza ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá zejména k odhalení, zda je podnik dostatečně ziskový, má vhodnou strukturu kapitálu, využívá efektivně svých aktiv a zda je schopen včas splácet své závazky.<sup>1</sup>

Dle Růčkové je definice finanční analýzy následující: „V zásadě nejvýstižnější definicí je však ta, která říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“ Hlavním cílem finanční analýzy je příprava podkladů pro rozhodování o fungování podniku. Slouží také jako podklad pro tvorbu finančního plánu, identifikaci slabých a silných stránek podniku.<sup>2</sup>

Finanční analýza je považována za nedílnou součást finančního řízení podniku, jelikož působí jako zpětná informace o tom, v čem se podniku podařilo splnit předpoklady a kde naopak došlo k situaci, které se snažil předejít nebo vyhnout. Výsledky finanční analýzy mohou poskytnout informace o budoucím vývoji podniku, proto je důležitá nejen pro vlastníky ale také pro investory a subjekty, které jsou s podnikem spjaty finančně.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0910-4.

<sup>2</sup> RŮČKOVÁ, Petra, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

<sup>3</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0910-4.

### 3.1.2 Uživatelé finanční analýzy

Výsledky finanční analýzy jako zdroj pro další rozhodování jsou potřebné pro vlastníky, manažery podniku, ale také pro investory, obchodní partnery, státní instituce, zahraniční instituce, zaměstnance, auditory, konkurenty, burzovní makléře a také pro odbornou veřejnost, proto se dělí uživatelé finanční analýzy na uživatele externí a interní. Důležité je určit pro koho je finanční analýza zpracovávána, jelikož každá zájmová skupina preferuje jiné informace.<sup>4</sup>

Externí uživatele představují zejména investoři, odběratelé, konkurenční firmy, státní orgány, banky a jiní věřitelé. Pro externí uživatele je finanční analýza důležitá zejména z důvodu tvorby relevantních ekonomických rozhodnutí. Investoři se na základě finanční analýzy rozhodují, zda budou do podniku investovat, dodavatelé využívají informace k volbě dodavatele, jelikož posuzují jeho schopnost dostát svým závazkům. Banky a jiní věřitelé posuzují likviditu podniku.<sup>5</sup>

Interní uživatelé mají přístup k veškerým informacím o podniku a jedná se zejména o vlastníky a manažery podniku. Manažeři potřebují finanční analýzu jak pro krátkodobé, tak pro dlouhodobé finanční řízení podniku. Cílem vlastníků je zejména maximalizace tržní hodnoty vlastního kapitálu společnosti, zajímá je vývoj tržních ukazatelů, ukazatelů ziskovosti a vztah peněžních toků k dlouhodobým závazkům.<sup>6</sup>

### 3.1.3 Zdroje finanční analýzy

Základním zdrojem dat pro finanční analýzu jsou účetní výkazy podniku, tedy rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích (cash flow), přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha k účetní závěrce. Příloha k účetní závěrce doplňuje informace v účetních výkazech.

---

<sup>4</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>5</sup> KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4005-381.

<sup>6</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0910-4.

## **Rozvaha**

Rozvaha je účetní výkaz, který zachycuje stav aktiv neboli stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a stav pasiv, tedy zdrojů financování aktiv. Stav aktiv a pasiv musí být shodný a rozvaha se zpravidla sestavuje k datu účetní závěrky. Rozvaha podává informaci o majetkové situaci podniku, zdrojích financování a finanční situaci podniku.<sup>7</sup>

Základní hledisko pro členění aktiv je zejména doba jejich využitelnosti, rychlost a obtížnost jejich přeměny v peněžní prostředky neboli likvidnost, aby bylo možné uhradit splatné závazky (hledisko likvidity). Aktiva tedy dělíme na Pohledávky za upsaný základní kapitál, Stálá aktiva, Oběžná aktiva a Časové rozlišení.<sup>8</sup>

Finanční struktura podniku je zachycena na straně pasiv a představuje zdroje financování majetku podniku. Pasiva se dělí na vlastní kapitál, který představuje tzv. vlastní zdroje vytvořené vlastní činností, cizí zdroje představující závazky společnosti a časové rozlišení. Rozvaha se sestavuje v plném nebo zkráceném rozsahu. Ve zkráceném rozsahu sestavují účetní závěrky pouze společnosti, které nemají povinnost ověření účetní závěrky auditorem a mikro účetní jednotky.<sup>9</sup>

## **Výkaz zisku a ztráty**

Výkaz zisku a ztráty je vytvářen vždy na konci účetního období, kde je zobrazován závěrečný přehled nákladů a výnosů. Výsledek hospodaření účetní jednotky za běžné účetní období je tvořen z výsledku hospodaření za provozní a finanční činnost spolu s daní z příjmu. Vazba mezi rozvahou a výkazem zisku a ztráty je především v položce výsledku hospodaření po zdanění.<sup>10</sup>

## **Příloha k účetní závěrce**

Příloha je povinnou součástí účetní závěrky bez ohledu na to, do které kategorie účetní jednotka patří. V příloze jsou obsaženy informace, které doplňují výkazy a detailně popisují skutečnosti, které během účetního období nastaly. Přílohu lze sestavovat v plném nebo ve

---

<sup>7</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

<sup>8</sup> BŘEZINOVÁ, Hana. *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2020. Účetnictví (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7598-913-0.

<sup>9</sup> *Účetnictví podnikatelů 2018*. 15. vydání. Praha: ASPI, 2018. Meritum (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-989-3.

<sup>10</sup> RYNEŠ, Petr. *Podvojně účetnictví a účetní závěrka: průvodce podvojným účetnictvím k 1. 1. 2019*. 19. aktualizované vydání. Praha: Trizonia, 2019. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7554-192-5.

zkráceném rozsahu. Ve zkrácené rozsahu sestavují přílohu pouze mikro a malé účetní jednotky bez povinnosti auditu. Ostatní účetní jednotky sestavují přílohu v plném rozsahu.<sup>11</sup>

Informace, které musí být zahrnuty v každé příloze jsou informace o účetní jednotce, účetních metodách, které byly použity, oceňovacím modelu, pokud byl použit způsob oceňování reálnou hodnotou, výši pohledávek a závazků, které mají splatnost delší než pět let nebo jsou kryty zárukami, výši mimořádných nákladů a výnosů nejen svým objemem ale i původem, výši úvěrů, zápůjček či záloh, které jsou poskytnuty členům orgánů účetní jednotky společně s detailními informacemi a přepočtený průměrný počet zaměstnanců. Malé a mikro účetní jednotky musí mít v příloze uvedeny počáteční i konečné zůstatky dlouhodobých aktiv, výši oprávek či opravných položek nebo například informace o účetní jednotce, která sestavuje konsolidovanou účetní závěrku. Velké a střední účetní jednotky musí zveřejnit navíc informace o vydaných akciích nebo odložené dani.<sup>12</sup>

### **Změny v účetních výkazech od 1.1.2016**

Od 1.1.2016 nabyla účinnosti vyhláška č. 250/2015 Sb., kterou se mění vyhláška č. 500/2000 Sb. Prováděcí vyhláška k podvojnému účetnictví. Touto vyhláškou došlo ke značným změnám v účetních výkazech, v případě výkazu zisku a ztráty došlo k rozsáhlým změnám v jeho struktuře, u rozvahy byly změněny názvy i značení některých položek. V souvislosti s novelizací zákona byl vydán Český účetní standard pro podnikatele č. 024: Srovnatelné období za účetní období započaté v roce 2016, který obsahuje podrobný návod pro sestavení tzv. převodového můstku pro převod informací v účetních výkazech z roku 2015 do nové podoby účetních výkazů. Účetní jednotky musí uvádět informace o předcházejícím účetním období, které ale nelze jednoduše získat z příslušného řádku loňského roku, jelikož řádky v účetních výkazech mezi lety 2015 a 2016 nejsou po novele identické.<sup>13</sup>

Nejdůležitějšími změnami, které upravuje novela zákona, jsou zrušení samostatného vykazování položky Zřizovací výdaje, účtování aktivace a zásob vlastní činnosti, účtování rezerv, zrušení mimořádných výnosů a nákladů a zrušení samostatného vykazování položky Obchodní marže. Od 1.1.2016 je zrušeno účtování prostřednictvím účtu 01x-Zřizovací výdaje

---

<sup>11</sup> *Účetnictví podnikatelů 2018*. 15. vydání. Praha: ASPI, 2018. Meritum (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-989-3.

<sup>12</sup> RYNEŠ, Petr. *Podvojně účetnictví a účetní závěrka: průvodce podvojným účetnictvím k 1. 1. 2019*. 19. aktualizované vydání. Praha: Trizonia, 2019. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7554-192-5.

<sup>13</sup> Účetní novinky. *Deloitte dReport: Účetní novinky únor 2016* [online]. 2016 [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/>



a zároveň vykazování v položce rozvahy B.I.1. Zřizovací výdaje. Nově vzniklé účetní jednotky účtují místo na účet 01x rovnou na nákladový účet běžného období nebo na časové rozlišení na účet 381-Náklady příští období. Pokud účetní jednotka o zřizovacích výdajích již do roku 2015 účtovala a nestihla je plně odepsat, vykazuje do odepsání zřizovací výdaje v řádku „B.I.4. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek“. Do roku 2015 byly pro účtování změn stavu zásob vlastní činnosti a aktivace používány výnosové třídy 61 a 61. Novelou zákona byly tyto účtové třídy zrušeny a pro účtování je nyní používána skupina 58, která byla dříve používána pro účtování mimořádných nákladů. Mimořádné náklady se od roku 2016 účtují pomocí syntetických účtů 548 a 568.<sup>14</sup>

Dále došlo k přeskupení řádku účetních výkazů týkající se rezerv, které je zobrazeno v tabulce č. 1, a definici rezerv podle zákona č. 563/1991 Sb. Dle §26 zákona o účetnictví do roku 2015 byla definice rezerv následující: „Rezervami podle tohoto zákona se rozumí rezerva na rizika a ztráty, rezerva na daň z příjmů, rezerva na důchody a podobné závazky, rezerva na restrukturalizaci. Rezervami se dále rozumí technické rezervy nebo jiné rezervy podle zvláštních právních předpisů“. Po změně je definice rezerv následující: *Rezervy jsou určeny k pokrytí závazků nebo nákladů, jejichž povaha je jasně definována a u nichž je k rozvahovému dni buď pravděpodobné, že nastanou, nebo jisté, že nastanou, ale není jistá jejich výše nebo okamžik jejich vzniku. K rozvahovému dni musí rezerva představovat nejlepší odhad nákladů, které pravděpodobně nastanou, nebo v případě závazků částku, která je zapotřebí k vypořádání. Rezervy nesmějí být použity k úpravám hodnot aktiv. Rezervami se dále rozumí jiné rezervy podle zvláštních právních předpisů“.*<sup>15</sup>

Tabulka č. 1: Změna v uspořádání řádků účetních výkazů týkajících se rezerv

Do 31.12.2015		Od 1.1.2016	
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>
<b>I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>
<b>1.</b>	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	<b>1.</b>	Rezerva na důchody a podobné závazky
<b>2.</b>	Rezerva na důchody a podobné závazky	<b>2.</b>	Rezerva na daň z příjmů
<b>3.</b>	Rezerva na daň z příjmů	<b>3.</b>	Rezervy podle zvláštních právních předpisů
<b>4.</b>	Ostatní rezervy	<b>4.</b>	Ostatní rezervy

Zdroj: vlastní zpracování dle zákona č. 563/1991 Sb.

<sup>14</sup> Změny v účetnictví od 1.1.2016. *BKP finance s.r.o.* [online]. 2016 [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.bkpfinance.cz/zmeny-v-ucetnictvi-od-1-1-2016>

<sup>15</sup> Účetní novinky. *Deloitte dReport: Účetní novinky únor 2016* [online]. 2016 [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/>

### 3.1.4 Metody finanční analýzy

Nejvíce využívanými metodami finanční analýzy jsou analýza absolutních ukazatelů, analýza rozdílových ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů a analýza souhrnných ukazatelů hospodaření. Volba metody musí být učiněna s ohledem na účelnost, nákladnost a spolehlivost.

#### **Analýza absolutních ukazatelů**

Analýza absolutních ukazatelů zahrnuje především horizontální a vertikální analýzu.

Horizontální analýza hodnotí stabilitu a vývoj položek účetních výkazů z hlediska průměrnosti, sílu vývoje a také sleduje vývoj položek v čase. Analýza může být zpracována buď za několik účetních období anebo pouze za dvě po sobě jdoucí období. Existují dva základní způsoby, kterými lze provádět horizontální analýzy, kde sledujeme:

- Relativní růst hodnoty položky rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty, tedy poměrujeme hodnotu ve sledovaném období k hodnotě v období minulém, provádíme podílovou analýzu,
- Nebo absolutní růst hodnoty položky rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty, tedy sledujeme rozdíl položky ve sledovaném období a období minulém, provádíme rozdílovou analýzu.<sup>16</sup>

Výpočet pomocí horizontální analýzy je následující:

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

Rozdílová analýza je vhodnější pro menší podniky s neustálenou strukturou majetku a kapitálu, jelikož některé položky kolísají v čase i když v nemateriální finanční výše, ale z hlediska podílové analýzy by mohlo toto kolísání znamenat velkou část oproti předchozímu období. Pro velké podniky je vhodnější podílová analýza, jelikož při velkých výkyvech neztrácí přehlednost z hlediska sledování vývoje.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

<sup>17</sup> KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-756-6.

Proporcionalitu položek účetních výkazů vůči základní veličině sleduje vertikální analýza. Jedná se o souměření jednotlivých položek základních účetních výkazů k celkové sumě aktiv či pasiv. Tato analýza usnadňuje srovnatelnost účetních výkazů s předchozím obdobím a vlastně také ulehčuje komparaci analyzovaného podniku s jinými podniky ve stejném oboru podnikání.<sup>18</sup>

Cílem vertikální analýzy je určení:

- Podílu jednotlivých majetkových složek na celkových aktivech,
- Podílu jednotlivých zdrojů financování na celkových pasivech,
- Podílu jednotlivých položek výsledovky na tržbách.<sup>19</sup>

### **Analýza rozdílových ukazatelů**

Analýza rozdílových ukazatelů slouží k řízení finanční situace podniku s orientací na likviditu podniku. Prostřednictvím rozdílových ukazatelů lze vyhodnotit, zda je podnik schopen dostát svým krátkodobým závazkům. Nejdůležitějšími rozdílovými ukazateli jsou Čistý pracovní kapitál a Čisté pohotové prostředky.<sup>20</sup>

### **Čistý pracovní kapitál (ČPK)**

Čistý pracovní kapitál neboli také provozní kapitál, který má významný vliv na platební schopnost podniku, je definován jako rozdíl mezi krátkodobými cizími zdroji a oběžným majetkem. V momentě, kdy má podnik potřebnou výši relativně volného kapitálu neboli přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými cizími zdroji, je podnik likvidní.<sup>21</sup>

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

nebo podrobněji

$$\text{ČPK} = \text{zásoby} + \text{pohledávky} + \text{peníze} - \text{krátkodobé závazky}$$

---

<sup>18</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>19</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

<sup>20</sup> ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.

<sup>21</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

## **Čisté pohotové prostředky (ČPP)**

Čisté pohotové prostředky určují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Tento ukazatel lze definovat jako rozdíl mezi okamžitě splatnými závazky a pohotovostními prostředky. Pokud zahrneme do peněžních prostředků pouze zůstatek na běžném účtu a hotovost, jde o nejvyšší stupeň likvidity. Často se mezi pohotové prostředky zahrnují i krátkodobé termínované vklady a krátkodobé cenné papíry, jelikož jsou v podmínkách fungujícího kapitálové trhu rychle přeměnitelné na peněžní prostředky.<sup>22</sup>

$$\text{ČPP} = \text{pohotovostní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

## **Čistý peněžně-pohledávkový fond (ČPPF)**

Čistý peněžně-pohledávkový fond představuje kompromis mezi čistým provozním kapitálem a čistými pohotovými prostředky. ČPPF se také označuje jako Čistý peněžní majetek. Vedle pohotových prostředků a jejich ekvivalentů zahrnuje do oběžných aktiv také krátkodobé pohledávky bez těch vymahatelných.<sup>23</sup>

$$\text{ČPPF} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobá pasiva}$$

## **Analýza poměrových ukazatelů**

Poměrové ukazatele jsou základním a nejpoužívanějším nástrojem finanční analýzy, jelikož jejich analýza umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci podniku. Tato analýza využívá veřejně dostupné informace a využívá data z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a případně i cash flow.<sup>24</sup>

Poměrové ukazatele se třídí do skupin, které měří určitou stránku finančního zdraví podniku.

Tyto skupiny jsou:

- Ukazatele rentability
- Ukazatele likvidity
- Ukazatele aktivity

---

<sup>22</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

<sup>23</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>24</sup> ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.

- Ukazatele zadluženosti<sup>25</sup>

### Ukazatele rentability

Rentabilita nebo také výnosnost kapitálu vyjadřuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability poměřují výsledek efektu dosaženého podnikatelskou činností ke zvolené srovnávací základně. Čím vyšší je rentabilita podniku, tím lépe podnik se svým kapitálem a majetkem hospodaří.<sup>26</sup>

Ve všech ukazatelích rentability poměřujeme ukazatel, který je stavovou hodnotou (rozvahové veličiny) a tokovou veličinou za období (veličiny výkazu zisku a ztráty), kdy při výpočtu je v čitateli položka odpovídající výsledku hospodaření a ve jmenovateli druh kapitálu, respektive tržby. Tržby jsou totiž jeden z ukazatelů, které zajímá vlastníky podniku nejvíce.<sup>27</sup>

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (Return on assets - ROA) je klíčovým měřítkem rentability, který poměřuje zisk podniku s celkovými vloženými prostředky bez ohledu na to, zda byl financován z cizího nebo vlastního kapitálu. Měřením rentability celkového vloženého kapitálu vyjadřujeme celkovou efektivnost firmy, její produkční sílu nebo také výdělečnou schopnost. Je ale potřeba rozlišit zdaněnou a nezdaněnou rentabilitu. Pokud neexistuje daň ze zisku, udává hodnotu výnosnosti podniku tzv. nezdaněná rentabilita. Tuto metodu lze využít například při srovnání podniků z různých států a s odlišnými daňovými podmínkami. Nezdaněnou rentabilitu lze vyjádřit jako:<sup>28</sup>

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

Druhá varianta bere v potaz daňový štít, z tohoto důvodu je nutné ve výpočtu zohlednit i zdaněné úroky. Zdaněnou rentabilitu využíváme při porovnání rentability celkového

<sup>25</sup> RŮČKOVÁ, Petra, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

<sup>26</sup> BŘEZINOVÁ, Hana. *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2020. Účetnictví (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7598-913-0.

<sup>27</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>28</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

kapitálu u společností, které mají odlišný podíl cizích zdrojů v portfoliu. Její výpočet je následující:<sup>29</sup>

$$ROA \text{ po zdanění} = \frac{\text{zisk po zdanění} + \text{zdaněné úroky}}{\text{aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on equity - ROE) vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu, který investovali do podniku jeho vlastníci. Rentabilita vlastního kapitálu určuje, kolik čistého kapitálu připadá na jednu korunu vloženou vlastníky podniku. Je důležitá především pro akcionáře, kteří hodnotí dobu návratnosti kapitálu vloženého do podniku a zisk plynoucí z jejich investice. Zároveň můžou tyto výsledky sloužit při rozhodování potencionálních investorů, zda do podniku své prostředky investovat či nikoliv.<sup>30</sup>

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita tržeb (Return on sales - ROS) udává kolik jednotek zisku je podnik schopen vytvořit z jedné jednotky tržeb. Pro výpočet rentability tržeb je možné použít název zisková marže, která udává, do jaké míry je podnik schopen vyprodukovat výrobek či službu s minimálními náklady nebo s poměrně vysokou cenou. Zisková marže se člení na provozní a čistou:<sup>31</sup>

- a) Provozní zisková marže vyjadřuje podíl mezi ziskem před úroky a zdaněním a tržbami podniku

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

- b) Čistá zisková marže se výrazně rozchází u jednotlivých odvětví

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

---

<sup>29</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

<sup>30</sup> MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2018. ISBN 978-80-87865-38-5.

<sup>31</sup> RŮČKOVÁ, Petra, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

## Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt veškeré splatné závazky. S likviditou je úzce spjata i solventnost, která se vymezuje tím, že je podnik schopen uhradit své závazky v momentě jejich splatnosti. Aby mohl být podnik solventní, musí být zároveň i likvidní. Díky těmto dvěma vlastnostem je podnik schopen zajistit dlouhodobé fungování na trhu, a i jeho prosperitu. Likvidita se rozlišuje na tři typy – okamžitou, pohotovou a běžnou.<sup>32</sup>

- a) Okamžitá likvidita nebo také likvidita prvního stupně slouží k okamžitému splacení závazků. Do této likvidity se započítávají pouze ty nejvíce likvidní účetní hodnoty z rozvahy, mezi které se řadí peníze v pokladně, peníze na běžném účtu, šeky a volně obchodovatelné cenné papíry. Interval pro Českou republiku, mezi kterým by se měly hodnoty okamžité likvidity pohybovat, je na úrovni 0,2 – 0,5. Pokud se výsledné hodnoty nevejdou do zmiňované škály, neznamená to nutně finanční problémy podniku.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

- b) Pohotová likvidita neboli likvidita druhého stupně má již širší vymezení než likvidita okamžitá. Ke krátkodobému finančnímu majetku jsou zde navíc uvažovány i krátkodobé pohledávky. Pohotová likvidita by měla být v poměru 1:1, což znamená, že je podnik schopen splatit své závazky bez nutnosti prodání zásob. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v intervalu 1 – 1,5.

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

- c) Běžná likvidita známá také jako likvidita třetího stupně vyjadřuje poměr oběžných aktiv a krátkodobých pasiv. Na rozdíl od dvou předchozích kategorií se zohledňují

---

<sup>32</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

navíc ke krátkodobým pohledávkám a finančnímu majetku i zásoby. Tento ukazatel slouží především pro krátkodobé věřitele, jelikož ukazuje kolikrát je podnik schopen splatit své závazky, pokud by proměnil veškerá oběžná aktiva na peněžní prostředky. Doporučené hodnoty pro běžnou likviditu jsou 1,8 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{zásoby} + \text{krátkodobé pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

### Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity zachycují, jak je podnik schopen využívat vložené zdroje do jednotlivých položek aktiv v poměru k tržbám. Tento ukazatel vyjadřuje, zda má podnik přebytečné kapacity, či naopak nedostatek aktiv. Ukazatele aktivity se dělí na dva typy:<sup>33</sup>

- počet obrátů (obratovosti) – ukazatel obratovosti informují o počtu obrátek za určité období neboli kolikrát roční tržby převyšují hodnotu položky, jejíž obratovost se počítá. Čím vyšší je počet převýšení ročních tržeb, tím kratší dobu je majetek vázán a zvyšuje se tím i zisk.
- dobu obratu – ukazatel doby obratu vyjadřuje průměrnou dobu trvání jedné obrátky majetku. Podnik se snaží co nejvíce tuto dobu zkrátit a tím pádem i zvýšit počet obrátek neboli maximalizovat obrátky a minimalizovat doby obratu.

Ukazatele aktivity lze vyjádřit v podobě obratu jednotlivých položek aktiv (případně pasiv) nebo v podobě doby obratu aktiv (případně pasiv).<sup>34</sup>

#### a) Obrat aktiv

Obrat aktiv je komplexní ukazatel, který ukazuje počet obratu aktiv za rok. Jeho hodnota by se měla pohybovat minimálně na úrovni 1. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím lépe, nízká hodnota tohoto ukazatele znamená neefektivní využití majetku podniku a jeho neúměrnou majetkovou vybavenost.

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

<sup>33</sup> RŮČKOVÁ, Petra, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

<sup>34</sup> BŘEZINOVÁ, Hana. *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2020. Účetnictví (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7598-913-0.



b) Doba obratu zásob

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} \times 360$$

Doba obratu zásob udává nutnou dobu k přeměně peněžních fondů před výrobky a zboží znovu do peněžní formy. Rozhodující pro posouzení ukazatele je jeho porovnání s odvětvím a vývoj v časové řadě. V případě hodnocení obratu jednotlivých zásob jsou vhodnější náklady než tržby.<sup>35</sup>

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{náklady}} \times 360$$

c) Obrat zásob

Hodnota obratu zásob udává, kolikrát ročně se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětovný nákup zásob.<sup>36</sup>

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

d) Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek vyjadřuje časový horizont od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po který podnik čeká na platby od svých odběratelů. Tato hodnota se srovnává s průměrem daného odvětví a dobou splatnosti faktur. Delší doba splatnosti pohledávek znamená větší potřebu úvěru.<sup>37</sup>

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \times 360$$

---

<sup>35</sup> KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-756-6.

<sup>36</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>37</sup> KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-756-6.

e) Doba obratu závazků

U výpočtu doby obratu závazků vzniká problém, jaké položky závazků zahrnout do výpočtu. Hlavním cílem je, aby vymezení závazků bylo co nejpřesnější a co nejvíce reprezentovalo běžné závazky podniku, které jsou pravidelně hrazeny. Závazky lze vztáhnout k tržbám kde je výhoda jedné základny. V tomto případě lze do závazků zahrnout krátkodobé závazky z obchodních vztahů a ostatní krátkodobé závazky, které představují závazky vůči zaměstnancům, sociálnímu a zdravotnímu pojištění a vůči státu.<sup>38</sup>

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky z obchodních vztahů} + \text{ostatní závazky}}{\text{tržby}} \times 360$$

Pro vyjádření průměrné doby splatnosti závazků je vhodnější použití pouze výkonové spotřeby (náklady na spotřebu materiálu a energie, služby a náklady vynaložené na prodané zboží). V tomto případě je nutné uvažovat závazky pouze jako krátkodobé závazky z obchodních vztahů.<sup>39</sup>

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky z obchodních vztahů}}{\text{výkonová spotřeba}} \times 360$$

Tento ukazatel vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho splacení a měl by dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek.

### Ukazatele zadluženosti

Ukazateli zadluženosti poměruje podnik především cizí a vlastní zdroje. Při analýze zadluženosti je také důležité zjistit objem majetku pořízený na leasing. Jelikož se tyto aktiva

---

<sup>38</sup> KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-756-6.

<sup>39</sup> RŮČKOVÁ, Petra, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

nezobrazují v rozvaze, ale pouze ve výkazu zisku a ztráty, neukazují ukazatelé zadluženosti celou zadluženost podniku.<sup>40</sup>

Výše zadlužení je obvykle pro podniku užitečná, a to z toho důvodu, že cizí kapitál je levnější než ten vlastní. Úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku, jelikož úrok jako součást nákladů snižuje zisk a jedná se o tzv. daňový efekt nebo daňový štít.<sup>41</sup>

#### a) Míra zadluženosti

Míra zadluženosti je ukazatel poměřující cizí a vlastní kapitál, kdy pro jejich posuzování je důležitý jeho časový vývoj, zda se podíl cizích zdrojů zvyšuje či snižuje a signalizuje, do jaké míry by mohly být nároky věřitelů ohroženy.

Při analýze zadluženosti musí podnik věnovat pozornost také struktuře zdrojů z hlediska splatnosti, jelikož krátkodobé zdroje představují pro podnik vyšší riziko, z důvodu brzkého data splatnosti. Využívanými ukazateli jsou například podíl dlouhodobých cizích zdrojů na celkovém dlouhodobém kapitálu či podíl dlouhodobých cizích zdrojů na cizích zdrojích.<sup>42</sup>

Podíl dlouhodobých cizích zdrojů na dlouhodobém kapitálu:

$$= \frac{\text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}}$$

Podíl dlouhodobých cizích zdrojů na cizích zdrojích:

$$= \frac{\text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{cizí zdroje}}$$

#### b) Úrokové krytí

V případě financování cizími úročenými zdroji je tento ukazatel velmi významný. Úrokové krytí charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti

---

<sup>40</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>41</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>42</sup> RŮČKOVÁ, Petra, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

podniku splácet nákladové úroky. V případě, že má tento ukazatel hodnotu 1, znamená to, že podnik vytvořil zisk potřebný pro splácení úroků věřitelům, ale již ne pro platbu daně. Proto je uváděna doporučená hodnota ukazatele Úrokového krytí vyšší než 5.<sup>43</sup>

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

c) Doba splácení dluhů

Tento ukazatel charakterizuje, za jakou dobu by byl podnik schopen splatit své dluhy z provozního cash flow.

$$\text{doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{provozní cash flow}}$$

d) Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem

Dlouhodobý majetek, který slouží především k hlavní činnosti podniku, by měl být financován z větší části vlastním kapitálem z toho důvodu, aby nebylo ohroženo nutností splácet dluhy podnikání. Hodnota poměru vlastního kapitálu na dlouhodobém majetku vyšší než 1 znamená, že podnik používá vlastní kapitál ke krytí oběžných neboli krátkodobých aktiv, což svědčí o přednosti finanční stability před výnosem.<sup>44</sup>

$$\text{krytí dlouhodobého majetku VK} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

e) Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji

Při tomto ukazateli platí takové pravidlo financování, že dlouhodobý majetek by měl být krytí dlouhodobými zdroji. Při hodnotě ukazatele menší než 1 může mít podnik s úhradou závazků a musí krýt část svého dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji. V tomto případě je podnik podkapitalizován a čistý pracovní kapitál je záporný, jedná se o agresivní strategii financování. Finanční podnik je stabilní při vysokém poměru, ale financuje drahými dlouhodobými

<sup>43</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>44</sup> SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

zdroji příliš velkou část krátkodobého majetku. Podnik je tedy překapitalizován, má vysoký podíl čistého pracovního kapitálu a jedná se o konzervativní strategii financování. Při neutrální strategii financování je krytí dlouhodobého majetku a části oběžných aktiv dlouhodobým kapitálem. To znamená, že má podnik dostatečnou rezervu v podobě čistého pracovního kapitálu pro operativní řízení oběžných aktiv a krátkodobých závazků.<sup>45</sup>

$$\text{krytí dlouh. majetku dlouh. zdroji} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouh. cizí zdroje}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

### 3.1.5 Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA

Metodika INFA je systém finančních indikátorů, který je výsledkem Ministerstva průmyslu a obchodu a akademickou sférou zastoupenou Vysokou školou ekonomickou v Praze. Systém finančních indikátorů slouží podnikům k ověření finančního zdraví podniku a porovnání jejich výsledků s podniky, které jsou v daném odvětví považovány za nejlepší, případně průměrem za odvětví. Ukazatelová soustava INFA je pyramidovým rozkladem ukazatele EVA, který je spojením controllingu rizik a finančním controllingem. Controlling se zaměřuje na plánování, rozpočtování a zajištění splnění finančního plánu. Dle Neumaiera přístup modelu INFA odděluje ukazatele, které zachycují způsob rozdělení výstupu podniku a ukazatele provozní činnosti. Zároveň sleduje finanční stabilitu podniku a jeho schopnost včas splácet své závazky.<sup>46</sup>

Systém INFA je zaměřen na tři základní skupiny:

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

---

<sup>45</sup> KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-756-6.

<sup>46</sup> NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. Finance (Grada). ISBN 80-247-0125-1.

## 3.2 Strategická analýza

Strategická analýza je proces vyhodnocování významných informací, které slouží k rozhodování společnosti o jejich postavení v budoucnosti a identifikace prostředků, kterými dosáhnout požadované pozice. Hlavním cílem strategické analýzy je identifikace a analýza faktorů, u kterých je předpoklad vlivu na strategii podniku a konečnou volbu cílů. Fáze strategické analýzy jsou analýza vnějšího prostředí a analýza vnitřního prostředí.<sup>47</sup>

### 3.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Z analýzy vnějšího prostředí by měly vzejít veškeré okolní faktory a vlivy, které ovlivňují a budou v budoucnu dále ovlivňovat podnik a jeho postavení. Při této analýze se musí přihlížet k celosvětovým vlivům a ekonomickému, technologickému a právnímu vlivu, jelikož je okolí podniku velice rozsáhlé.<sup>48</sup>

Analýzu vnějšího prostředí lze rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí. Do mikroprostředí spadají vlivy odvětví, do kterých se řadí konkurenti, zákazníci a dodavatelé. Makroprostředí představují ekonomické, politické, technologické a sociokulturní faktory, jejich změna může pozitivně ale také negativně ovlivnit působnost podniku.<sup>49</sup>

### PEST analýza

K analýze vlivu makroprostředí se používá PEST analýza, která tyto vlivy dělí do čtyř základních skupin: politické, ekonomické, sociálně-demografické a technologické. V některých případech je analýza rozšířena samostatně o legislativní a ekologické faktory, tato analýza je označována jako PESTLE analýza. Tyto faktory vytváří analyzovanému podniku různé množství příležitostí a hrozeb. Hlavní cílem PEST analýzy je rozpoznat a odlišit faktory významné pro analyzovaný podnik. S velikostí podniku stoupá i význam analýzy makroprostředí, jelikož pro velké podniky mají faktory makroprostředí podstatně větší význam než pro fungování malých a středních podniků.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2016. ISBN 978-80-213-0922-7.

<sup>48</sup> FOTR, Jirí, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

<sup>49</sup> TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2016. ISBN 978-80-213-0922-7.

<sup>50</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2.*, rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

## **Politické faktory**

Politické faktory představují politická omezení jako například zákony, právní normy a vyhlášky, který ovlivňují různé typy podnikání a zároveň mohou ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Dále mohou být politickými faktory daňové zákony, politický systém, stabilita vlády a politického systému v zemi, protimonopolní zákony, systém ochrany majetku, cenové politiky, investiční pobídky, ochrana investic, míra státního protekcionismu, byrokratizace míra korupce, vývoj státního rozpočtu a rozpočtová politika, regulace exportu a importu anebo ochrana životního prostředí.<sup>51</sup>

## **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory ovlivňují vývoj a strukturu národního hospodářství a propojují mikroekonomické a makroekonomické prostředí. Z ekonomického prostředí čerpá podnik výrobní kapitál a výrobní faktory, proto je třeba tyto faktory analyzovat. Mezi ekonomické faktory se řadí míra inflace a úrokových sazeb, míra hospodářského růstu, ceny komodit, míra nezaměstnanosti, úroveň a podmínky odměňování, měnové kurzy, úroveň rozvoje podnikání a podnikatelského prostředí, úroveň disponibilního příjmu obyvatelstva, měnová a fiskální politika země, stupeň globalizace a ekonomické otevřenosti a úroveň bankovního rozvoje. Dalším významným ekonomickým aspektem je transpozice evropských norem a ovlivňování národního ekonomického prostředí vyplývajícího z mezinárodních závazků jednotlivých zemí.<sup>52</sup>

## **Sociálně – demografické faktory**

Faktory sociálně – demografické jsou výsledkem kulturních, demografických, ekonomických, vzdělávacích, náboženských a etických podmínek života člověka. Podniky jsou nuceny reagovat na neustálé změny a vývoj sociálních faktorů, které přináší v demografické struktuře nový životní styl nebo zájem o vyšší kvalitu života. Důležitými faktory jsou demografický vývoj populace, porodnost, mortalita, genderová věková struktura populace a délka života, míra imigrace a emoční nálada, sociální stratifikace ve společnosti, úroveň zdraví a vzdělání obyvatelstva, postoje k práci, kariéře, volnému času

---

<sup>51</sup> FOTR, Jirí, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

<sup>52</sup> SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

a odchodu do důchodu, kultura formování úspor a půjčování ve společnosti, velikost a struktura rodiny, návyky na životní styl a potřebu, vývoj náboženství a jiných přesvědčení, postoj k přírodním a ekologickým produktům, požadavky na kvalitu produktu a úroveň služeb a postoj k dováženému zboží a službám.<sup>53</sup>

### **Technologické faktory**

Aby podnik udržel postavení na trhu je důležité sledovat a následně i implementovat nejnovější trendy v technické a technologické oblasti, které mění životní styl spotřebitele. Mezi technologické faktory patří úroveň inovací a technologického rozvoje průmyslu, vládní výdaje na vědu a výzkum, státní pobídky, náklady na výzkum a vývoj, legislativa v oblasti technologického vybavení průmyslu, vývoj cen přírodních zdrojů, vývoj a penetrace internetu, vývoj mobilních zařízení, nástup nových technologií, přístup k nejnovějším technologiím, stupeň využití, implementace a přenosu technologií a úspěšnost substitutů.<sup>54</sup>

### **PORTERŮV MODEL 5 SIL**

Porterův model 5 sil popisuje stav konkurence uvnitř odvětví, ve kterém působí pět elementárních sil. Analýza konkurence je orientována na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků jejich intenzitu, na akce a reakce konkurenčních rivalů a na současnou a budoucí konkurenční situaci. Cílem je umožnit jasně pochopit síly, které na podnik působí a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny.<sup>55</sup>

Konkurence na trhu je funkcí pěti konkurenční sil a těmi jsou:

- Vyjednávací síla dodavatelů
- Vyjednávací síla odběratelů/kupujících/zákazníků
- Konkurenční síla pramenící z hrozby substitutů

---

<sup>53</sup> FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

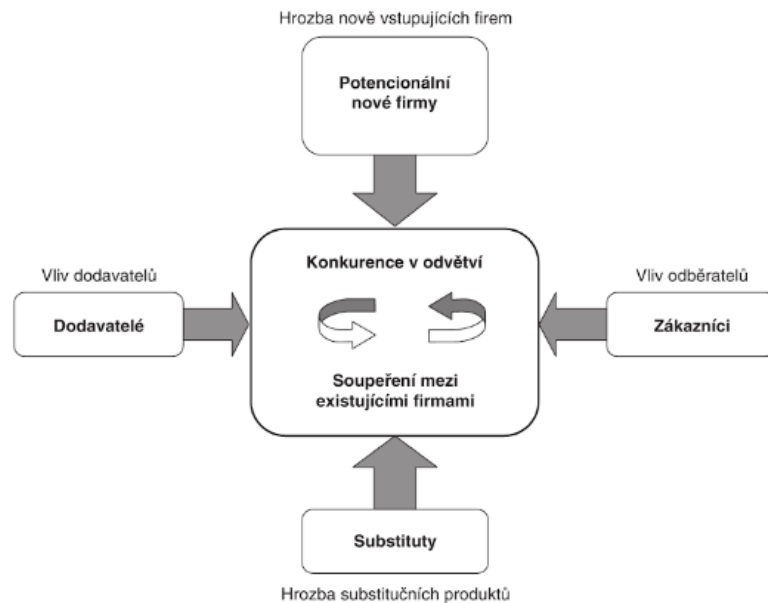
<sup>54</sup> FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

<sup>55</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2.*, rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.



- Konkurenční síla pramenící z hrozby vstupu potenciálních konkurentů
- Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky

Obrázek č. 1: Porterův model 5 sil



Zdroj: TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

### Nově vstupující firmy

Vstup nových firem na trh může způsobit růst nákladů nebo stlačení cen a tedy i pokles ziskovosti, jelikož přinášejí do odvětví nové zdroje, kapacitu a úsilí získat podíl na trhu. Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů závisí na bariérách vstupu na trh neboli faktory, které podniku brání se prosadit v daném odvětví. Hlavní zdroje bariér vstupu na trh jsou úspory z rozsahu, diferenciací produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům a nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu.<sup>56</sup>

### Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Hrozba v případě silně si konkurujících firem vzniká díky vzájemné rivalitě, která se může projevit střetáváním na cenovém poli. Čím vyšší jsou skladovací či fixní náklady a čím pomaleji roste odvětví, tím více stoupá rivalita mezi konkurenty. Intenzita soupeření je ovlivněna řadou vzájemně propojených faktorů, kterými jsou početnost a vyrovnanost

<sup>56</sup> ROTHARMEL, Frank T. *Strategic Management*. McGraw-Hill Education, 2018. ISBN 9781259927621.

konkurentů, vysoké fixní náklady, diferenciací produktů, míra růstu odvětví, různorodost konkurentů a výstupní překážky.<sup>57</sup>

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů závisí na unikátnosti dodávaného produktu a koncentrovanosti na trhu. Hrozbu může představovat zvýšení cen, omezení dodávek či snížení kvality. Následující faktory ovlivňují vyjednávací sílu: průmysl dodavatelů je koncentrovanější než průmysl, do kterého dodávají, firmy čelí významným nákladům při změně dodavatele, příjmy dodavatelů významně nezávisí na daném odvětví, dodavatelé nabízejí diferenciované produkty, neexistence snadno dostupných substitutů, implementace dodavatelů dopřednou integrací.<sup>58</sup>

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Vyjednávací síla odběratelů je stejně jako u vyjednávací síly dodavatelů závislost na unikátnosti produktu a jeho koncentrovanosti. Vysoká hrozba ze strany odběratelů je v případě, že na trhu je malé množství kupujících s vysokou kupní silou, nabízené produkty jsou standardizované, existují malé či žádné přestupní náklady ke konkurentům, kupující jsou cenově sensitivní a mohou začlenit zpětnou integraci.<sup>59</sup>

### **Hrozba substitutů**

Substituty jsou produkty, které jsou schopny uspokojit stejné potřeby jako produkt, který je nabízen na trhu. Velkou hrozbou jsou zejména substituty, které díky technologickým inovacím, mohou nabídnout lepší uspokojení zákazníka. Vysoká hrozba vzniká v momentě, kdy substitut je cenově atraktivní a existují nízké či žádné přestupní náklady.<sup>60</sup>

## **3.2.2 Analýza vnitřního prostředí**

Cílem analýzy vnitřního prostředí je vyhodnocení současného stavu podniku a identifikovat silné a slabé stránky podniku. Vnitřní prostřední podniku tvoří vstupy do výroby zboží

---

<sup>57</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

<sup>58</sup> ROTHARMEL, Frank T. *Strategic Management*. McGraw-Hill Education, 2018. ISBN 9781259927621.

<sup>59</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

<sup>60</sup> ROTHARMEL, Frank T. *Strategic Management*. McGraw-Hill Education, 2018. ISBN 9781259927621.

a služeb podniku, což znamená zaměstnanci, management podniku, finanční prostředky, budovy a zařízení a také schopnosti a znalosti.

### **Analýza zdrojů a kompetencí**

Podstatou analýzy zdrojů a kompetencí je kvantifikovat zdroje a kompetence podniku a jejich následné ohodnocení. Podstatou ale není pouze identifikace jednotlivých zdrojů, ale důležité je také zjištění, zda je podnik schopen tyto zdroje využít pro dosažení stanovených cílů. Zdroje jsou tedy určité prostředky podniku a kompetenci jsou schopnosti správně zdroje využít.<sup>61</sup>

Základními typy zdrojů jsou zdroje hmotné, lidské, finanční a nehmotné a jsou tvořeny následovně:

- Hmotné zdroje – pozemky, stroje, haly, budovy, dopravní prostředky
- Lidské zdroje – počet lidských zdrojů, jejich struktura a motivace
- Finanční zdroje – velikost vlastního kapitálu, míra zadluženosti, získávání cizího kapitálu
- Nehmotné zdroje – know-how, ochranná známka, značka, licence.<sup>62</sup>

Tabulka č. 2: Kombinace hodnocení zdrojů a kompetencí

<b>Je zdroj nebo kompetence hodnotný/á?</b>	<b>Je zdroj nebo kompetence vzácný/á?</b>	<b>Je zdroj nebo kompetence těžko napodobitelný/á?</b>	<b>Je zdroj nebo kompetence nenahraditelný/á?</b>	<b>Důsledky pro konkurenceschopnost podniku</b>	<b>Výsledné chování</b>
<b>ne</b>	ne	ne	ne	konkurenční nevýhoda	podprůměrné výnosy
<b>ano</b>	ne	ne	ano/ne	konkurenční parita	průměrné výnosy
<b>ano</b>	ano	ne	ano/ne	dočasná konkurenční výhoda	průměrné až nadprůměrné výnosy
<b>ano</b>	ano	ano	ano	relativně trvalá konkurenční výhoda	nadprůměrné výnosy

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

Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

<sup>61</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

<sup>62</sup> ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

### 3.2.3 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je posouzení situaci podniku na základě poznatků získaných z předcházejících analýz. Tato analýza vyhodnocuje silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky a příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) a je tvořena ze dvou analýz, analýzy SW a analýzy OT. Nejdříve je prováděna analýza OT, která je analýzou makroprostředí i mikroprostředí. V analýze makroprostředí jsou obsaženy politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory, naopak v analýze mikroprostředí jsou ovlivňující faktory zákazníci, dodavatelů, odběratelů, konkurence. Analýza OT je analýzou příležitostí a hrozeb, jelikož hrozby přichází z vnějšího prostředí, je doporučeno touto analýzou začít. Analýza SW se týká vnitřního prostředí podniku a je zaměřena na cíle, systémy, podnikové zdroje, materiální prostředí, procedury, firemní kulturu a organizační strukturu.<sup>63</sup>

Obrázek č. 2: SWOT analýza

<p><b>Silné stránky</b> (strengths)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (opportunities)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (threats)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

<sup>63</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika společnosti Cukrovar Vrbátky a.s.

Společnost Cukrovar Vrbátky a.s., která je situovaná v oblasti Hané mezi městy Prostějov a Olomouc, vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 1. května 1992, vedeném Krajským soudem v Brně a byla založena jednorázově Fondem národního majetku České republiky. Hlavní činností společnosti je výroba a prodej cukru a melasy z cukrové řepy, nákup a prodej cukru a melasy a zprostředkovatelská činnost.<sup>64</sup>

#### Základní údaje společnosti

Obrázek č. 3: Logo společnosti



Zdroj: webové stránky společnosti

Obchodní firma:	Cukrovar Vrbátky a.s.
Sídlo:	č.p. 65, 789 13 Vrbátky
Identifikační číslo:	469 00 187
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	Provozování drážní dopravy na železniční dráze Provozování dráhy-vlečky Cukrovaru Vrbátky Výroba elektřiny Hostinská činnost Silniční motorová doprava Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3

---

<sup>64</sup> Cukrovar Vrbátky a.s. [online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.cukrovarvrbatky.cz/o-cukrovaru/>

### Vlastnická a řídicí struktura

Významnými akcionáři společnosti Cukrovar Vrbátky a.s. jsou Ing. Zdeněk Kovařík s podílem ve výši 27,62 % a RNDr. Miroslav Hofschneider s podílem ve výši 27,2 %.

Předseda představenstva: Ing. Zdeněk Kovařík

Místopředseda představenstva: RNDr. Miroslav Hofschneider

Člen představenstva: Jiří Zapletal

Bc. Miroslav Hofschneider

### Majetkové účasti

Společnost má tři dceřiné společnosti Cukrplus, s.r.o., PIKANT Ostrava, s.r.o. a GOLDFEIN CZ s.r.o..

Tabulka č. 3: Majetkové účasti

Název dceřinné společnosti	Výše podílu v %	Vlastní kapitál k 31.12.2020 v tis Kč
Cukrplus, s.r.o.	100	41 893
PIKANT Ostrava, s.r.o.	100	26 266
GOLDFEIN CZ s.r.o.	52,79	-29 062

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetní závěrky společnosti za rok 2020

### Historie společnosti

Tento cukrovar byl založen v roce 1870 jako první rolnický akciový cukrovar na Moravě a od počátku kladl důraz na zvyšování kapacity zpracování řepy. Na přelomu 70. a 80. let 19. století bylo denně zpracováno 100 až 200 tun řepy, po rekonstrukci v letech 1935-1937 se kapacita zpracování zvýšila na 1 100 tun řepy denně. Od roku 1995 se závod postupně modernizuje a navyšuje se kapacita zpracování řepy. Momentálně se zpracovává až 2 200 tun cukrové řepy denně. Produktové portfolio zahrnuje cukr krystal, krupice, cukr moučka, kostky, bridž, třtinový a přírodní cukr. Produkce je dodávána pro potravinářskou průmyslovou výrobu, ale také v drobném spotřebitelském balení do obchodních sítí.<sup>65</sup>

<sup>65</sup> Cukrovar Vrbátky a.s. [online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.cukrovarvrbatky.cz/o-cukrovaru/>

## 4.2 Obor cukrovarnictví

Cukrovarnictví a stavby cukrovarů představovaly výrazné a silné odvětví v hospodářství Rakousko-Uherska, cukr se stal jednou z klíčových strategických komodit a měl výraznou politickou sílu, jelikož podíl českých zemí na celosvětovém exportu cukru činil přibližně 57 %. V 70. letech 19. století bylo v České republice v provozu 214 cukrovarů, které často vznikaly bez rozvahy a předběžného ekonomického plánu, proto řada z nich postupně zanikala.<sup>66</sup>

Po první světové válce se objevili první problémy v oblasti cukrovarnictví v podobě problémů s dodávkami surovin a nedostatek pracovníků. V souvislosti s těmito problémy byl zřízen první hospodářský zákon č. 15/1918, kterým došlo ke zřízení československé cukerní komise a také zákazu vývozu cukru. V meziválečném období se tuzemské strojírný dostaly na světovou špičku ve výstavbě cukrovarů po celém světě. V roce 1928 došlo k prudkému poklesu světových cen cukru z důvodu světové hospodářské krize, která zasáhla právě i cukrovarnický průmysl. Po druhé světové válce docházelo k masivnímu přesunu vlastnických práv, kdy se cukerního průmyslu týkal zejména dekret prezidenta č. 1010, kterým byly znárodněny klíčové cukrovary, zákon se ale nevztahoval na rolnické akciové cukrovary.<sup>67</sup>

Roku 1948 došlo ke znárodnění všech dosud privátních cukrovarů a rolnické akciové společnosti byly přeměněny na družstevní podniky. V březnu téhož roku byl vyhlášen zákon o pozemkové reformě, který měl velký vliv na pěstitele řepy. Na jeho základě byla vyvlastněna půda statkům s rozlohou nad 50 ha. Československého cukernímu průmyslu napomáhal nedostatek cukru na světových poválečných trzích, bohužel řada cukrovarů byla ovlivněna odlivem pracovní síly, nedostatkem surovin a řada z nich byla i poničena v období bojů na území státu. Po druhé světové válce došlo také k postupnému slučování výrobních kapacit, což bylo uskutečňováno uzavíráním menších závodů a slučováním regionálních provozů. Slučování i uzavírání podniků probíhalo v rámci celé republiky a začátkem 80. let nahrazovaly národní podniky koncerny měnící se na státní podniky. Státní podniky

---

<sup>66</sup> KREMR, Tomáš. Analýza vývoje československého cukrovarnictví po zlomovém roce 1948. *Listy cukrovarnické a řepařské* [online]. 2020 [cit. 2022-03-05].

<sup>67</sup> KREMR, Tomáš. Analýza vývoje československého cukrovarnictví po zlomovém roce 1948. *Listy cukrovarnické a řepařské* [online]. (136) [cit. 2022-03-19].

hospodařily s majetkem ve společném vlastnictví, ale na vlastní zodpovědnost a pod svým jménem. Počet cukrovarů se od roku 1945 do roku 1989 snížil o více než 40 %.<sup>68</sup>

Roku 1989 byly cukrovary součástí státních podniků a fungujících sdružení bylo celkem 6, jednalo se o Jihomoravské cukrovary Uherské Hradiště, Kolektiv cukrovarů Kolín neboli Kolínské cukrovary, Smíšené cukrovary Olomouc neboli Severomoravské cukrovary, Pražské cukrovary Čakovice, Cukrovary Hradec Králové neboli Východočeské cukrovary a Cukrovary Žatec neboli Severočeské cukrovary. Po roce 1989 zůstalo tedy v provozu jen 52 cukrovarů, které spadali do sedmi státních podniků v koncernu Cukrovarnického podniku. V následujících dvou letech došlo k rozpadu centrálně řízené organizace průmyslu a vyčleňovaly se ze státních podniků podniky samostatné. V roce 1992 byla zahájena privatizace cukrovarů, díky liberalizaci trhu měly podniky pohybující se v cukrovarnictví náročnou situaci a v důsledku toho došlo k trvalému poklesu cukrovarů. Důsledkem zavření značné části cukrovarů bylo jejich zadlužení a nedostatečné množství likvidního kapitálu.<sup>69</sup>

V roce 2004-2005 byly nastaveny kvóty produkce cukru, které nahrazuje při vstupu České republiky do Evropské unie, regulační systém EU. Regulačním systémem EU dochází ke zrušení exportních a tuzemských podílů kvót a k rozdělení produkčních kvót na kvótu A a kvótu B v poměru 97 % a 3 %. Dále dochází ke zjišťování výroby cukru od každého výrobce za celou kampaň, z které je určen tzv. cukr C. Cukr C nesmí být vyvážen na území vnitřního trhu EU.<sup>70</sup>

Kvóta A a B značí množství vyrobeného cukru stanovené Evropskou Komisí pro producenty cukru, na které se vztahuje subvenční, intervenční a cenová opatření tržního řádu cukru. Cukr C představuje množství vyrobeného cukru přesahující výrobcem kvótu A a B. Toto množství je povinné exportovat třetím zemím se ztrátou nároku exportní subvence nebo převést množství na kvótu A v následující kampani.<sup>71</sup>

K 30. září 2017 došlo na základě v minulosti schválených a přijatých předpisů Evropské unie ke zrušení produkčních kvót v celé Evropské unii. Momentálně jsou v rámci nové společné

---

<sup>68</sup> ROZLÍVKA, R. a J. DOKOUPIL. Vývoj českého cukrovarnického průmyslu po druhé světové válce. *Listy cukrovarnické a řepařské. Listy cukrovarnické a řepařské* [online]. 2019, (136) [cit. 2022-03-19].

<sup>69</sup> KREMR, Tomáš. Analýza vývoje československého cukrovarnictví po zlomovém roce 1948. *Listy cukrovarnické a řepařské* [online]. 2020 [cit. 2022-03-05].

<sup>70</sup> *Situační a výhledová zpráva* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství České republiky, [1993]- [cit. 2022-03-22]. ISBN 80-708-4261-X.

<sup>71</sup> KREMR, Tomáš. Analýza vývoje československého cukrovarnictví po zlomovém roce 1948. *Listy cukrovarnické a řepařské* [online]. 2020 [cit. 2022-03-05].



zemědělské politiky a tzv. Green dealu stanoveny regulace, které ovlivní i výrobu cukru. Do roku 2030 by mělo dojít ke snížení množství pesticidů o 50 % a hnojiv o 20 %.<sup>72</sup>

### 4.3 Cukrovarnictví v regionu

Společnost Cukrovar Vrbátky a.s. je v obci Vrbátky největším zaměstnavatelem, v roce 2020 zaměstnával podnik 124 osob z okolí Prostějova. V průběhu kampaní nabízí také společnost pro obyvatele z okolí přivýdělkou prostřednictvím dohody o provedení práce nebo pracovní činnosti.<sup>73</sup> Podíl počtu zaměstnanců cukrovaru na celkovém počtu obyvatel v obci Vrbátky znázorňuje tabulka č. 4.

Tabulka č. 4: Podíl počtu zaměstnanců cukrovaru na celkovém počtu obyvatel v obci Vrbátky

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Počet zaměstnanců</b>	119	120	124	124	124	124
<b>Počet obyvatel v obci Vrbátky</b>	1 713	1 708	1 724	1 723	1 740	1 737
<b>Podíl zaměstnaných v obci Vrbátky</b>	7%	7%	7%	7%	7%	7%

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Dle tabulky č. 4 má cukrovar podíl zaměstnaných na počtu obyvatel v obci ve výši 7 % po celé sledované období. V počtu zaměstnanců jsou zahrnuti pouze zaměstnanci na hlavní pracovní poměr, společnost tedy dále přispívá k rozvoji regionu zaměstnáváním brigádníků v průběhu řepných kampaní.

V okrese Prostějov je spousta místních pěstitelů, jejichž hlavním odběratelem je Cukrovar Vrbátky, a.s. Cukrovar od zemědělců nakupuje cukrovku a zároveň dodává potřeby pro jejich pěstování. V případě ukončení činnosti cukrovaru, by pěstitelé ztratili svého hlavního odběratele a byly by donuceni hledat nového odběratele, čím by stouply náklady na dopravu.

Nepřímou finanční podporou regionu jsou daně z nemovitostí, u cukrovaru konkrétně daň z nemovitostí a pozemků, ostatní daně jsou přerozděleny v rámci státního rozpočtu nebo rozpočtu kraje. Za rok 2020 zaplatil podnik celkem 2 581 tis Kč. Na dani z pozemků, který je finanční podporou regionu, zaplatila společnost 63 tis Kč.

<sup>72</sup> Balíček „Fit for 55“. *Consilium* [online]. 2022 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/green-deal/eu-plan-for-a-green-transition/>

<sup>73</sup> *PROGRAM ROZVOJE OBCE VRBÁTKY na období 2016 - 2022* [online]. In: . s. 62 [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://www.vrbatky.cz/file.php?nid=1105&oid=7731519>

Cukrovar dále podporuje region prostřednictvím sponzorských příspěvků například na 1. ročník běžeckého závodu v Dubanech 4Drun, který se konal v roce 2021.<sup>74</sup>

#### 4.4 Posouzení vybraných dopadů v účetnictví

Od 1.1.2016 nabyla účinnosti vyhláška č. 250/2015 Sb., kterou se mění vyhláška č. 500/2000 Sb. Prováděcí vyhláška k podvojnému účetnictví. Touto vyhláškou došlo ke značným změnám v účetních výkazech. V této kapitole jsou posouzeny dopady vybraných změn, které nastaly vyhláškou č. 250/2015 Sb.

V rozvaze došlo ke změně ve vykazování Dlouhodobého finančního majetku konkrétně řádku B.III.5. Jiný dlouhodobý finanční majetek, který se v roce 2016 nově rozděluje na řádek B.III.4. Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv, B.III.5 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly a B.III.6. Zápůjčky a úvěry – ostatní. Ve výkazech cukrovaru se tato změna promítla a to tak, že ve výkazech roku 2015 vykazuje společnost hodnotu 70 000 tis. Kč brutto a 55 tis Kč. Netto v řádku B.III.5. Ve výkazech 2016 je již změna promítnuta a společnost vykazuje v předchozím období na řádku B.III.4. hodnotu ve výši 54 000 tis Kč. Bruto a 39 000 tis Kč netto. Dále na řádku B.III.5. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly vykazuje společnost hodnotu ve výši 225 tis. Kč brutto, kde je ve stejné výši vytvořena i opravná položka, tím pádem je hodnota netto nulová. Poslední změnou v oddílu B.III. je vykazování hodnoty na řádku B.III.6. Zápůjčky a úvěry – ostatní ve výši 8 500 tis. Kč.

Tabulka č. 5: Posouzení dopadů změn ve vykazování Dlouhodobého finančního majetku

31.12.2016			31.12.2015		
<b>III.</b>	<b><i>Dlouhodobý finanční majetek</i></b>	<b>69 900</b>	<b>III.</b>	<b><i>Dlouhodobý finanční majetek</i></b>	<b>69 900</b>
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	11 000	1.	Podíly - ovládaná osoba	11 000
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	3 900	2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	
3.	Podíly - podstatný vliv		3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	46 000	4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná osoba nebo ovládající osoba, podstatný vliv	3 900
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	55 000
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	9 000	6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	
7.	<i>Ostatní dlouhodobý finanční majetek</i>		7.	<i>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. majetek</i>	
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČÚS č. 024

<sup>74</sup> 1. ročník běžeckého závodu v Dubanech 4Drun. *Triangl: Vrbátky, Dubany, Štětovice*. 2021, (23).

Další změnou, která se přímo dotkla cukrovaru, je v přesunu řádků ve výkazech týkající se Krátkodobého finančního majetku. V roce 2015 pod řádek C.III. Krátkodobý finanční majetek patřily i řádky týkající se peněžních prostředků na bankovních účtech a v pokladně. V roce 2016 se tyto řádky vykazují již samostatně. V tomto případě došlo pouze k přesunu řádků ve výkazech, hodnoty byly tedy stejné.

Ve výkazu zisku a ztráty došlo ke zrušení řádku Obchodní marže a Přidaná hodnota, tyto hodnoty nebyly převáděny.

## 4.5 Analýza rozdílových ukazatelů

### Čistý pracovní kapitál

Záporný výsledek čistého pracovního kapitálu značí to, že podnik nedisponuje volnými peněžními prostředky a nemá tedy rezervu pro nepředvídatelné události. Naopak kladný výsledek je známkou finanční rezervy.

Tabulka č. 6 ukazuje hodnoty čistého pracovního kapitálu v období 2015 – 2020. Společnost disponuje za celé období kladnou hodnotou ČPK i když od roku 2016 s mírně klesající tendencí. Od roku 2016 dochází k poklesu oběžných aktiv, ale zároveň i k poklesu krátkodobých závazků. I přes klesající tendence je hodnota čistého pracovního kapitálu stále v nadprůměrných hodnotách. Oběžná aktiva v roce 2020 jsou přibližně 5,3krát vyšší než krátkodobé závazky.

Tabulka č. 6: Výpočet čistého pracovního kapitálu

Období	Vykázané údaje k 31.12. v tis Kč					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	648 532	701 098	621 384	558 943	552 517	519 175
Krátkodobé závazky	178 400	151 904	89 134	109 203	97 781	96 845
<b>ČPK</b>	<b>470 132</b>	<b>549 194</b>	<b>532 250</b>	<b>449 740</b>	<b>454 736</b>	<b>422 330</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů

### Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky ukazují, jak velkou část okamžitě splatných dluhů, je podnik schopen zaplatit peněžními prostředky v pokladně a na bankovní účtech, tedy nejlikvidnější formou. Číselné a procentuální vyčíslení znázorňuje tabulka č. 7, dle které je patrné, že podnik je schopen splatit své krátkodobé závazky. Schopnost úhrady krátkodobých závazků má kolísavé tendence, nejnižší hodnota je v roce 2015, kdy je společnost schopna

splatit 117 % okamžitě splatných dluhů. Naopak nejvyšší hodnotu čistě pohotových prostředků vykazuje podnik v roce 2019, kdy je schopen uhradit 221 % krátkodobých závazků.

Tabulka č. 7: Výpočet čistých pohotových prostředků

Období	Vykázané údaje k 31.12. v tis Kč					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Pohotové peněžní prostředky</b>	208 361	226 098	231 198	184 367	215 924	181 005
<b>Krátkodobé dluhy</b>	178 400	151 904	89 134	109 203	97 781	96 845
ČPP	29 961	74 194	142 064	75 164	118 143	84 160
Schopnost okamžité úhrady z vlastních prostředků (v %)	117	149	259	169	221	187

Zdroj: Vlastní zpracování

### Čistý peněžně-pohledávkový fond

Tabulka č. 8 ukazuje hodnotu čistého peněžně-pohledávkového fondu, který je kombinací čistého pracovního kapitálu a čistých pohotových prostředků. Čistý peněžně-pohledávkový fond ukazuje, že společnost nemá problém s likviditou, naopak společnost drží velké množství peněžních prostředků, což může značit jejich neefektivní využití.

Tabulka č. 8: Výpočet čistého peněžně-pohledávkového fondu

Období	Vykázané údaje k 31.12. v tis Kč					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	648 532	701 098	621 384	558 943	552 517	519 175
Dlouhodobé pohledávky	183	0	0	0	0	0
Zásoby	215 966	196 416	216 161	181 364	172 284	172 969
Krátkodobé závazky	178 400	151 904	89 134	109 203	97 781	96 845
<b>ČPPF</b>	<b>253 983</b>	<b>352 778</b>	<b>316 089</b>	<b>268 376</b>	<b>282 452</b>	<b>249 361</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů

## 4.6 Analýza poměrových ukazatelů

### Ukazatele likvidity

Tabulka č. 9 zobrazuje hodnoty potřebné k výpočtu okamžité, pohotové a běžné likvidity a také již vypočítané hodnoty jednotlivých typů likvidit.

Tabulka č. 9: Výpočet likvidity

Období	Vykázané údaje k 31.12. v tis Kč					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Peněžní prostředky	208 361	226 098	231 198	184 367	215 924	181 005
Krátkodobé závazky	178 400	151 904	89 134	109 203	97 781	96 845
Zásoby	215 966	196 416	216 161	181 364	172 284	172 969
Krátkodobé pohledávky	184 107	226 182	118 659	128 992	88 381	76 120
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>1,17</b>	<b>1,49</b>	<b>2,59</b>	<b>1,69</b>	<b>2,21</b>	<b>1,87</b>
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>2,20</b>	<b>2,98</b>	<b>3,93</b>	<b>2,87</b>	<b>3,11</b>	<b>2,66</b>
<b>Běžná likvidita</b>	<b>3,41</b>	<b>4,27</b>	<b>6,35</b>	<b>4,53</b>	<b>4,87</b>	<b>4,44</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Prvním typem likvidity je likvidita okamžitá L1, která bere v potaz pouze peněžní prostředky. Doporučené hodnoty okamžité likvidity se pohybují v rozmezí 0,2 – 0,5, velmi vysoké hodnoty okamžité likvidity svědčí o neefektivním využitím finančních prostředků v podniku. Hodnota okamžité likvidity podniku ve sledovaném období je v rozmezí 1,17 – 2,59, což znamená, že i nejnižší hodnota je při porovnání s maximální doporučenou hodnotou 2,3krát vyšší.

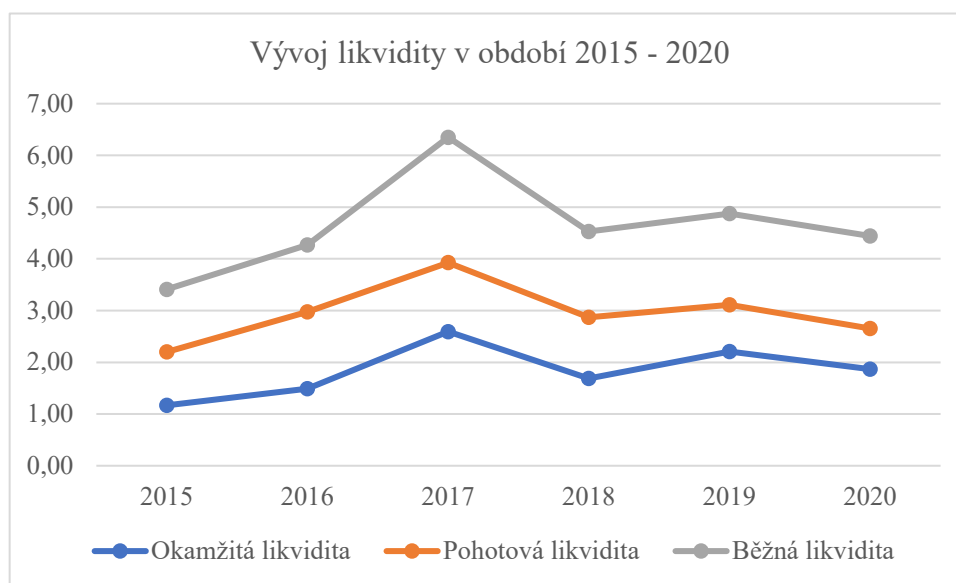
Pohotová likvidita vylučuje nejméně likvidní část oběžných aktiv – zásoby. Hodnota likvidity II. stupně by se měla pohybovat v rozmezí 1 – 1,5.

Pohotová likvidita podniku přesahuje i hodnotu doporučenou, což znamená, že společnost disponuje značným objemem oběžných aktiv, které podniku přináší minimální nebo žádný úrok. Vysoká hodnota pohotové likvidity vede k neproduktivnímu využívání vložených prostředků a tím i negativně ovlivňuje výkonnost podniku.

Běžná likvidita udává, kolikrát je schopen podnik uspokojit věřitele v momentě, kdy promění veškerá oběžná aktiva na peněžní prostředky. Doporučeným rozmezím je 1,5 – 2,5. V tomto případě je vyšší hodnota běžné likvidity z pohledu potenciální věřitelů výhodou, jelikož podnik vykazuje minimální riziko nesplacení závazků.

Graf č. 1 ukazuje vývoj pohotové, okamžité a běžné likvidity v období 2015 – 2020.

Graf č. 1: vývoj likvidity v období 2015 - 2020



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledkem analýzy likvidity je takový, že společnost disponuje značným objemem peněžních prostředků a hodnoty likvidity jsou značně nad doporučenými hodnotami. Což znamená, že společnosti je schopna splatit své závazky pouze prostřednictvím pohotových platebních prostředků.

### Ukazatele rentability

V tabulce č. 10 jsou zobrazeny hodnoty potřebné k výpočtu jednotlivých ukazatelů rentability a poté samotné hodnoty jednotlivých ukazatelů. Rentabilita udává, jak je podnik schopný zhodnotit vložený kapitál a podává podnik přehled o výnosnosti. K měření efektivnosti lze použít rentabilitu celkového vloženého kapitálu (ROA), vlastního kapitálu (ROE), provozní ziskové marže a čisté ziskové marže.

Hodnoty jednotlivých rentabilit by v ideálním případě měly mít rostoucí tendence, hodnoty jednotlivých rentabilit jsou ale mírně kolísavé. Nejméně se společnosti dařilo v roce 2018, kdy dosahovala záporných hodnot, kterých dosahovala i v roce 2019. V posledním sledovaném roce hodnoty rentability již rostou a podniku se daří lépe.

Tabulka č. 10: Výpočet ukazatelů rentability

Období	Vykázané údaje k 31.12. v tis Kč					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Výsledek hospodaření	39 184	132 699	79 497	-26 662	-11 262	5 937
VH před zdaněním	47 664	162 603	98 607	-28 062	-14 081	983
Daň z příjmu (splatná)	0	30 135	20 596	0	0	0
Nákladové úroky	0	0	0	0	0	0
EBIT	39 184	162 834	100 093	-26 662	-11 262	5 937
Celková aktiva	1 017 558	1 102 005	1 018 549	964 711	941 739	882 332
Vlastní kapitál	823 885	935 059	915 803	842 971	834 200	780 332
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	691 583	667 944	643 536	443 983	486 805	421 614
<b>ROA</b>	0,05	0,15	0,10	-0,03	-0,01	0,001
<b>ROE</b>	0,05	0,14	0,09	-0,03	-0,01	0,01
<b>Provozní zisková marže</b>	0,07	0,24	0,15	-0,06	-0,03	0,00
<b>Čistá zisková marže</b>	0,06	0,20	0,12	-0,06	-0,02	0,01

Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) udává míru efektivity hospodaření podniku s investovanými aktivy a vyjadřuje procento zisku připadající na 1 Kč celkově vloženého kapitálu. Z tabulky č. 10 je zřejmé, že hodnota ROA je v průběhu sledovaného období kolísavá. Hodnota ROA je vypočítána jako podíl hodnoty EBIT a celkových aktiv. V roce 2016 jsou hodnoty EBIT nejvyšší ze sledovaného období, tím pádem dosahuje podnik v tomto roce i nejvyšších hodnot rentability celkového vloženého kapitálu.

Naopak nejnižší hodnoty ROA dosáhl podnik v roce 2018 a to hodnoty záporné – 0,03. Záporné hodnoty bylo dosaženo zejména z důvodu záporného výsledku hospodaření za tento rok. Záporného výsledku hospodaření dosáhl podnik poprvé od roku 1995, což je způsobeno dvěma aspekty, kterými jsou pokles přírodní produkce cukru z důvodu neúrody cukrovky a totální nadprodukce cukru v EU s následným zhroucením jeho ceny. V následujících letech jsou již tendence rostoucí a společnost vykazuje v následujícím roce vyšší i když zápornou hodnotu -0,01. V roce 2020 se již podniku podařilo dosáhnout kladného výsledku hospodaření a tím dosáhl i kladné hodnoty ROA.

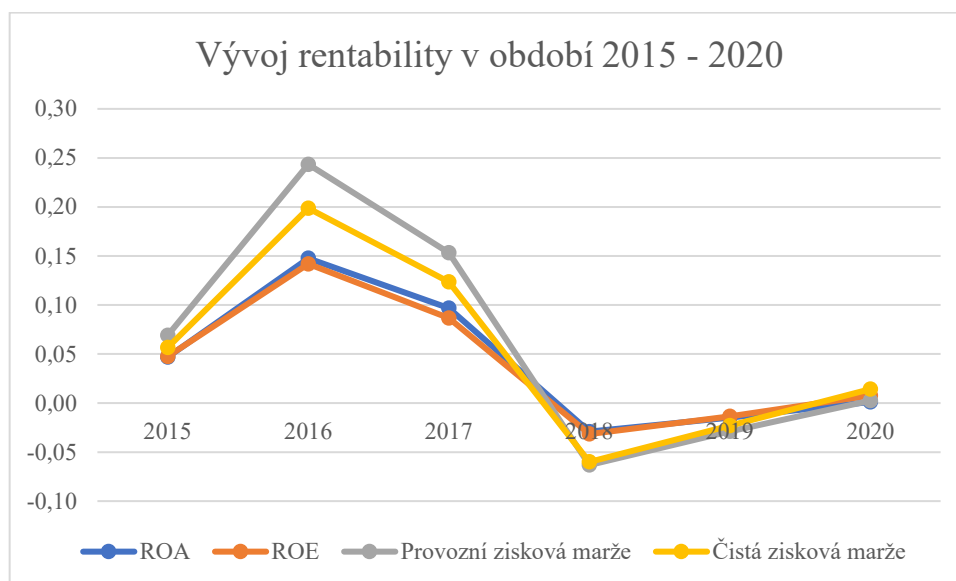
Hodnota rentability vlastního kapitálu vykazuje výkyvy v rámci sledovaného období stejně jako je tomu u hodnot ROA. V letech 2018 a 2019 dosáhl podnik záporné hodnoty a to -0,03 v roce 2018 a -0,03 v roce 2019. Hodnota rentability vlastního kapitálu vykazovala téměř

stejně hodnoty jako rentabilita vloženého kapitálu, od roku 2018 jsou hodnoty dokonce naprosto stejné.

Na základě doporučení by měl podnik vykazovat vyšší hodnotu rentability vlastního kapitálu než hodnotu rentability celkového vloženého kapitálu. Toto kritérium splňuje podnik pouze v prvním roce, v následujících dvou letech má společnost nižší hodnotu ROE a v posledních třech letech vykazuje společnost stejnou hodnotu obou ukazatelů.

Rentabilita tržeb neboli ROS udává kolik jednotek zisku je podnik schopen vytvořit z jedné jednotky tržeb. Rentabilita tržeb dosáhla v případě provozní ziskové marže nejvyšších hodnot v roce 2016, kdy byla hodnota ve výši 0,24. Jelikož čistá zisková marže je rozdílná od té provozní pouze v tom, že při výpočtu je použit výsledek hospodaření po zdanění, je hodnota nejvyšší také v roce 2016 a to ve výši 0,20.

Graf č. 2: Vývoj rentability v období 2015 - 2020



Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnoty jednotlivých ukazatelů rentability jsou v průběhu sledovaného období významně kolísavé. Od roku 2019 dochází ale k růstu hodnot rentability.

### Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity zachycují, jak je podnik schopen využívat vložené zdroje do jednotlivých položek aktiv v poměru k tržbám. Tento ukazatel vyjadřuje, zda má podnik přebytečné kapacity, či naopak nedostatek aktiv. Tabulka č. 11 zobrazuje vstupní data, která jsou potřeba pro výpočet jednotlivých ukazatelů aktivity a následné hodnoty vypočtených ukazatelů.



Tabulka č. 11: Výpočet ukazatelů aktivity

Období	Vykázané údaje k 31.12. v tis Kč					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Celková aktiva	1 017 558	1 102 005	1 018 549	964 711	941 739	882 332
Celkové tržby	782 458	727 460	707 886	497 616	542 272	463 749
Zásoby	215 966	196 416	216 161	181 364	172 284	172 969
Celkové pohledávky	186 327	226 182	118 659	128 992	88 381	76 120
Krátkodobé závazky z obchodních vztahů	127 960	103 402	64 190	80 790	70 228	63 188
Ostatní závazky	50 356	48 502	25 074	28 351	27 465	33 519
<b>Obrat aktiv</b>	0,77	0,66	0,69	0,52	0,58	0,53
<b>Doba obratu zásob</b>	99	97	110	131	114	134
<b>Obrat zásob</b>	3,62	3,70	3,27	2,74	3,15	2,68
<b>Doba obratu pohledávek</b>	85,73	111,93	60,34	93,32	58,67	59,09
<b>Doba obratu závazků</b>	82,04	75,17	45,40	78,96	64,86	75,07

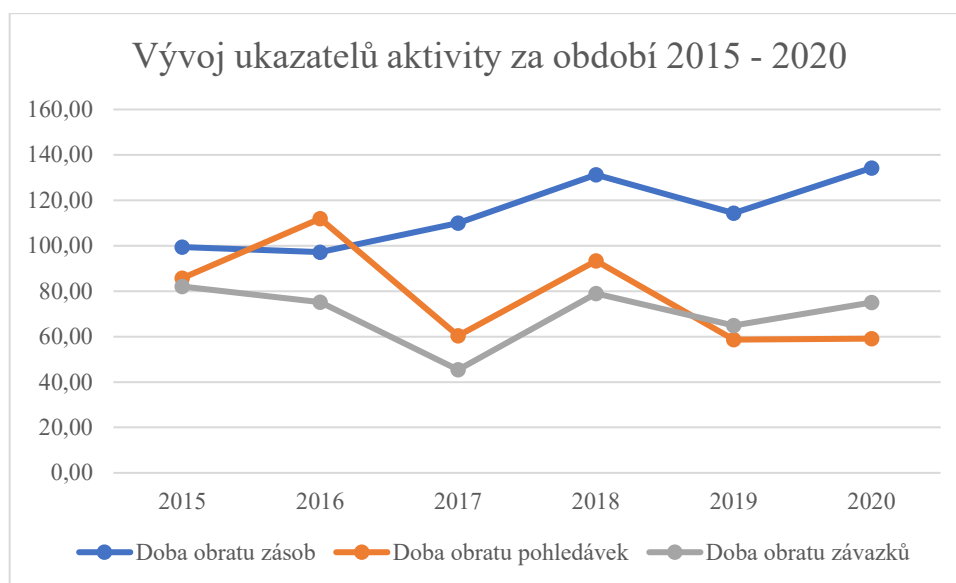
Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota obratu aktiv se ve sledovaném období pohybuje v rozmezí 0,52 – 0,77. Dle doporučení by se hodnota obratu aktiv měla pohybovat minimálně na úrovni 1. Nižší hodnota tohoto ukazatele znamená neúměrnou majetkovou vybavenost a neefektivní využívání majetku v podniku. V případě, že je hodnota obratu aktiv nižší než hodnota doporučená, je podniku doporučeno zvýšit tržby nebo zvážít odprodání některých aktiv.

Obrat zásob má zásadní vliv na likviditu firmy a vyjadřuje kolikrát za rok se obmění neboli prodá a znovu naskladní položka zásob. Hodnoty obratu zásob mají mírně kolísavé hodnoty, nejvyšší hodnota je v roce 2016 3,62 a nejnižší hodnota v roce 2020 2,68. Čím výše se hodnota blíží nule, tím více se zásoby v daném roce otáčí a přináší i vyšší ekonomický efekt.

Dalším zkoumaných ukazatelem je doba obratu zásob, který vyjadřuje počet dnů, po které jsou zásoby vázány do doby jejich spotřeby nebo prodeje neboli do doby jejich přeměny v peněžní prostředky. V roce 2020 byla hodnota doby obratu zásob ve výši 134 dní, což je nejvyšší hodnotou ve sledovaném období. To znamená, že podnik držel své zásoby do doby prodeje nebo spotřeby nejdéle v roce 2020. Naopak nejnižší doba držení zásob byla v roce 2016, kdy doba obratu zásob činil 97 dní.

Graf č. 3: Vývoj ukazatelů aktivity za období 2015 - 2020



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 3 je porovnání vývoje ukazatelů aktivity za období 2015 – 2020, kterými jsou doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků vyjádřeny ve dnech. Vývoj doby obratu pohledávek a závazků má stejné tendence, vybočuje pouze doba obratu zásob, která má na konci sledovaného období tendence růstu.

### Ukazatele zadluženosti

Při výpočtu ukazatelů zadluženosti poměřuje podnik především cizí a vlastní zdroje. V tabulce č. 12 jsou zobrazeny vstupní data, která jsou potřeba pro výpočet jednotlivých ukazatelů zadluženosti a následné hodnoty vypočtených ukazatelů.

Tabulka č 12: Výpočet ukazatelů zadluženosti

Období	Vykázané údaje k 31.12. v tis Kč					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Dlouhodobé cizí zdroje	15 240	15 009	13 523	12 123	9 304	4 558
Cizí zdroje	193 640	166 913	102 657	121 326	107 085	101 403
Dlouhodobý majetek	368 748	400 761	397 053	405 604	386 987	359 464
Vlastní kapitál	823 885	935 059	915 803	842 971	834 200	780 332
<b>Míra zadluženosti</b>	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01
<b>Krytí dl. majetku vlastním kapitálem</b>	2,23	2,33	2,31	2,08	2,16	2,17
<b>Krytí dl. majetku dl. zdroji</b>	2,28	2,37	2,34	2,11	2,18	2,18

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je zřejmé již z ukazatelů likvidity a nyní i z míry zadluženosti podniku, která je velmi nízká, podnik se nepotýká s finančními či existenčními problémy.

Hodnoty krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem se pohybují v rozmezí 2,08 – 2,33. Pokud je hodnota tohoto ukazatele vyšší než 1 znamená to, že podnik využívá vlastní kapitál ke krytí oběžných aktiv a svědčí to o přednosti finanční stability před výnosem. Vysoké hodnoty vykazuje i ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji, které se pohybují v rozmezí 2,11 – 2,37. Dle dosažených hodnot podnik nemá problém s úhradou závazků, ale financuje drahými dlouhodobými zdroji příliš velkou část krátkodobého majetku.

## 4.7 Analýza vnějšího prostředí

### PEST ANALÝZA

PEST analýza slouží k identifikaci externích faktorů ovlivňující podnik, kterými jsou faktory politické, ekonomické, sociálně – demografické a technologické. Identifikací těchto faktorů může podnik předejít možným hrozbám a využít příležitosti.

- **Politické faktory**

Při formování podnikatelského prostředí hrají důležitou roli politické faktory. Sledovaná společnost Cukrovar Vrbátky a.s. se řídí následujícími zákony:

- Nařízení vlády č. 337/2006 Sb., o stanovení některých podmínek provádění opatření společné organizace trhů v odvětví cukru
- Zákon č. 146/1947 Sb., o úpravě některých poměrů v průmyslu cukrovarském
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

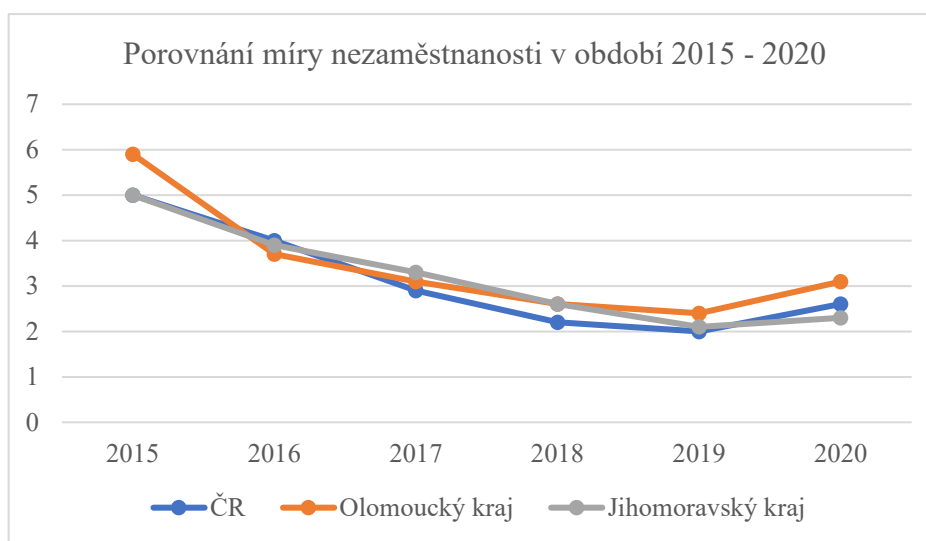
Nejvíce zasáhly do oboru cukrovarnictví výrobní kvóty na cukr, které byly v Evropské unii nastaveny cca 49 let. V roce 2017 došlo na základě rozhodnutí Evropské komise ke zrušení cukerních kvót. V rámci nové společné zemědělské politiky a tzv. Green dealu jsou stanoveny regulace, které ovlivní i výrobu cukru. Do roku 2030 by mělo dojít ke snížení množství pesticidů o 50 % a hnojiv o 20 %. Cukrovary běžně používají pesticidy při pěstování cukrové třtiny, jelikož pesticidy napomáhají k tlumení chorob rostlin a hubení

plevelů, živočišných škůdců a k ochraně rostlin. Dále by do roku 2030 mělo dojít ke snížení skleníkových plynů o 55 % ve srovnání s rokem 1990. Hlavním cílem Green Dealu je přetvořit Evropu do roku 2050 na uhlíkově neutrální, tedy aby byly emise skleníkového plynu oxidu uhličitého na nule. Pozornost by měla být více soustředěna na normy kvality ovzduší, předcházet velkým haváriím, které by ovzduší znečišťovalo. Dále by se mělo snížit i znečištění pocházející z velkých průmyslových areálů, což se týká i společnosti Cukrovar Vrbátky a.s.

- **Ekonomické faktory**

Výrazným ekonomickým faktorem, který má vliv na fungování společnosti je **míra nezaměstnanosti**. Vývoj nezaměstnanosti v období 2015 – 2020 popisuje graf č. 4, který srovnává míru nezaměstnanosti celé České republiky, Olomouckého kraje, ve kterém podnik sídlí, a Jihomoravského kraje.

Graf č. 4: Porovnání míry nezaměstnanosti v období 2015 - 2020

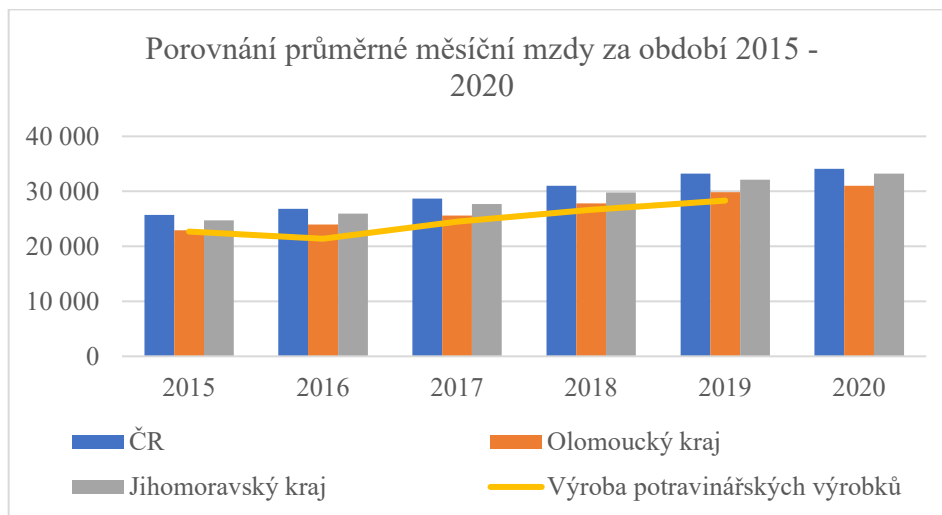


Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Z grafu je evidentní, že míra nezaměstnanosti v Olomouckém i Jihomoravském kraji koresponduje s vývojem míry nezaměstnanosti v celé České republice. Jediný drobný výkyv je v roce 2015, kdy je míra nezaměstnanosti v Olomouckém kraji vyšší o 0,9 % než v ČR, jedná se o nejvyšší rozdíl mezi sledovanými hodnotami. V Olomouckém kraji je od roku 2018 vyšší obecná míra nezaměstnanosti, než je celostátní průměr a průměr v Jihomoravském kraji, které s Olomouckým krajem sousedí. Tento jev se promítá i do výše průměrné měsíční mzdy. Dle grafu č. 5 je průměrná měsíční mzda v Olomouckém kraji nižší

než v celé České republice a i v Jihomoravském kraji. Při srovnání průměrné hrubé mzdy s ostatními kraji jsou hodnoty Olomouckého kraje druhé nejnižší. Obdobná situace je při srovnání obecné míry nezaměstnanosti v rámci krajů, Olomoucký kraj vykazuje čtvrtou nejvyšší hodnotu za rok 2020.

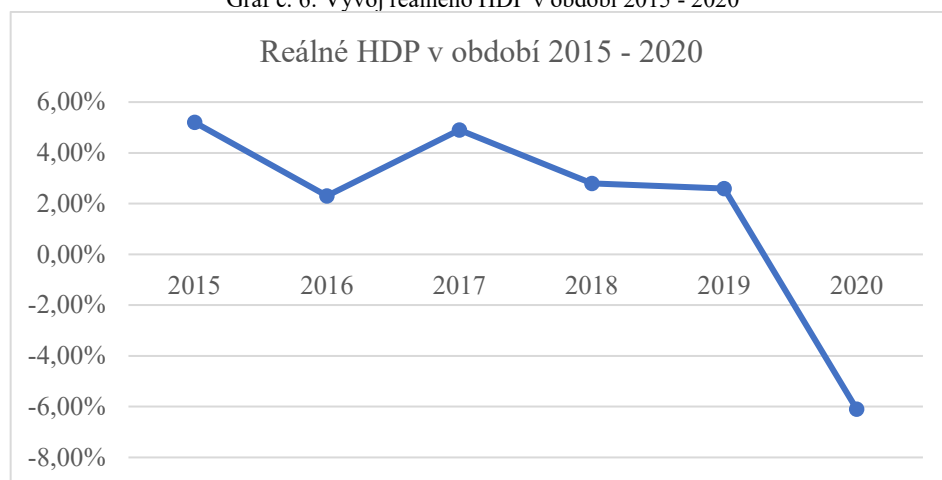
Graf č. 5: Vývoj průměrné mzdy za období 2015 - 2020



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Dalším významným a také nejdůležitějším ekonomickým ukazatelem je **vývoj hrubého domácího produktu (HDP)**. Pro srovnání je vhodný reálný HDP, který představuje ukazatel ve srovnatelných neboli stálých cenách a je očištěn o inflaci. Naznačuje tedy skutečný nárůst fyzického objemu produktu během daného období. Tento ukazatel odráží hodnotu konečného zboží a služeb určených přímo ke spotřebě, vyprodukovaných ve všech odvětví hospodářství na území státu během jednoho roku.

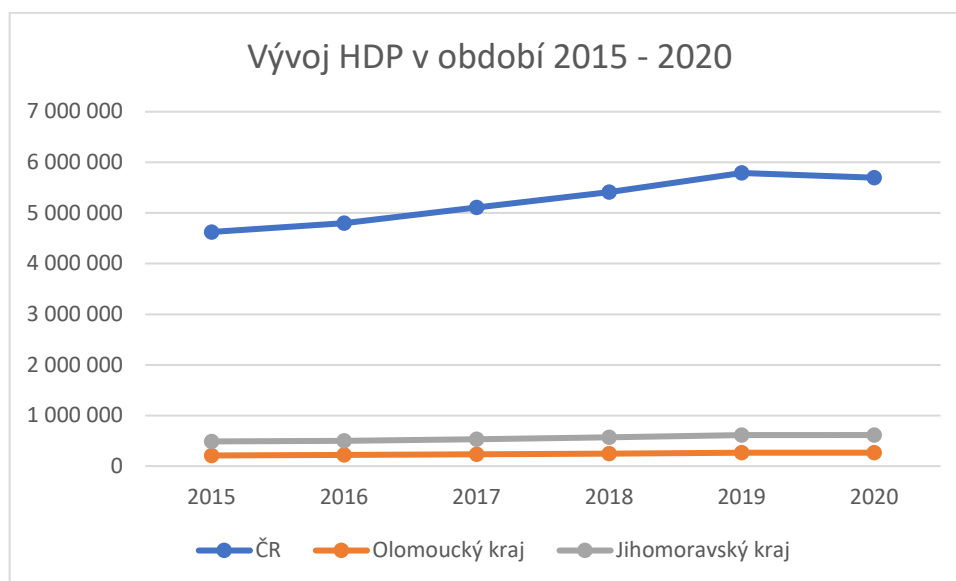
Graf č. 6: Vývoj reálného HDP v období 2015 - 2020



Zdroj: Vlastní zpracování dle Eurostatu

Graf č. 6 zobrazuje vývoj reálného HDP v období 2015 – 2020. Dle grafu je zřejmé, že nejhorší vykazované hodnoty jsou v roce 2020 v záporné hodnotě – 6,10 %. Záporná hodnota HDP v roce 2020 je způsobena celosvětovou pandemií Covid19, která se objevila již na konci roku 2019 v Číně, šířit do celého světa se začala až v průběhu roku 2020 a ovlivnila tak ekonomiky téměř celého světa samozřejmě včetně české ekonomiky. V roce 2021 je hodnota reálného HDP již kladný ve výši 3,4 %.

Graf č. 7: Vývoj HDP v období 2015 – 2020



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Graf č. 7 vyjadřuje porovnání hrubého domácího produktu vyjádřeného výdajovou metodou v České republice, Olomouckém a Jihomoravském kraji. Jak je patrné z grafu, HDP v rámci celé České republiky rostoucí tendence až na rok 2020, kdy je pokles způsoben pandemií Covid19. Pokud se podíváme na vývoj HDP v kraji Olomouckém a Jihomoravském, pokles HDP není vzhledem k nižším hodnotám HDP tak patrný.

- **Sociálně – demografické faktory**

Sociálně – demografické faktory představují strukturu obyvatelstva a jeho životní úroveň, produktivitu populace, zvyky, trendy, úroveň vzdělání apod. Tyto faktory ovlivňují fungování podniku nepřímou cestou.

S fungováním společnosti Cukrovar Vrbátky a.s. je úzce spjata spotřeba cukru v České republice, která i přes snahu lidí žít zdravě, stále stoupá. Česká republika patří v rámci Evropy mezi země s největší spotřebou cukru na osobu.

Tabulka č. 13: Spotřeba cukru v kg/obyvatele v období 2015 - 2020

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Spotřeba cukru v kg	33,6	34,1	34,9	34,8	35,0	35,7

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Dle tabulky č. 13 je zřejmé, že spotřeba cukru v České republice má v období 2015 – 2020 stále rostoucí tendence, nejvyšší spotřeba cukru byla v roce 2020 ve výši 35,7 kg na osobu. Vzhledem ke stále rostoucí spotřebě cukru v republice je předpoklad, že spotřeba bude v následujících letech stále vyšší, což je pro podnik značnou výhodou.

- **Technologické faktory**

V současné době dochází k velkému pokroku ve všech oblastech, co se technologie týče. Společnost Cukrovar Vrbátky v roce 2013 investovala 188 milionů korun do modernizace a stavby nového sila s kapacitou 20 000 tun cukru. Díky tomuto kroku klesly společnosti náklady na uskladnění cukru. Dále společnost v roce 2013 investovala do modernizace balicí linky a dosáhla tak plně automatizovaných dopravních cest na balicí linky, což bylo velmi důležité pro podnik z důvodu zajištění kvality produkce.

Vzhledem k neustálému pokroku v technologiích a robotizaci by měl podnik lépe na tyto situace reagovat. Od roku 2013 neproběhla v podniku žádná větší investice do modernizace nebo rozšíření výrobních kapacit. Dále by měla společnost vzít v úvahu již připravované snižování emise skleníkových plynů v rámci tzv. Zelené dohody a do roku 2030 by mělo dojít ke snížení emise skleníkových plynů až o 55 %. Tento fakt může společnost dohnat ke změně výrobní technologie, díky kterému dojde ke snížení uhlíkové stopy.

## **PORTERŮV MODEL 5 SIL**

Porterův model 5 sil napomáhá k identifikaci pěti klíčových vlivů působících přímo či nepřímo na podnik. Klíčovými vlivy jsou riziko vstupu potenciálních konkurentů na trh, intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů a hrozba substitutů.

- **Nově vstupující firmy**

Vstup nových konkurentů na trh může být ovlivněn bariérou vstupu do odvětví, kterými mohou být emisní povolenky, které jsou potřeby k fungování na trhu v oblasti cukrovarnictví. Přičemž vypouštění skleníkových plynů se snaží Evropská unie stále

snižovat v rámci dohody Green deal, může se tedy stát, že emisní povolenky pro nově vstupující firmy na trh bude složité získat. Odvětví cukrovarnictví je investičně velmi náročné, vyžaduje značné kapitálové náklady minimálně na výstavbu továrny.

- **Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty**

V oblasti cukrovarnictví podniká na území České republiky momentálně 5 společností, což znamená, že v tomto oboru není konkurence tak velká jako v jiných oblastech. Největším producentem cukru v České republice je společnost Tereos TTD, a.s.. Do roku 2017, kdy kvóty na výrobu cukru byly ještě v platnosti, přímá konkurence na trhu vlastně neexistovala. Trh cukru byl rozdělen mezi všechny výrobce podle přidělených kvót.

V tabulce č. 14 je znázorněn vývoj rentability aktiv jednotlivých podniků v období 2015 – 2020. Hodnoty jsou vypočteny z dat, které jsou k dispozici ve zveřejněných účetních závěrkách společností, společnost Hanácká potravinářská společnost s.r.o. nemá účetní závěrku za rok 2020 zveřejněnou, proto jsou použity hodnoty pouze do roku 2019.

Společnost Vrbátky a.s. měla stejně jako ostatní společnosti na trhu s cukrem problémy v roce 2018 po zrušení cukerných kvót v roce 2017 ze strany EU, což je evidentní i z rentability aktiv uvedené v tabulce v těchto letech. V období 2016 – 2018 dosahovala společnost Cukrovar Vrbátky a.s. vyšších hodnot rentability než lídr trhu. Vzhledem ke stále rostoucí tendenci rentability aktiv a postavení podniku na trhu jsou předpoklady pro růst a udržení na trhu velmi příznivé.

Tabulka č. 14: Rentabilita aktiv vybraných cukrovarů

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Cukrovar Vrbátky a.s.</b>	4,68%	14,76%	9,68%	-2,91%	-1,50%	0,11%
Tereos TTD, a.s.	5,21%	10,86%	6,61%	-3,10%	2,25%	8,74%
Litovelská cukrovarna, a.s.	9,79%	12,91%	27,05%	0,64%	0,14%	0,02%
Hanácká potravinářská společnost s.r.o.	3,41%	14,15%	13,53%	1,12%	-4,56%	

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společností

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Podnik Cukrovar Vrbátky a.s. je situován v oblasti Hané, která leží mezi městy Prostějov a Olomouc. Tato oblast je považována za oblast s nejlepšími podmínkami pro pěstování cukrové řepy. Podnik má v této oblasti tedy značnou výhodu v blízkosti místních dodavatelů, od kterých plodiny převážně odebírá. Nejvýznamnějším dodavatelem je Zemědělské družstvo Dub nad Moravou.



V posledních letech dochází k nárůstu osevní plochy pro cukrovou řepu v rámci České republiky. Vývoj osevní plochy pro cukrovou řepu je znázorněn v tabulce č. 15, která je rozdělena na výši osevní plochy v hektarech v celé České republice a v Olomouckém kraji. Z tabulky je zřejmé, že mezi rokem 2018 a 2019 došlo k poklesu osevní plochy. V následujících letech dochází k pozvolnému nárůstu osevních ploch, Olomoucký kraj se řadí mezi kraje s nejvyšším podílem osevní plochy pro cukrovou řepu v rámci České republiky.

Tabulka č. 15: Osevní plochy cukrové řepy v ha za období 2015 – 2021

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ČR</b>	57 612	60 736	66 101	64 760	59 212	59 684	61 234
<b>Olomoucký kraj</b>	11 021	11 326	12 400	12 330	11 566	11 721	11 528

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

V posledních letech také dochází k růstu ceny cukrovky technické, ze které se cukr vyrábí. Dle vývoje cen technické cukrovky, který znázorňuje tabulka č. 16, cena cukrovky v posledních letech stále narůstá. Jediný pokles cen byl mezi lety 2018 a 2019. Od roku 2018 došlo k nárůstu ceny jedné tuny technické cukrovky o 10,8 %.

Tabulka č. 16: Cena technické cukrovky v Kč za tunu za období 2015 - 2021

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Cena technické cukrovky Kč/t</b>	852	852	804	820	693	700	768

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Cukrovar Vrbátky a.s. neprodává své výrobky koncovým zákazníkům, nemá vlastní prodejnu nebo e-shop, kde by prodej koncovým zákazníkům realizovala. Hlavními odběrateli jsou velkoobchody a maloobchodní prodejny, dalšími významnými odběrateli jsou průmyslové podniky používající cukr pro další výrobu potravin, těmi jsou například pekárny, cukrárny, výroba konzervovaného ovoce apod. Společnost se zaměřuje zejména na tuzemských trh, malé procento výroby exportuje do Německa, Rakouska a na Slovensko.

- **Hrozba substitutů**

Cukr je homogenním produktem, který je těžko nahraditelný. Možnými substituty mohou být při přímé spotřebě med nebo třtinový cukr. Při spotřebě cukru potřebného pro další výrobu pekařských, cukrářských výrobků nebo při chemických procesech není cukr ničím plně nahraditelný. I přes rostoucí ceny cukru v posledních letech, které jsou zobrazeny v tabulce č. 17, roste stále spotřeba cukru na obyvatele za rok uvedena v tabulce č. 13.

Tabulka č. 17: Vývoj ceny cukru za období 2015 - 2020

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Cena cukru v USD/t</b>	422,2	524,2	394,7	332,5	359,2	419,26

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.8 Analýza vnitřního prostředí

Tato kapitola je zaměřena na analýzu vnitřního prostředí společnosti, a to konkrétně na analýzu zdrojů a kompetencí, která slouží k identifikaci silných a slabých stránek podniku.

### ANALÝZA ZDROJŮ A KOMPETENCÍ

- **Hmotné zdroje**

Společnost Cukrovar Vrbátky a.s. disponuje pozemky, budovy a dalším movitým majetkem, zejména se jedná o výrobní budovy, pozemky a zařízení v sídle společnosti ve Vrbátkách a dále pozemky ve Vrbátkách, Žešově a v Olomouci. Společnost disponuje také stroji potřebnými ke zpracování cukrové řepy a následné výroby samotného cukru, jedná se především o balicí stroje nebo čisticí nakladače řepy.

- **Lidské zdroje**

Cukrovar Vrbátky a.s. zaměstnává přibližně 150 zaměstnanců, vytváří prostředí pro jejich profesní růst. V podniku působí na klíčových pozicích vysoce kvalifikovaný personál, který napomáhá ke zvyšování čistého zisku podniku a optimalizuje všechny jeho útvary. Fluktuace zaměstnanců je nízká, což vytváří na pracovišti lepší atmosféru a kvalifikovaný personál s dlouholetou praxí. Vedená společnosti je odměňování na základě ročních výsledků společnosti.

- **Finanční zdroje**

K analýze finančních nástrojů společnosti jsou potřebné informace z Rozvahy, Výkazu zisku a ztráty a Výkazu o peněžních tocích, které je podnik povinen zveřejňovat v Obchodním rejstříku. Hlavním způsobem pro majitele podniku, jak získat náhled na společnost a její činnosti, je finanční analýza. Finanční analýza byla provedena v kapitolách 4.2 a 4.3., kde bylo zjištěno že společnost Cukrovar Vrbátky a.s. disponuje značným objemem peněžních prostředků a je schopna splatit své závazky pouze prostřednictvím pohotových platebních prostředků.

- **Nehmotné zdroje**

Nehmotným zdrojem společnosti Cukrovar Vrbátky a.s. jsou emisní povolenky a software. Software podniku představuje zejména účetní software POHODA a PAMICA v celkové pořizovací hodnotě 230 tis. Kč. Emisní povolenky neboli povolenky na vypouštění skleníkových plynů je právo podniku, který svým provozem vytváří emise, vypustit do ovzduší v daném kalendářním roce určité množství oxidu uhličitého. V roce 2020 bylo podniku přiděleno 6 910 ks a nakoupeno 5 323 ks povolenek.

Povolenky mohou být podnikem nakupovány a přidělovány. Česká republika vstoupila v rámci Evropské unie do Evropského systému obchodování s emisemi, na základě kterého dochází každý rok k přidělování emisních povolenek jednotlivým podnikům. Každý podnik obdrží množství emisních povolenek určené Ministerstvem životního prostředí a po skončení vykazovaného období převede zpět na účet státu množství povolenek odpovídající skutečnému množství emitovaného CO<sub>2</sub>.

Souhrn vybraných zdrojů a kompetencí a jejich následné hodnocení představuje tabulka č. 18. Silné stránky vyplývající z analýzy zdrojů a kompetencí jsou silné postavení na trhu, know-how a lokalita podniku, ve které sídlí. Dalším důležitými zdroji jsou kvalifikovaní zaměstnanci a technologické vybavení podniku.

Tabulka č. 18: Analýza zdrojů a kompetencí

	Je zdroj nebo kompetence hodnotný/á?	Je zdroj nebo kompetence vzácný/á?	Je zdroj nebo kompetence těžko napodobitelný/á?	Je zdroj nebo kompetence nenahraditelný/á?	Důsledek konkurenceschopnosti	Výsledné chování
<b>Kvalifikace zaměstnanců</b>	ano	ano	ano	ne	Dočasná konkurenční výhoda	Průměrné až nadprůměrné
<b>Silné postavení na trhu</b>	ano	ano	ano	ano	Relativně trvalá konkurenční výhoda	Nadprůměrné
<b>Bonita společnosti</b>	ano	ano	ne	ne	Konkurenční parita	Průměrné
<b>Know-how</b>	ano	ano	ano	ano	Relativně trvalá konkurenční výhoda	Nadprůměrné
<b>Flexibilita – společnost je schopna reagovat na situaci na trhu</b>	ano	ano	ano	ano	Relativně trvalá konkurenční výhoda	Nadprůměrné
<b>Technologické vybavení</b>	ano	ano	ano	ne	Dočasná konkurenční výhoda	Průměrné až nadprůměrné
<b>Lokalita</b>	ano	ne	ne	ne	Konkurenční parita	Průměrné

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.9 SWOT analýza

Na základě analýzy vnějšího prostředí a analýzy vnitřního prostředí byla sestavena SWOT analýza, která vyhodnocuje silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby.

Tabulka č. 19: SWOT analýza

<b>S - silné stránky</b>	<b>W - slabé stránky</b>
Finanční stabilita	Neefektivní využití volného kapitálu
Poloha výrobních podniků	Inovace
Dlouholetá tradice ve výrobě	Nízký export
Kvalifikovaný personál	Vysoká citlivost na změny v hospodářství
<b>O - příležitosti</b>	<b>T - hrozby</b>
Posílení exportu	Green deal – snižování emisí
Modernizace, inovace	Růst ceny technické cukrovky
Dotace	Klimatické podmínky
	Odchod zaměstnanců v důsledku nízké průměrné mzdy v odvětví

Zdroj: Vlastní zpracování

## **Silné stránky**

Nejvýznamnější silnou stránkou společnosti je její finanční stabilita, který vyplývá z provedené finanční analýza společnosti. Další silnou stránkou podniku je poloho podniku, která je považována za jednu z nejvýhodnějších pro pěstování cukrové řepy, je zde tedy výborná dostupnost suroviny potřebné k výrobě.

Dlouholetá tradice sahající až do roku 1870 ve výrobě je další silnou stránkou podniku. Neméně důležitý je také kvalifikovaný personál, který je velmi významný pro fungování podniku.

S1 – Finanční stabilita – Z provedené finanční analýzy je zřejmé, že podnik nemá žádné externí zdroje financování, nemá problém s úhradou svých závazků. Je vysoce likvidní, své závazky může tedy splatit téměř okamžitě prostřednictvím peněžních prostředků v pokladně nebo na bankovním účtu. Není tedy předpoklad, že by se společnost dostala do finančních problémů a nebyla by schopna své závazky splatit.

S2 – Poloha výrobních podniků – Společnost provozuje svůj výrobní podnik v oblasti Hané, která je považována za oblast s nejlepšími podmínkami pro pěstování cukrové řepy. Podnik má v této oblasti tedy značnou výhodu v blízkosti místních dodavatelů.

S3 – Dlouholetá tradice ve výrobě – Dlouholetá tradice přispívá také k vnímání značky Cukrovaru Vrbátky a.s. jako takové, v zákaznických vzbuzuje důvěru, což vede také ke zvyšování prodejů výrobků společnosti.

S4 – Kvalifikovaný personál – Dá se říci, že žádný podnik by bez kvalifikovaných zaměstnanců nemohl fungovat, společnost Cukrovar Vrbátky a.s. zaměstnává přibližně 150 zaměstnanců a vytváří prostředí pro jejich profesní růst. V podniku působí na klíčových pozicích vysoce kvalifikovaný personál, který napomáhá ke zvyšování čistého zisku podniku. Fluktuace zaměstnanců je nízká, což vytváří na pracovišti lepší atmosféru a kvalifikovaný personál s dlouholetou praxí.

## **Slabé stránky**

Za největší slabinu podniku lze považovat neefektivní využití volného kapitálu, což vyplynulo z výsledků finanční analýzy. Další slabinou, která s první úzce souvisí, je nedostatečná inovace a investice do modernizace. 90 % produkce cukru společnosti

Cukrovar Vrbátky a.s. není vyvážen do zahraničí, ale je spotřebováván v rámci České republiky, proto je za slabou stránku považovaný nízký export výrobku.

Téměř veškeré podniky jsou ovlivněny hospodářskou situací ve světě nebo na daném území. Není tomu jinak i u sledované společnosti, záleží ale na tom, jak je podnik schopen například nárůst cen materiálu potřebného pro výrobu promítnout do cen prodejních. Ne každému podniku se toto v rámci krátkodobého hlediska podaří.

W1 - Neefektivní využití volného kapitálu – Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že společnost disponuje velkým objemem volného kapitálu na peněžních prostředcích, což je hodnoceno i jako silná stránka společnosti. V tomto případě dochází ale také k neefektivnímu využití peněžních prostředků, které má společnost k dispozici. Vzhledem k neustále se zvyšující míře inflace, není pro podnik výhodné držet peněžní prostředky. Cukrovar by mohl využít své finance efektivněji, a to například investicemi do inovace, marketingu, modernizace výrobních linek. Momentálně je pro společnost výhodnější manipulovat s cizími zdroji, které může podnik získat prostřednictvím bankovního úvěru než se zdroji vlastními, které díky narůstající inflaci ztrácejí svou hodnotu.

W2 – Inovace – Podnik naposledy investoval v roce 2013 188 milionů korun do modernizace a stavby nového sila s kapacitou 20 000 tun cukru. Díky tomuto kroku klesly společnosti náklady na uskladnění cukru. Další investice do inovací v podniku od roku 2013 neproběhla. Společnost by měla reagovat na technologický pokrok a vývoj v oblasti produkce cukru.

W3 - Nízký export – Společnost exportuje své produkty do zahraničí pouze ve výši 10 %, díky exportu by se podniku zvýšil odbyt a dosahovala by vyššího zisku. Momentálně dochází k růstu poptávky po dovozu cukru v okolních státech. Vzhledem k tomu, že Česká republika je v produkci cukru soběstačná, nevyužití vývozu cukru do zahraničí ze strany cukrovaru je jeho slabinou.

W4 - Vysoká citlivost na národní hospodářství - Téměř veškeré podniky jsou ovlivněny hospodářskou situací ve světě nebo na daném území. Není tomu jinak i u sledované společnosti, společnost byla značně ovlivněna pandemií Covid19, díky které došlo k nárůstu nákladů společnosti. Momentálně dochází ke zvyšování cen energií, které mají na náklady podniku značný vliv. Společnosti rostou náklady na energie, které využívá při výrobě, zvýšení nákladů není ale podnik schopen promítnout do cen prodejních, jelikož cenu cukru určuje především jeho světová cena, která se odvíjí od nabídky a poptávky cukru.

## **Příležitosti**

Vzhledem k nárůstu poptávky po dovozu cukru v zahraničí je významnou příležitostí pro podnik posílení vývozu, které souvisí s jeho slabou stránkou W3. Další příležitostí podniku jsou nové výrobní technologie nebo investice do nových strojů nebo výrobních postupů. S novými výrobními technologiemi nebo investicí do nových strojů souvisí také příležitost čerpání dotací.

O1 - Posílení exportu – Export společnosti tvoří momentálně cca 10 %, kdy společnost exportuje do zemí jako je Německo a Slovensko. Při využití poptávky ze zahraničí po dovozu cukru by společnost posílila svou pozici na světovém trhu. Oslovením zahraničního trhu by společnost zvýšila obrat podniku, jelikož v ostatních zemích je prodejní cena cukru vyšší než v České republice, společnost by tedy mohla zvýšit marži při prodeji výrobků do zahraničí.

O2 – Modernizace, inovace – Díky inovaci do modernizace výrobních strojů nebo nové výrobní technologie by společnost dosáhla efektivnější výroby a tím i snížení nákladů a tím pádem zvýšení marže a tedy výsledku hospodaření. Vzhledem ke stále se zvyšující ceně přímých nákladů, které do ocenění výrobku vstupují, by toto pro podnik bylo velmi přínosným krokem. Společnost disponuje volným finančním kapitálem, který by mohla investovat do modernizace výroby.

O3 - Dotace – V případě investice společnosti do modernizace výroby, tedy investování do nových výrobních strojů, které by zefektivnili výrobu a tím i snížili náklady, by mohl podnik využít dotací buď z Evropské unie nebo od Ministerstva průmyslu a obchodu. Momentálně by podnik mohl využít Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost na období 2021 – 2027 jehož cílem je zvýšit přidanou hodnotu a produktivitu zejména malých a středních podniků a také rozvoj nových inovativních firem či usnadnění přechodu k udržitelné a digitální ekonomice. I když společnost disponuje značným objemem vlastních prostředků, investice do výrobních strojů, které jsou potřeba pro produkci cukru jsou velmi finančně náročné, proto by využití výše zmíněného programu společnosti velmi pomohlo.

## Hrozby

Největší hrozbou je pro podnik je tzv. Zelená dohoda neboli Green deal, která má zajistit snížení emisí skleníkových plynů v Evropské unii prostřednictvím mnoha opatření. Další hrozbou pro podnik je růst cen technické cukrovky, která se používá pro výrobu cukru. Hrozbou pro podnik jsou také klimatické podmínky, které společnost nemůže nijak ovlivnit, ani tomuto jevu předejít. V souvislosti s nízkou průměrnou mzdou v odvětví cukrovarnictví oproti ostatním odvětvím a také při porovnání průměrné mzdy v tomto oboru a průměrné ceny v Olomouckém kraji, může dojít k úbytku zaměstnanců.

T1 - Green deal – Zelená dohoda neboli Green Deal je soubor opatření, které má zajistit snížení emisí skleníkových plynů v Evropské unii. Do roku 2030 by dle dohody mělo dojít ke snížení skleníkových plynů o 55 % ve srovnání s rokem 1990. Hlavním cílem Green Dealu je přetvořit Evropu do roku 2050 na uhlíkově neutrální, tedy aby byly emise skleníkového plynu oxidu uhličitého na nule. Pozornost by měla být více soustředěna na normy kvality ovzduší, předcházet velkým haváriím, které by ovzduší znečišťovalo. Dále by se mělo snížit i znečištění pocházející z velkých průmyslových areálů, což se týká i společnosti Cukrovar Vrbátky a.s..

T2 - Růst ceny technické cukrovky – V posledních 3 letech dochází k nárůstu cen technické cukrovky, která se používá při výrobě cukru. Tím pádem dochází k nárůstu cen materiálu společnosti, vzhledem k tomu, že prodejní cena cukru je ovlivněna světovou cenou a nabídkou a poptávkou, společnost by měla uvažovat o snížení jiných nákladů, aby vyrovnala nárůst cen materiálu.

T3 - Klimatické podmínky – Klimatické podmínky mají značný vliv na rentabilitu tržeb. V případě nepříznivých klimatických podmínek může dojít k nedostatku suroviny a zároveň dojde k nárůstu ceny suroviny, jelikož bude převažovat poptávky nad nabídku a podniky budou ochotni zaplatit za surovinu více. Nedostatek technické cukrovky může vést i k nákupu této suroviny od zahraničních pěstitelů, kdy bude cena samozřejmě vyšší než při dodávky z tuzemska, jelikož bude cena zvýšena o položky jako je doprava, clo apod.

T4 - Odchod zaměstnanců v důsledku nízké průměrné mzdy v odvětví - Při srovnání průměrné hrubé mzdy s ostatními kraji jsou hodnoty Olomouckého kraje druhé nejnižší. Průměrná mzdy v oboru cukrovarnictví dosahuje ještě nižších hodnot než průměrná mzda v Olomouckém kraji, ve kterém se Cukrovar Vrbátky a.s. nachází. V souvislosti s nízkou



průměrnou mzdou v tomto oboru a také v Olomouckém kraji se může společnost potýkat s odchodem zaměstnanců do jiného odvětví nebo do sousedních krajů.

Tabulka č. 20: Zvolené strategie na základě SWOT analýzy

	<b>S - silné stránky</b>	<b>W- slabé stránky</b>
<b>O - příležitosti</b>	SO <sub>1</sub> (S1O2)	WO <sub>1</sub> (W1O2)
<b>T - hrozby</b>	ST <sub>1</sub> (S1S4T1)	WT <sub>1</sub> (W1T1)

Zdroj: Vlastní zpracování

**SO<sub>1</sub> strategie** – Tato strategie je zaměřena na modernizaci a inovace a finanční stabilitu společnosti. Podnik disponuje značným objemem volného kapitálu v podobě peněžních prostředků na bankovních účtech a v pokladně, tyto peněžní prostředky může tedy využít podnik okamžitě. Investice do inovací nebo modernizace výrobní linky nebo do modernizace technologického procesu by mohly podniku zefektivnit výrobní proces a tím snížit náklady potřebné na výrobu.

**WO<sub>1</sub> strategie** – Strategie vytvořená ze slabé stránky podniku a příležitosti je velice podobná strategii SO<sub>1</sub>. Výhodou společnosti je to, že disponuje značným objemem volného kapitálu, toto ale může být pro podnik i problémem. Značný objem volného kapitálu značí to, že podnik neefektivně využívá své finanční prostředky. Volné finanční prostředky by mohla společnost investovat do modernizace výrobních linek nebo do inovací, což by pomohlo ke zefektivnění výrobního procesu, jak již bylo zmíněno ve strategii SO<sub>1</sub> výše, a zároveň by došlo k efektivnímu využití volného kapitálu a tím eliminaci slabé stránky.

**ST<sub>1</sub> strategie** – Možnou hrozbou podniku může být tzv. Zelená dohoda nebo Green Deal, která by měla zajistit snížení emisí skleníkových plynů v Evropské unii o 55 %. Jedním z prostředků, jak by mělo být snížení emisí dosaženo, je snížení znečištění pocházející z velkých průmyslových areálů. Je tedy možné, že společnost Cukrovar Vrbátky a.s. bude nucena změnit svou výrobní technologii nebo obměnit některé z výrobních strojů, aby došlo ke snížení emisí. Jelikož změna výrobní technologie nebo úprava výrobního procesu znamená pro podnik velkou investici jak finanční, tak z hlediska lidských zdrojů, je pro podnik výhodou jeho silné stránky v podobě volných finančních prostředků neboli finanční stabilita a kvalifikovaný personál, který stroje obsluhuje nebo se podílí na tvorbě výrobního procesu.

**WT<sub>1</sub> strategie** – Tato strategie je podobná strategii ST<sub>1</sub>, která se také týká hrozby Green dealu. Jak již bylo zmíněno ve strategii WO<sub>1</sub>, podnik disponuje velkým objemem volného kapitálu, což vede k jeho neefektivnímu využití. Zavedením dohody Green Deal a nutnosti postupného snižování emisí skleníkových plynů může vést k vytvoření nové výrobní technologie nebo úpravě výrobního procesu. Volné finanční prostředky může společnost využít k investici do tvorby nové výrobní technologie nebo například k předběžným studiím, jak emise skleníkových plynů snížit. Díky využití finančních prostředků tímto způsobem dojde k efektivnímu využití finančních zdrojů a tím i k eliminaci slabé stránky.

Po výčtu možných strategií byla pro budoucí vývoj podniku vybrána strategie WO<sub>1</sub>. Tato strategie přispěje k eliminaci slabé stránky v podobě neefektivního využití volného kapitálu a zároveň díky investicím do modernizace nebo inovace využije příležitosti a předejde k stále více se zrychlujícímu technologickému pokroku. Zároveň pokud společnost investuje do modernizace výrobních linek a dojde k úpravě technologického postupu, může předejít i hrozbě v podobě Green Dealu a nutnosti snižování emisí skleníkových plynů v budoucnosti.

#### 4.10 Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů

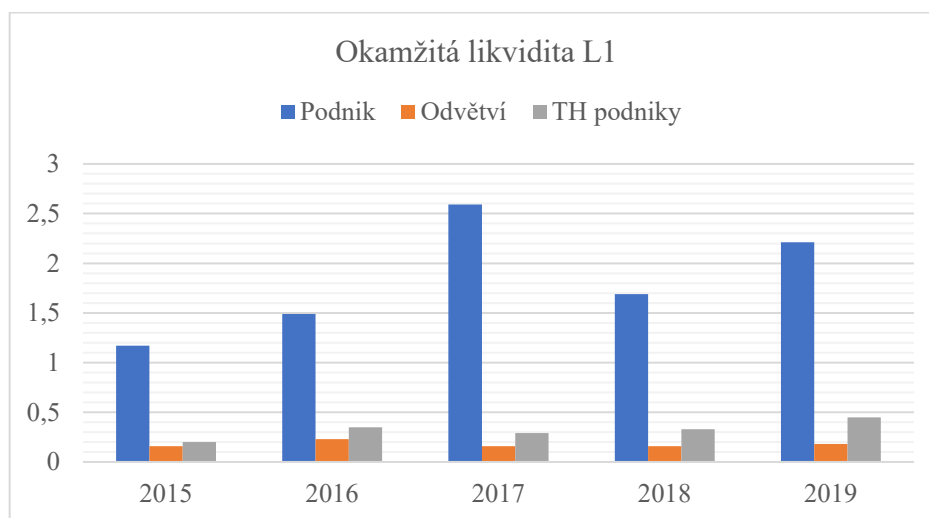
Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA je systém, kde jsou Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR sjednoceny data podniků, které podnikají v oblasti stavebnictví, průmyslu, obchodu a služeb a je veřejně přístupný na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. Díky tohoto systému může podnik porovnat své hodnoty finanční výkonnosti s průměrnými nebo vysoce nadprůměrnými podniky v odvětví.

Porovnání v rámci odvětví je provedeno za období 2015 – 2019, jelikož data za rok 2020 již není možné do modelu na stránkách ministerstva zadat.

##### Hodnocení úrovně likvidity

Srovnání hodnot pro okamžitou likviditu je vyobrazeno v grafu č. 8, dle kterého je evidentní, že podnik vykazuje ve srovnání s odvětvím i podniky tvořící hodnotu nezvykle vysoké hodnoty okamžité likvidity. Podniky tvořící hodnotu jsou takové podniky, které dosahují v odvětví vysoké konkurenceschopnosti.

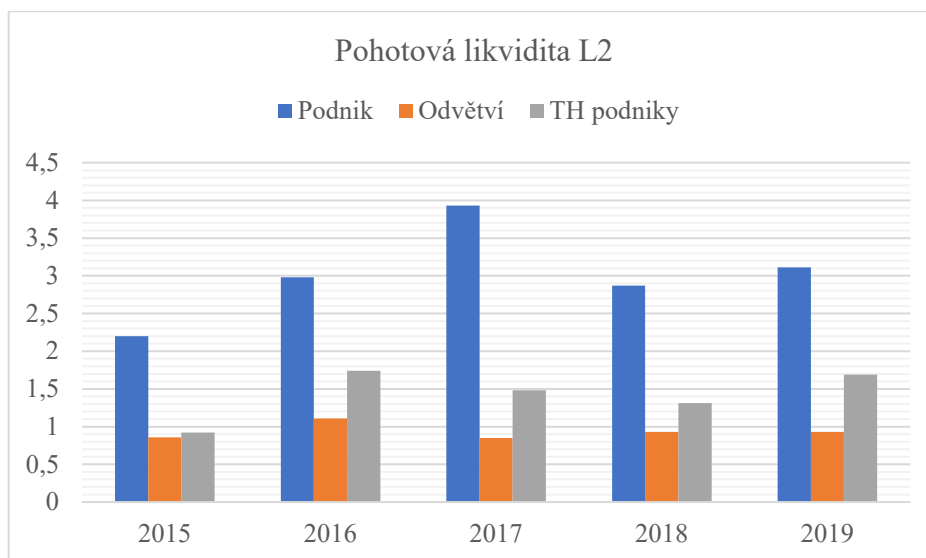
Graf č. 8: Posouzení okamžité likvidity za období 2015-2019



Zdroj: vlastní zpracování dle MPO

Graf č. 9 zobrazuje hodnoty pohotové likvidity podniku za období 2015 – 2019 v porovnání s hodnotou pohotové likvidity odvětví a podniků TH. Z grafu lze vyčíst, že hodnota pohotové likvidity je vysoce nad hodnotou odvětví a hodnotou podniků TH. Hodnota pohotové likvidity byla nejvyšší v letech 2017 a 2018, v roce 2019 se začala již snižovat.

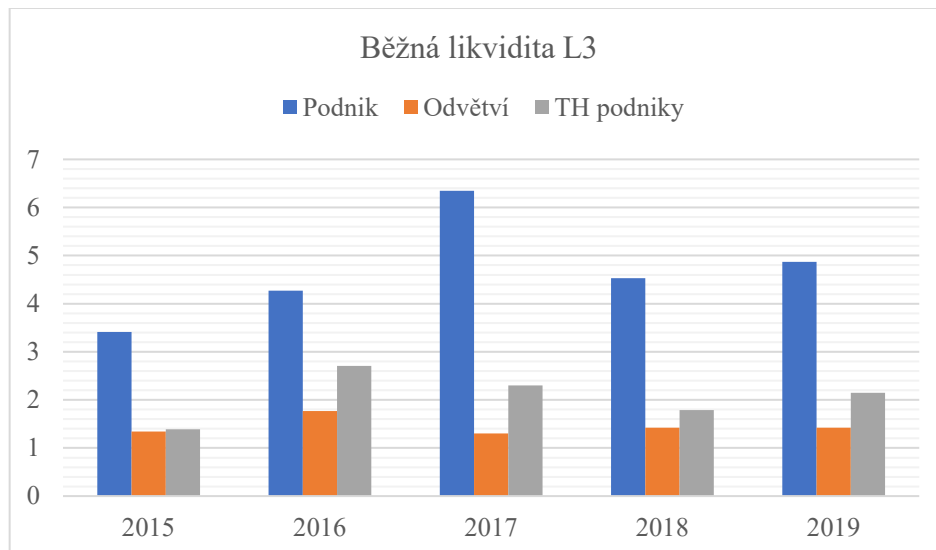
Graf č. 9: Posouzení pohotové likvidity za období 2015-2019



Zdroj: vlastní zpracování dle MPO

Hodnoty běžné likvidity jsou zobrazeny v grafu č. 10. Dle grafu č. 10 má společnost hodnoty nad průměrnou hodnotou v odvětví a nad hodnotu likvidity podniků II. stupně, dále je hodnota likvidity podniku nad doporučenými hodnotami.

Graf č. 10: Posouzení běžné likvidity za období 2015-2019



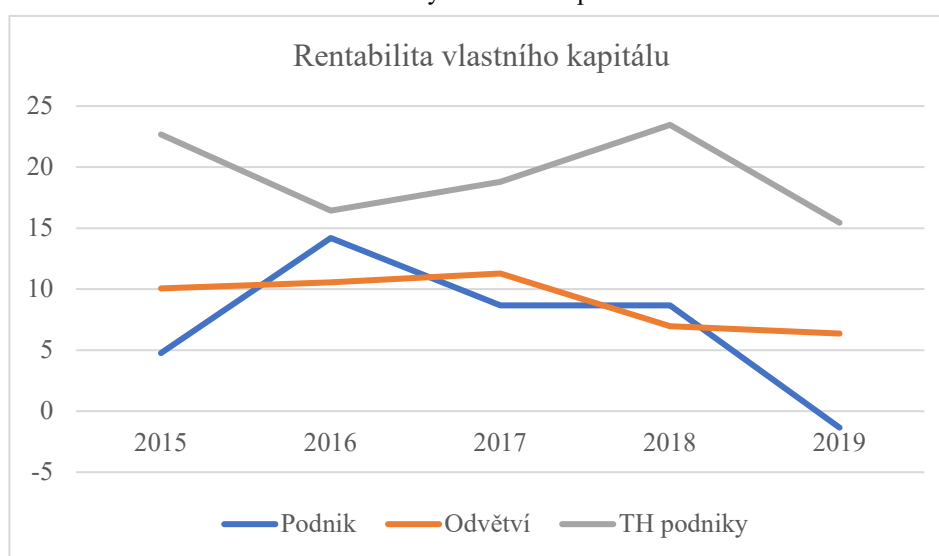
Zdroj: vlastní zpracování dle MPO

### Hodnocení rentability vlastního kapitálu

Dle grafu č. 11 lze vidět, že společnost vykazuje oproti vysoce konkurenčním podnikům nízké hodnoty rentability vlastního kapitálu. Společnost v období 2015 – 2019 vykazuje velmi kolísavé hodnoty rentability vlastního kapitálu, proto dochází k proměnlivé situaci ve

srovnání s hodnotami odvětví. V roce 2016 a 2018 dosahovala společnost vyšších hodnot než odvětví, v ostatních letech společnost dosahuje v souvislosti s odvětvím spíše podprůměrných hodnot. V roce 2019 společnost vykazuje dokonce zápornou výši ROE, což je způsobeno zejména záporným výsledkem hospodaření společnosti. Dle výroční zprávy společnosti je příčinou záporného výsledku hospodaření zejména nízká úroveň světové i evropské ceny cukru, zároveň byly v roce 2019 zničující přírodní podmínky pro pěstování cukrovky. Došlo ke zhoršení ekonomické efektivity cukrovaru, která byla způsobena nízkou denní produkcí cukru při vysokých přímých nákladech, zejména náklady na energie.

Graf č. 11: Posouzení rentability vlastního kapitálu za období 2015-2019

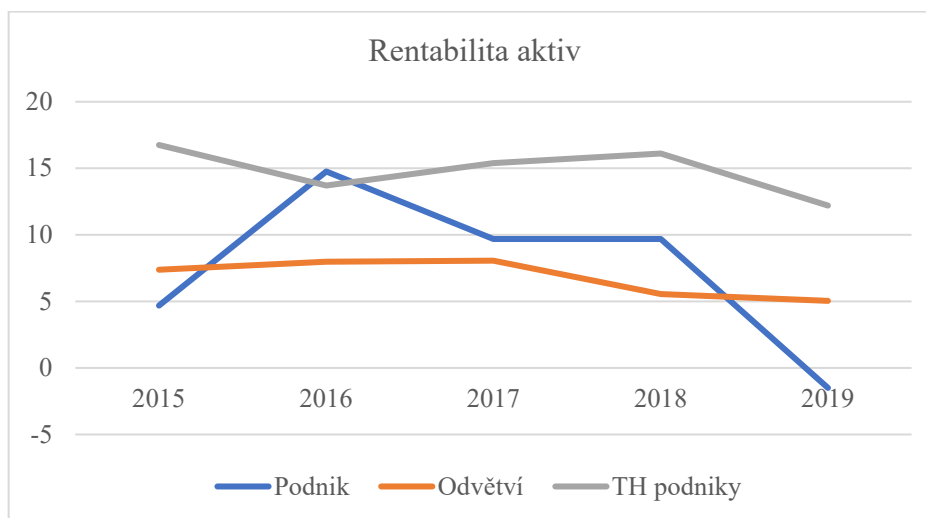


Zdroj: vlastní zpracování dle MPO

### Hodnocení rentability aktiv

V grafu č. 12 je zřejmé značné kolísání rentability aktiv za období 2015 – 2019 na rozdíl od hodnot v rámci odvětví, kdy došlo ke snížení rentability až do poloviny roku 2018. V roce 2015 byla rentabilita aktiv u sledovaného podniku z důvodu nižší úrody cukrovky a tím pádem i nižších prodejů. V tomto období došlo také k poklesu cen, a to jak u cukru kvótového na trhu EU, tak i cukru nadkvótového. V roce 2016 dosáhla naopak společnost rekordních výsledků, a to zejména díky mimořádně příznivému počasí a úrodě cukrovky, tento nárůst je evidentní i z grafu a nárůstu hodnot v roce 2016. Významný výkyv je i v období 2019, kdy je záporná hodnota rentability aktiv způsobena zejména nízkou cenou cukru v Evropě.

Graf č. 12: Posouzení rentability aktiv

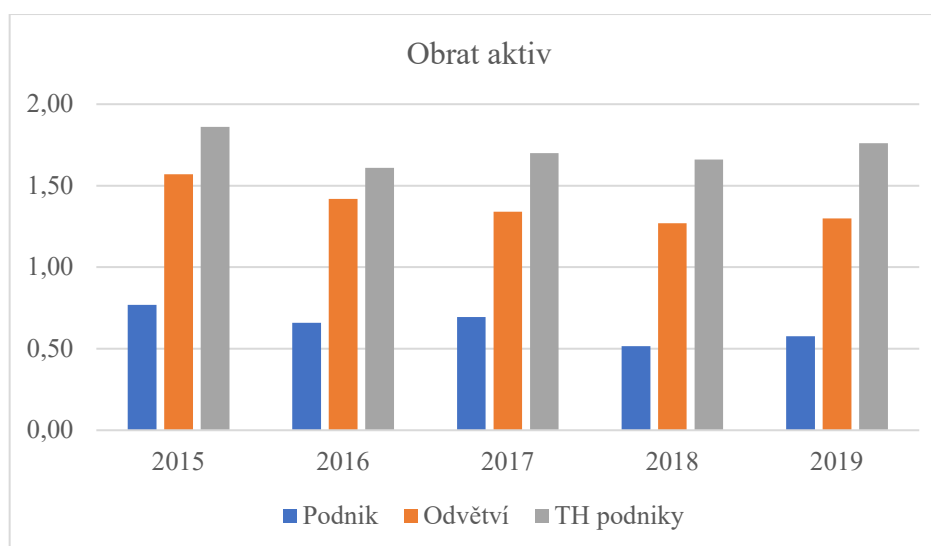


Zdroj: vlastní zpracování dle MPO

### Hodnocení obratu aktiv

Hodnota obratu aktiv podniku je oproti hodnoty obratu aktiv v rámci odvětví a TH podniků značně nižší. Doporučená hodnota obratu aktiv by se měla pohybovat minimálně na úrovni 1, což také TH podniky o průměr v odvětví splňují. Rozdíl mezi hodnotou obratu aktiv podniku a odvětví se ve sledovaném období pohybuje v rozmezí 0,65 – 0,8. Mezi lety 2018 a 2019 došlo k mírnému nárůstu obratu aktiv v rámci sledovaného podniku, stále je ale značně pod hodnotou průměru v odvětví a také doporučenou hodnotou. Takto nízká hodnota obratu aktiv značí fakt, že společnost disponuje velkým množstvím aktiv a je podniku doporučeno část svých aktiv odprodat.

Graf č. 13: Posouzení obratu aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO

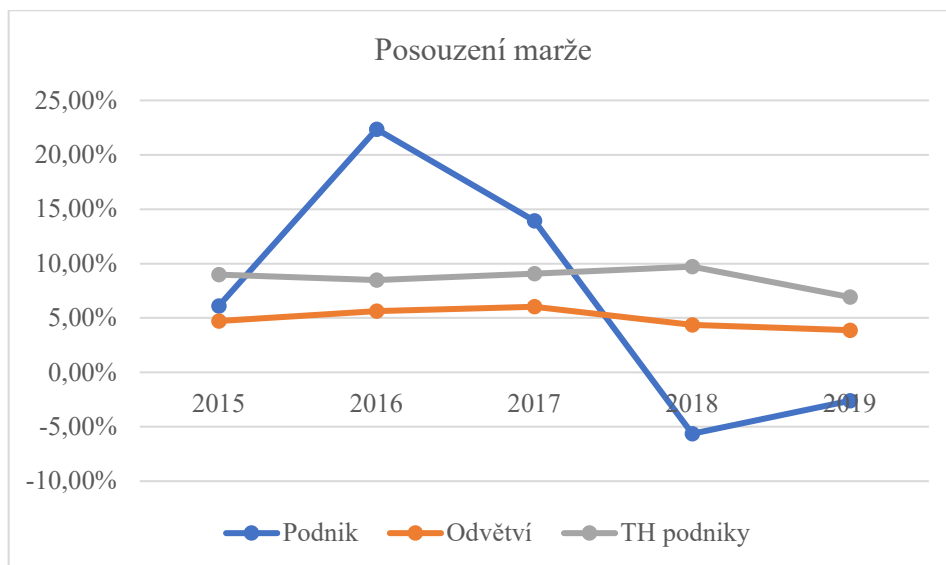
## Hodnocení marže

Marže je vypočítána jako podíl hodnoty EBIT a obrátu podniku vyjádřen v procentech. Posouzení marže a srovnání marže sledovaného podniku s marží TH podniků a průměrnou marží v odvětví znázorňuje graf č. 14. Marže podniku Cukrovar Vrbátky a.s. byla v období 2015 – 2020 velmi kolísavá, důvodem je kolísání výsledku hospodaření. Při záporné výši EBIT je záporná i marže. Průměrná marže v odvětví a TH podniků se pohybují stále v téměř stejných hodnotách. Záporné marže dosáhl sledovaný podnik v roce 2018, což je způsobeno dvěma aspekty, kterými jsou pokles naturální produkce cukru z důvodu neúrody cukrovky a totální nadprodukce cukru v EU s následným zhroucením jeho ceny. Záporné marže dosáhl podnik i v roce 2019, což je způsobeno důsledky problémů v roce 2018 zmíněných výše.

Naopak nejvyšších hodnot dosáhl podnik v roce 2016, což bylo způsobeno zejména mimořádně příznivým počasím, a tedy i mimořádné úrodě cukrovky.

Průměrná marže v rámci odvětví se pohybuje kolem hodnoty 5 % a marže TH podniků se pohybuje kolem hodnoty 10 %.

Graf č. 14: Posouzení marže



Zdroj: Vlastní zpracování

## 5 Výsledky a diskuse

Praktická část byla zaměřena na zpracování finanční a strategické analýzy podniku, na základě kterých bude zhodnocena situace postavení společnosti.

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

Podnik byl sledován za období 2015 – 2020, přičemž nejvíce se dařilo společnosti v letech 2016 – 2017. Naopak nejhorší období bylo pro podnik v roce 2019, kdy dosáhl poprvé od roku 1995 záporného výsledku hospodaření.

Po provedení finanční analýzy, konkrétně analýzy rozdílových ukazatelů, kde byly kvantifikovány ukazatele jako Čistý pracovní kapitál, Čisté pohotové prostředky a Čistý peněžně-pohledávkový fond, bylo zjištěno, že společnost nemá problém s likviditou, ale naopak drží značné množství peněžních prostředků, což značí jejich neefektivní využití. Nejvyšších hodnot všech ukazatelů dosahuje společnost v letech 2016 a 2017, je to zejména z důvodu extrémně příznivých klimatických podmínek, které značně ovlivňují produkci technické cukrovky, která je následně využívána k výrobě cukru. Naopak nejnižších hodnot dosahuje podnik v roce 2020, což je způsobeno zejména pandemií Covid19, která ovlivnila celosvětovou ekonomiku. I přes negativní vliv pandemie Covid19, jsou všechny rozdílové ukazatele značně nadprůměrné. Znamená to tedy, že společnost je sice schopna splatit veškeré své závazky, ale nevyužívá své prostředky efektivně. Společnost například byla v roce 2019 schopna splatit 221 % okamžitě splatných závazků.

Na základě analýzy poměrových ukazatelů je podnik vyhodnocen jako vysoce likvidní. V tomto případě je potvrzen výsledek analýzy rozdílových ukazatelů a to, že podnik neefektivně využívá vložené prostředky a tím pádem i negativně ovlivňuje výkonnost podniku, což ukazují i výsledky vývoje jednotlivých ukazatelů rentability a aktivity. Ukazatele aktivity ve sledovaném období dosahují konkrétně u hodnoty obratu aktiv hodnoty v rozmezí 0,52 – 0,77, což znamená neúměrnou majetkovou vybavenost a neefektivní využívání majetku podniku. Míra zadluženosti podniku je ve sledovaném období téměř nulová, hodnoty se pohybují v rozmezí 0,01 – 0,02. Společnost nevyužívá žádné externí zdroje financování, což vyplývá i z výše uvedeného.



Hodnoty rentability jsou ve sledovaném období mírně kolísavé, nejméně se podniku daří v letech 2018 a 2019, kdy podnik dosahuje záporných hodnot rentability. V roce 2020 dochází již k mírnému nárůstu do kladných čísel. V roce 2018 došlo k poklesu naturální produkce cukru z důvodu neúrody cukrovky a totální nadprodukce cukru v Evropské unii s následným zhroucením jeho ceny, což mělo vliv i na podnik Cukrovar Vrbátky a.s., který vykazoval záporné výsledky hospodaření. Tato skutečnost ovlivnila podnik i v roce 2019. Naopak nejvíce se společnosti dařilo v roce 2016 a to zejména z důvodu mimořádné úrody cukrovky.

Hodnota rentability aktiv by se neměla pohybovat pod 5 %, sledovaný podnik vykazuje rentabilitu aktiv nad 5 % v období 2015 – 2017, v následujících letech je tato hodnota pod tou doporučenou. Druhý sledovaný ukazatel rentability vlastního kapitálu by měla být vyšší než 0,08. Doporučené hodnoty podnik dosahuje v letech 2016 a 2017, v ostatních letech podnik vykazuje nižší hodnoty, v období 2018 – 2019 dokonce záporné. Z údajů bylo zjištěno, že podnik v posledních 3 letech nezhodnocuje svůj kapitál a není výnosný, je tedy vhodné doporučit, aby podnik zvyšoval své výnosy a naopak snižoval náklady. Ve výši nákladů hraje velkou roli cena cukrovky dána trhem, podnik může snižovat své náklady například zefektivněním výroby a snížením nákladů vstupujících do ocenění výrobků, čeho by mohl dosáhnout investicí do nových strojů, případně využití dotace Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost na období 2021 - 2027.

Hodnoty aktivity mají ve sledovaném období mírně kolísavou tendenci, hodnota Obrátu aktiv se pohybuje v rozmezí 0,52 – 0,77. Nejnižší hodnoty dosahuje v roce 2018 a nejvyšší hodnoty v roce 2015. Dle doporučení by se měla hodnota Obrátu aktiv pohybovat minimálně na úrovni 1. Z toho vyplývá neúměrná majetková vybavenost a neefektivní využívání majetku v podniku. Podniku je vhodné doporučit zvyšování tržeb nebo zvážení odprodání některých aktiv. Jak již bylo zmíněno při hodnocení likvidity, podnik drží velký objem okamžitě likvidních finančních prostředků, které může využít například pro nákup nových strojů, což bude mít za důsledek zefektivnění výroby a snížení nákladů.

Dle ukazatelů likvidity je míra zadluženosti podniku velmi nízká, hodnoty se pohybují v rozmezí 0,01-0,02, což znamená, že se podnik nepotýká s finančními či existenčními problémy. Naopak na základě hodnoty krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem, jehož hodnoty se pohybují v rozmezí 2,08 – 2,33, podnik nemá sice problémy s úhradou

závazků, a je financuje drahými dlouhodobými zdroji příliš velkou část krátkodobého majetku.

Na základě analýzy vnějšího prostředí, konkrétně provedené PEST analýzy, bylo zjištěno, že hrozbou pro podnik může být z hlediska politických faktorů tzv. Green deal neboli Zelená dohoda. Dle dohody by se měla Evropa stát do roku 2050 uhlíkově neutrální, proto by mělo dojít ke snížení skleníkových plynů o 55 % ve srovnání s rokem 1990 a to již do roku 2030. Pozornost bude tedy soustředěna na normy kvality ovzduší, mělo by se předcházet velkým haváriím, které by ovzduší znečišťovaly. Dále by mělo dojít ke snížení znečištění pocházející z velkých průmyslových areálů, kterým je i podnik Cukrovar Vrbátky a.s. Další slabinou je vysoká citlivost na změny v hospodářství, která vyplývá z vývoje reálného HDP dle grafu č. 6. Společnost byla značně ovlivněna pandemií Covid19, dále je značně ovlivněna cenou cukrovky na trhu a vlivem počasí.

Naopak silnými stránkami podniku je jeho finanční stabilita, která vyplývá z provedené finanční analýzy. Jelikož se oblast Hané, kde je situován výrobní podnik cukrovaru, řadí mezi nejlepší oblasti pro pěstování cukrovky, je poloha podniku vnímána jako silná stránka. Podnik odebírá cukrovku potřebnou pro výrobu cukru od místních zemědělců, dochází tak k podpoře v regionu a podnik má tímto i nízké náklady na dopravu. Vzhledem ke stále se zvyšující spotřebě a ceně cukru, což vyplývá z tabulky č. 13 a č. 17, se podnik nemusí obávat problémů do budoucna co se produkce týká.

Dále byly zjištěny příležitosti a hrozby podniku. Příležitosti, kterých může podnik využít, jsou posílení exportu, modernizace a inovace a dotace. Jako hrozby jsou identifikovány Green Deal neboli snižování emisí skleníkových plynů, který je zmíněn při hodnocení PEST analýzy. V průběhu sledovaného období dochází také k růstu ceny technické cukrovky, která je potřeba pro výrobu cukru. Tento růst popisuje tabulka č. 16. Tato surovina je pro výrobu cukru nezbytná, proto by měl podnik do budoucna uvažovat o snižování nákladů v jiné oblasti, aby došlo k vyrovnání zvýšení cen materiálu. Další hrozbou pro podnik může být možný odchod zaměstnanců v důsledku nízké průměrné mzdy v odvětví a i v Olomouckém kraji. Dle grafu č. 5 dochází sice ke zvyšování mezd v odvětví i v Olomouckém kraji, což je dáno také zvyšováním minimální mzdy. Hodnoty v Olomouckém kraji jsou při srovnání se sousedním Jihomoravským krajem a celou ČR stále nejnižší. Možnou hrozbou je odliv zaměstnanců, kteří budou ochotni dojíždět do sousedního kraje, kde je mimo jiné i město

Brno, které nabízí spoustu pracovních příležitostí. Společnost by měla vyčlenit volné finanční prostředky na mzdy zaměstnanců nebo na příspěvky zaměstnancům v podobě bonusů nebo benefitů, aby předešla odchodu zaměstnanců.

Z provedené Analýza zdrojů a kompetencí vyplývá, že silnými stránkami společnosti jsou know-how, kvalifikovaní zaměstnanci a technologické vybavení podniku.

Ve SWOT analýze byly shrnuty veškeré silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby, které vyplynuly z finanční analýzy a analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Z provedení SWOT analýzy vyplynuly čtyři hlavní strategie, kterými jsou SO1 strategie zaměřena na modernizaci, inovace a finanční stabilitu podniku, dále strategie WO1, která je přechodnou strategií velmi podobná a zaměřuje se také na využití volných finančních prostředků k modernizaci výrobních linek, což by pomohlo ke zefektivnění výrobního procesu. Strategie ST1 se zaměřuje na hrozbu Green dealu a silnou stránku podniku v podobě volných finančních prostředků. Je možné, že společnost Cukrovar Vrbátky a.s. bude nucena z důvodu Green dealu změnit svou výrobní technologii nebo obměnit některé z výrobních strojů, aby došlo ke snížení emisí. Jelikož změna výrobní technologie nebo úprava výrobního procesu znamená pro podnik velkou investici jak finanční, tak z hlediska lidských zdrojů, je pro podnik výhodou jeho silné stránky v podobě volných finančních prostředků. Poslední strategií je strategie WT1, která je podobná strategií ST1.

Pro budoucí vývoj podniku nejvíce přispěje strategie WO1, díky které podnik eliminuje slabé stránky v podobě neefektivního využití volného kapitálu a zároveň využije příležitosti modernizace a inovace. Aplikací této strategie může podnik předejít stále se zrychlujícímu technologickému pokroku a hrozbě v podobě Green Dealu a s ním souvisejícím snížením emise skleníkových plynů.

V porovnání s podniky v odvětví a TH podniky neboli nadprůměrnými podniky v odvětví vykazuje společnost nezvykle vysokou hodnotu likvidity, která byla nejvyšší v roce 2017 a 2018. Ke snižování hodnoty likvidity a přibližování se hodnotám v odvětví dochází v roce 2019. Naopak z výsledků hodnocení rentability vlastního kapitálu vyplývá, že společnost vykazuje oproti vysoce konkurenčním podnikům (TH podnikům) nízké hodnoty rentability vlastního kapitálu. V roce 2016 a 2018 dosahuje podnik vyšších hodnot, než je průměr v odvětví, v ostatních letech jsou hodnoty podniku podprůměrné.

Obrat aktiv sledovaného podniku je oproti průměrným hodnotám v odvětví a hodnotám TH podniků značně nízká, zároveň podnik nedosahuje doporučených hodnot. Tento fakt značí to, že společnost disponuje velkým množstvím aktiv a je podniku doporučeno odprodání části svých aktiv. Posledním sledovaným ukazatelem je průměrná marže. Její hodnoty se v odvětví a u TH podniků pohybují stále v téměř stejných hodnotách. Společnost Cukrovar Vrbátky a.s. vykazuje hodnotu průměrné marže vysoce nadprůměrnou v roce 2016 a naopak podprůměrnou v letech 2018 a 2019.

## 6 Závěr

Cílem diplomové práce je zpracovat a vyhodnotit finanční a strategickou analýzu vybrané společnosti a její konkurenční schopnost. Podnik byl sledován za období 2015 – 2020, přičemž nejvíce se dařilo společnosti v letech 2016 – 2017. Naopak nejhorší období bylo pro podnik v roce 2019, kdy dosáhl poprvé od roku 1995 záporného výsledku hospodaření. Finanční situace podniku je hodnocena na základě provedené finanční analýzy za období 2015–2020 s použitím analýzy poměrových a rozdílových ukazatelů. K jejímu zpracování byla použita veřejně dostupná data z účetních výkazů společnosti, které jsou součástí účetní závěrky zveřejňované na webových stránkách podniku a v Obchodním rejstříku.

Z výsledků analýzy rozdílových ukazatelů bylo zjištěno, že společnost je vysoce likvidní, což je pro podnik velkou výhodou. Společnost ale drží velký objem okamžitě likvidních prostředků, což značí jejich neefektivní využití. Dále byla provedena analýza poměrových ukazatelů, na základě které se potvrdil výsledek analýzy rozdílových ukazatelů a to, že podnik neefektivně využívá vložené prostředky a tím pádem i negativně ovlivňuje výkonnost podniku, což ukazují i výsledky vývoje jednotlivých ukazatelů rentability a aktivity.

Pomocí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí byly stanoveny silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby podniku, které byly klíčové pro sestavení SWOT analýzy. Z provedení SWOT analýzy vplynuly čtyři hlavní strategie. Strategie SO1 a WO1 jsou si velice podobné, obě strategie se zaměřují na modernizaci, inovaci a finanční stabilitu podniku. Další strategie ST1 a WT1 je zaměřena na hrozbu Green dealu a silnou stránku podniku v podobě volných finančních prostředků. Hrozbou pro podnik Cukrovar Vrbátky a.s. je změna výrobní technologie nebo obměna některých výrobních strojů z důvodu tzv. Zelené dohody neboli Green dealu, který usiluje o snížení skleníkových plynů. Jelikož změna výrobní technologie nebo úprava výrobního procesu znamená pro podnik velkou investici jak finanční, tak z hlediska lidských zdrojů, je pro podnik výhodou jeho silné stránky v podobě volných finančních prostředků. Proto byla pro podnik zvolena strategie WO<sub>1</sub>. Tato strategie přispěje k eliminaci slabé stránky v podobě neefektivního využití volného kapitálu a zároveň díky investicím do modernizace nebo inovace využije příležitosti a předejde k stále více se zrychlujícímu technologickému pokroku. Zároveň pokud společnost investuje do modernizace výrobních linek a dojde k úpravě technologického postupu, může předejít

i hrozbě v podobě Green Dealu a nutnosti snižování emisí skleníkových plynů v budoucnosti.

Společnost by měla do budoucna uvažovat o efektivnějším využití finančních prostředků a možném využití externích zdrojů financování. Dále by měla věnovat pozornost vývoji oboru cukrovarnictví a nově přijímaným opatřením ze strany Evropské unie, které cukrovar jistě ovlivní v souvislosti se snižováním emisí skleníkových plynů.

## 7 Seznam použitých zdrojů

BŘEZINOVÁ, Hana. *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2020. Účetnictví (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7598-913-0.

Balíček „Fit for 55“. *Consilium* [online]. 2022 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/green-deal/eu-plan-for-a-green-transition/>

*Cukrovar Vrbátky a.s.* [online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.cukrovarvrbatky.cz/o-cukrovaru/>

ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

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

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-756-6.

KREMR, Tomáš. Analýza vývoje československého cukrovarnictví po zlomovém roce 1948. Listy cukrovarnické a řepařské [online]. 2020 [cit. 2022-03-05].

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2018. ISBN 978-80-87865-38-5.

NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. Finance (Grada). ISBN 80-247-0125-1.

PROGRAM ROZVOJE OBCE VRBÁTKY na období 2016 - 2022 [online]. In: . s. 62 [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://www.vrbatky.cz/file.php?nid=1105&oid=7731519>

ROTHAERMEL, Frank T. *Strategic Management*. McGraw-Hill Education, 2018. ISBN 9781259927621.

- RŮČKOVÁ, Petra, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- ROZLÍVKA, R. a J. DOKOUPIL. Vývoj českého cukrovarnického průmyslu po druhé světové válce. Listy cukrovarnické a řepařské. *Listy cukrovarnické a řepařské* [online]. 2019, (136) [cit. 2022-03-19].
- RYNEŠ, Petr. *Podvojně účetnictví a účetní závěrka: průvodce podvojným účetnictvím k 1. 1. 2019*. 19. aktualizované vydání. Praha: Trizonia, 2019. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7554-192-5.
- Situační a výhledová zpráva* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství České republiky, [1993]- [cit. 2022-03-22]. ISBN 80-708-4261-X.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.
- Účetnictví podnikatelů 2018*. 15. vydání. Praha: ASPI, 2018. Meritum (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-989-3.
- Účetní novinky. Deloitte dReport: Účetní novinky únor 2016* [online]. 2016 [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/>
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- Změny v účetnictví od 1.1.2016. *BKP finance s.r.o.* [online]. 2016 [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.bkpfinance.cz/zmeny-v-ucetnictvi-od-1-1-2016>
1. ročník běžeckého závodu v Dubanech 4Drun. *Triangl: Vrbátky, Dubany, Štětovice*. 2021, (23).



## 8 Přílohy

Příloha 1 – Struktura rozvahy

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

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

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

Příloha 3 - Rozvaha za období 2015 – 2020

ROZVAHA		ÚDAJE V TIS. KČ					
	AKTIVA CELKEM	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A.	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	1 017 558	1 102 005	1 018 549	964 711	941 739	882 332
B.	<b>Stálá aktiva</b>	368 748	400 761	397 053	405 604	386 987	359 464
I.	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	316	208	99	103	63	234
II.	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	298 532	339 153	331 858	362 896	349 269	327 625
III.	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	69 900	61 400	65 096	42 605	37 655	31 605
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	648 532	701 098	621 384	558 943	552 517	519 175
I.	<i>Zásoby</i>	215 966	196 416	216 161	181 364	172 284	172 969
II.	<i>Pohledávky</i>	184 290	226 182	118 659	128 992	88 381	76 120
III.	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	39 915	52 402	55 366	64 220	75 928	89 081
IV.	<i>Peněžní prostředky</i>	208 361	226 098	231 198	184 367	215 641	180 735
D.	<b>Časové rozlišení</b>	278	146	112	164	800	3 397
	<b>PASIVA CELKEM</b>	1 017 558	1 102 005	1 018 549	964 711	941 739	882 332
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	823 885	935 059	915 803	842 971	834 200	780 332
I.	<i>Základní kapitál</i>	66 547	66 547	66 547	66 547	66 547	66 547
II.	<i>Ážio a kapitálové fondy</i>	0	79	79	79	79	80
III.	<i>Fondy ze zisku</i>	20 710	20 700	20 690	20 675	20 635	20 615
IV.	<i>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</i>	697 444	715 034	748 990	782 332	758 200	687 153
V.	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	39 184	132 699	79 497	-26 662	-11 261	5 937
VI.	<i>Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)</i>						
B.+C.	<b>Cizí zdroje</b>	193 640	166 913	102 657	121 326	107 085	101 403
B.	<b>Rezervy</b>						
C.	<b>Závazky</b>	193 640	166 913	102 657	121 326	107 085	101 403
I.	<i>Dlouhodobé závazky</i>	15 240	15 009	13 523	12 123	9 304	4 558
II.	<i>Krátkodobé závazky</i>	178 400	151 904	89 134	109 203	97 781	96 845
D.	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	33	33	89	414	454	597

## Příloha 4 – Výkaz zisku a ztráty za období 2015 - 2020

	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	ÚDAJE V TIS. KČ					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
I.	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	691 583	667 944	643 536	443 983	486 805	421 614
II.	<b>Tržby za prodej zboží</b>	90 875	59 516	64 350	53 633	55 467	42 135
A.	<b>Výkonová spotřeba</b>	578 377	474 446	518 032	352 106	429 670	345 039
B.	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	47 711	-2 647	-19 858	42 858	5 608	4 681
C.	<b>Aktivace (-)</b>						
D.	<b>Osobní náklady</b>	56 075	60 604	69 375	70 232	72 903	69 076
E.	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	32 820	32 907	36 090	35 824	39 513	40 056
III.	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	11 399	14 997	23 524	6 820	7 865	8 737
F.	<b>Ostatní provozní náklady</b>	13 779	20 845	22 843	17 142	24 542	22 554
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	65 095	156 302	104 928	-13 726	-22 642	-8 377
IV.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>						
G.	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>						
V.	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>						
H.	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>						
VI.	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	2 454	2 685	2 606	2 604	3 953	3 836
I.	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	13 988	25	17 870	22 385	-2 577	
J.	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>						
VII.	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	13 286	4 792	17 077	17 436	7 024	14 270
K.	<b>Ostatní finanční náklady</b>	19 183	1 151	8 134	11 991	4 993	8 746
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	-17 431	6 301	-6 321	-14 336	8 561	9 360
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	47 664	162 603	98 607	-28 062	-14 081	983
L.	<b>Daň z příjmů</b>	8 480	29 904	19 110	-1 400	-2 819	-4 954
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	39 184	132 699	79 497	-26 662	-11 262	5 937
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	39 184	132 699	79 497	-26 662	-11 262	5 937
*	<b>Čistý obrat za účetní období</b>	809 597	749 934	751 093	524 476	561 114	490 592