

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



## **Diplomová práce**

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

**Bc. Tetiana Berezhna**



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tetiana Berezhna

Ekonomika a management

Provoz a ekonomika

Název práce

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

Název anglicky

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

---

### Cíle práce

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

### Metodika

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

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

### Doporučený rozsah práce

60-80

### Klíčová slova

Finanční analýza, strategická analýza, PEST analýza, SWOT analýza

---

### Doporučené zdroje informací

- Dvořák, M., Smutka, L., & Pulkrábek, J. (2022). Czech sugar factories in process of transformation of european sugar market. [České cukrovarnické společnosti v procesu transformace Evropského trhu cukrem] Listy Cukrovarnické a Reparské, 138(2), 73-80.
- Holečková, J. (2008). Finanční analýza firmy. 1. vydání. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, ISBN 978-807357-392-8
- Knápková, A., Pavelková, D. & Šteker K. (2017). Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady, Grada, 232 s., ISBN 978-80-271-0563-2
- Pilařová, I., Pilátová, J. (2018). Účetní závěrka – Základ daně – Finanční analýza podnikatelských subjektů roku 2018, VOX, 210 s., ISBN 978-80-87480-69-4
- Sedláčková, H., Buchta, K. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. xi, 121. ISBN8071793671
- Scholleová, H., Štamfestová, P. (2015). Finance podniku: Sbirka řešených příkladů a otázek, Grada, 176 s.
- 

### Předběžný termín obhajoby

2022/23 ZS – PEF

### Vedoucí práce

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

### Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 12. 10. 2022

**prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2023

### **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 31.03.2023

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Marku Dvořákovi, Ph.D., Ing.Paed.IGIP vedoucímu mé práce za souvislou podporu a cenné rady, které mi pomohly tuto práci zkompletovat. Za kompletní podporu děkuji svému příteli a kamarádce Sofii K.

# Hodnocení společnosti z hlediska finanční a strategické analýzy

## Abstrakt

Cílem této práce je zpracování a vyhodnocení finanční a strategické analýzy společnosti Mlékárna Kunín v časovém období 2017-2021. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a analytickou. Teoretická část práce využívá metodu literární rešerše. Analytická část na základě různých metod vytvoří finanční a strategickou analýzu. Jedná se o metody, jejichž cílem je konkretizovat pozici společnosti na trhu a navržení strategií do budoucna. V rámci finanční analýzy jsou popsány její uživatelé, zdroje a konkrétní uplatňované metody a nástroje. Strategická analýza obsahuje analýzu okolí a analýzu vnitřních zdrojů a schopnosti podniku.

**Klíčová slova:** finanční analýza, PEST analýza, SWOT analýza, VRIO analýza, Porterova analýza pěti sil, strategické řízení.

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

## Abstract

The aim of this thesis is to process and evaluate the financial and strategic analysis of the company Mlékárna Kunín in the time period 2017-2021. The thesis is divided into two parts – theoretical and analytical. The theoretical part of the thesis uses the method of literature search. The analytical part will create a financial and strategic analysis based on various methods. These are methods aimed at specifying the company's position on the market and proposing strategies for the future. The financial analysis describes its users, sources and specific methods and tools applied. Strategic analysis includes an analysis of the surroundings and an analysis of the internal resources and capabilities of the enterprise.

**Keywords:** financial analysis, PEST analysis, SWOT analysis, VRIO analysis, Porter's analysis of five forces, strategic management.



# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>11</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 Pojmosloví .....	13
3.1.1 Strategie.....	13
3.1.2 Strategické řízení.....	14
3.1.3 Strategická analýza.....	14
3.1.4 Finanční analýza .....	15
3.1.5 Finanční plánování .....	16
3.2 Analýza vnějšího prostředí .....	16
3.2.1 PEST analýza.....	17
3.2.2 Porterova analýza pěti sil.....	19
3.3 Analýza vnitřního prostředí .....	20
3.3.1 Analýza vnitřních zdrojů .....	21
3.3.2 VRIO analýza .....	21
3.3.3 Metody finanční analýzy .....	22
3.4 SWOT analýza .....	26
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>27</b>
4.1 Charakteristika podniku.....	27
4.1.1 Organizační struktura podniku.....	28
4.1.2 Sortiment .....	28
4.2 Analýza vnějšího prostředí .....	28
4.2.1 Analýza makrookolí .....	29
4.2.2 Analýza mikrookolí.....	33
4.3 Analýza vnitřního prostředí.....	37
4.3.1 Analýza vnitřních zdrojů .....	37
4.3.2 VRIO analýza .....	39
4.4 Finanční analýza .....	39
4.4.1 Horizontální analýza .....	39
4.4.2 Vertikální analýza .....	42
4.4.3 Poměrové ukazatele .....	44
4.5 SWOT analýza .....	48
<b>5 Návrhy a doporučení .....</b>	<b>51</b>

5.1	Formulace strategií na základě výsledků SWOT analýzy.....	51
5.1.1	Strategie Maxi – Maxi (SO) .....	51
5.1.2	Strategie Mini – Maxi (WO) .....	51
5.1.3	Strategie Maxi – Mini (ST) .....	52
5.1.4	Strategie Mini – Mini (WT) .....	52
5.2	Výsledná doporučení.....	52
<b>6</b>	<b>Výsledky a diskuze .....</b>	<b>54</b>
	<b>Závěr.....</b>	<b>56</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>57</b>
<b>9</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek a grafů .....</b>	<b>60</b>
9.1	Seznam obrázků.....	60
9.2	Seznam tabulek.....	60
9.3	Seznam grafů .....	60

# 1 Úvod

Vytváření strategie a strategické plánování byly vždy stěžejní činnostmi jakékoli organizace. V dnešní složité ekonomické době jsou však ještě důležitější a většina podnikatelských subjektů si velmi dobře uvědomuje, že není možné fungovat bez toho, aby podnik znal nejen vnitřní situaci, ale také své postavení na trhu a veškeré faktory, které mohou existenci podniku a jeho fungování do budoucna ovlivňovat zvenčí. Finanční a strategická analýza je tak obzvláště dnes, kdy se podniky potýkají s obrovskou nejistotou, kdy došlo k výraznému navýšení cen vstupů, zvláště v oblasti energií a v době, kdy se my všichni potýkáme s ekonomickými i politickými hrozbami, k nezaplacení. A právě z toho důvodu jsem si vybrala téma „Hodnocení společnosti z hlediska finanční a strategické analýzy“ jako téma své diplomové práce. Jejím cílem je tak zpracovat a vyhodnotit finanční a strategickou analýzu vybrané společnosti a posoudit tak její postavení a konkurenceschopnost na trhu. K dosažení takto stanoveného cíle je vhodné stanovit výzkumné otázky odpovídající dílčím cílům a také strukturu práce uvedené níže.

- 1) Jaké je vnější okolí společnosti ve sledovaném období?
- 2) Jaké je vnitřní okolí společnosti ve sledovaném období?
- 3) Jakou by měl podnik zvolit strategii do budoucna a jaká konkrétní doporučení by tuto strategii podpořila?

Práce bude standardně členěna na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část používá metodu literární rešerše, v rámci které, jsou definovány stěžejní pojmy celé práce a přiblíženy metody, které budou využity v praktické části. V jednotlivých kapitolách je pracováno s odbornou českou i zahraniční literaturou tak, aby byl tento teoretický podklad využit při strategické a finanční analýze konkrétního případu níže. Kromě samotného pojmosloví následující kapitoly definují metody využívané v rámci zmapování vnějšího okolí podniku. Konkrétně je zde představena PEST analýza využívaná pro analýzu makrookolí podniku a Porterova analýza pěti sil, sloužící k analýze mikrookolí podniku. Následující kapitola teoretické části se věnuje vymezení finanční analýzy. A konečně poslední kapitola shrnuje poznatky k tzv. SWOT analýze.

Druhá část práce uplatňuje výše uvedené teorie v praxi. Na konkrétním příkladu vybraného podniku se práce soustředí na definici podniku samotného s ohledem na teorii podniku a následně analýzu jeho vnějšího i vnitřního okolí. Nosnou částí je finanční analýza podniku. Na základě získaných dat je v rámci praktické části sestavena SWOT analýza a definovány z ní vycházející strategie. S ohledem na cíl práce je vybrána strategie, která se do budoucna jeví pro podnik jako nejpřínosnější a v návaznosti na ni vypracovány návrhy a doporučení pro existenci podniku do budoucna.

Veškerá data budou vztažena ke konkrétnímu sledovanému období, a to 2017-2021. Jedná se o dostatečně dlouhé období, v rámci kterého, je možné vidět dopady let prosperity 2017-2019 i roky, kdy byla velká část odvětví hospodářství ovlivněna koronavirovou pandemií.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je zpracovat a vyhodnotit finanční a strategickou analýzu vybrané společnosti a posoudit tak její postavení a konkurenceschopnost na trhu pomocí běžně používaných metod.

### **2.2 Metodika**

Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a analytické. Teoretická část práce využívá metodu literární rešerše. Na základě všeobecně přijímaných poznatků českých i zahraničních autorů budou definovány základní pojmy, s nimiž následně pracuje analytická část práce i metody běžně využívané pro finanční a strategickou analýzu. Analytická část práce na základě těchto metody vytvoří finanční a strategickou analýzu konkrétní společnosti. Využité metody jsou konkretizovány v kapitolách níže. Konkrétně se jedná o metody využívané pro analýzu vnějšího i vnitřního prostředí společnosti a metody, jejichž cílem je konkretizovat pozici společnosti na trhu a navrzení strategií do budoucna. Pro analýzu vnějšího prostředí jsou využity dvě konkrétní metody. První metodou je PEST analýza, jejímž cílem je zhodnotit makrookolí společnosti a podmínky v ekonomice i společnosti, které sám podnik nemůže ovlivnit. Druhou metodou pro zmapování vnějšího okolí podniku, se kterou tato práce pracuje, je Porterova analýza pěti sil, která hodnotí mikrookolí společnosti a tudíž podmínky, do nichž může podnik částečně promlouvat. Vnitřní okolí podniku je rozděleno na dvě části nefinanční a finanční. Analýza vnitřních faktorů a VRIO analýza přibližuje nefinanční vnitřní prostředí podniku a finanční analýza pak část druhou.

Všechny výše zmíněné analýzy v ideálním případě vygenerují dostatek informací potřebných pro sestavení SWOT analýzy. Ta dokáže identifikovat silné a slabé stránky podniku i příležitosti a hrozby, které na podnik mohou působit z okolí. Ze sestavené SWOT analýzy jsou poté identifikovány různé strategie a vybrána ta nejvhodnější, jež dokáže pozitivně ovlivnit vývoj podniku v budoucnu a případně také generovat konkrétní opatření.

## 3 Teoretická východiska

Teoretická část představuje zpracování teoretických východisek pro praktickou část prostřednictvím literární rešerše. V rámci jednotlivých kapitol jsou zde uvedeny zásadní teorie z oblasti finanční a strategické analýzy a metody jejich využití v praxi.

### 3.1 Pojmosloví

Vzhledem k zaměření práce je důležité nejdříve identifikovat pojmy, které se prolínají celou touto prací. Primárně se jedná o termíny strategie, strategické řízení, strategická analýza a finanční analýza, respektive finanční plánování.

#### 3.1.1 Strategie

Samotný původ slova strategie lze nalézt už v antice, konkrétně v řeckém „*strategos*“, což je složení slov „*stratos*“ (generál) a „*agein*“ (vést). Obecně vzato je strategie zformulovaný způsob dosažení dlouhodobých cílů podniku. Jinými slovy strategie odpovídá na několik zásadních otázek:

- Jaké jsou cíle?
- Kolik je cílů? – otázka koncentrace pozornosti
- Co ovlivňuje strategii? – vnější faktory
- Kolik je cest k cíli?
- Co nám brání naplnit strategii, co nám pomáhá?
- Co dělat, když strategie selže?<sup>1</sup>

Formálně vzato najít jednotnou definici pojmu strategie není možné. V podstatě každý z odborníků na danou problematiku pracuje se svou vlastní definicí strategie a z ní následně vychází celá teorie. Pro představu například Hanzelková ve své knize uvádí definici Aakera, který strategii formuluje jako „*plán naplnění mise společnosti*“ a vyzdvihuje zde souvislosti mezi strategií a podstatou existence podniku.<sup>2</sup> Johnson a Scholes naopak strategii vymezují obšírněji prostřednictvím jejích hlavních charakteristik. Ty je možné shrnout do několika bodů:

- Strategická rozhodnutí ovlivňují dlouhodobý směr organizace.
- Strategická rozhodnutí se pokouší dosáhnout nějakou výhodu.
- Strategická rozhodnutí se zabývají rozsahem dopadu aktivit organizace.
- Strategie může být pojímána jako přizpůsobení aktivit určitému prostředí.
- Strategie může být nahlížena jako vycházení ze zdrojů a kvalifikací organizace nebo jejich natahování za účelem tvorby příležitostí.
- Strategie může po firmě vyžadovat změnu hlavních zdrojů.
- Strategická rozhodnutí ovlivňují operativní rozhodování.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> MORAVEC, Zdeněk. Strategie a strategická analýza. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. [online] 2009 [cit. 9. 1. 2023]. Dostupné z: [https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_man\\_ssa\\_moravec.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_man_ssa_moravec.pdf)

<sup>2</sup> HANZELKOVÁ, Alena. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1

<sup>3</sup> JOHNSON, Gerry a SCHOLES, Kevan. Cesty k úspěšnému podniku. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.

Je tedy zřejmé, že na strategii v podniku lze pohlížet různě, avšak její cíl je vždy stejný, reagovat jejím prostřednictvím na měnící se prostředí a na přicházející se změny se v dostatečné míře adaptovat. Díky tomu správně definovaná strategie pomáhá firmě k tomu, aby byla schopna dlouhodobě vydělávat peníze.

Proces tvorby strategie má určitý systém, který bude dodržen i v rámci praktické části této práce. Nejdříve jsou stanoveny firemní cíle a formulována vize společnosti. Následně je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí s důrazem na finanční stránku podniku a na základě těchto zjištění je formulována strategie s konkrétními návrhy a doporučeními. V praxi je pak strategie implementována následně kontrolována a vyhodnocována.<sup>4</sup>

### 3.1.2 Strategické řízení

Podobně jako v případě strategie existuje bezpočet definic také pro strategické řízení, respektive strategické plánování. Obecně řečeno se jedná o činnost top managementu, jejímž smyslem je konkrétní podoba řízení podniku, která má zajistit dlouhodobý soulad mezi posláním a cíli, zdroji a schopnostmi podniku a vnějším prostředím, v němž se firma nachází.<sup>5</sup>

Strategické řízení je tedy stěžejní činností vedení podniku, bez něhož si dlouhodobou existenci jakéhokoli podnikatelského subjektu nelze představit. To je důvod, proč je strategické řízení náplní mnoha odborných prací českých i zahraničních autorů. John Bryson se například ke strategickému řízení vyjadřuje v tom smyslu, že tato činnost podporuje systematictější přístup k vyhledávání takových informací z vnějšího i vnitřního prostředí, které mají podstatný vliv na dlouhodobý vývoj podniku. Díky těmto znalostem je pro podnik jakékoli rozhodování jednodušší a zejména efektivnější, neboť pozornost managementu může být směřována v první řadě ke klíčovým problémům, výzvam a příležitostem.<sup>6</sup>

Obecně je strategické řízení komplexní proces, který zahrnuje hodnocení, plánování a implementaci navržených opatření vedoucí k udržení či zlepšení konkurenční výhody. Jak již bylo uvedeno výše, část hodnocení se týká vnějšího a vnitřního prostředí. Plánování zahrnuje rozvoj obchodních modelů, korporátní směřování, konkurenční taktiku, mezinárodní strategie, akvizice a kolaborativní akce. Poslední fáze implementace vyžaduje vedení k vybudování vhodné organizační struktury, rozvíjení kultury managementu, kontroly strategických procesů a řízení organizace ve smyslu corporate governance. Jedná se tedy reálně o dva pohledy: plánování a realizaci.<sup>7</sup>

### 3.1.3 Strategická analýza

Strategická analýza je výsledkem strategického managementu, avšak napříč odbornou literaturou lze nalézt její různé modely. Worrall specifikuje deset procesních proměnných strategického řízení, přičemž druhá z nich je právě strategická analýza:

---

<sup>4</sup> MORAVEC, Zdeněk. Strategie a strategická analýza. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. [online] 2009 [cit. 9. 1. 2023]. Dostupné z: [https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_man\\_ssa\\_moravec.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_man_ssa_moravec.pdf)

<sup>5</sup> HANZELKOVÁ, Alena. KERŤOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

<sup>6</sup> BRYSON, John. Strategy planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. ISBN 978-0-470-39251-5.

<sup>7</sup> SAMMUT-BONNICI, Tanya. Strategic Management. Wiley Encyclopedia of Management. University of Malta, 2015. ISBN 978-119-97251-8.

- 1) zřízení organizační hodnoty a hlavního strategického cíle
- 2) strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí
- 3) zpracování, interpretace a srovnání zjištění strategické analýzy se základními hodnotami a cíli podniku
- 4) rozlišení a posouzení možností
- 5) tvorba strategických alternativ a výběr z nich
- 6) stanovení obecných vývojových trendů nezbytných pro vypracování dalších plánů a programů
- 7) tvorba rozpočtu a plánů alokace zdrojů odrážející vybrané priority
- 8) tvorba podpůrných plánů zaměřených na realizaci strategických cílů
- 9) provádění plánů a programů
- 10) monitorování, kontrola a řízení činnosti jako vstup procesu učení organizace<sup>8</sup>

K samotné strategické analýze se vyjadřuje například D. N. Clark, který definoval tři fáze strategické analýzy. Clark nazval první fázi „hodnocení situace“ a přisuzovaly jí základní proměnné, jako je organizace a její prostředí, které se dělí na aktivní prostředí a vzdálené prostředí. Druhá fáze strategické řízení se nazývá „strategická analýza“ a zahrnuje tři akce: vytvoření alternativních strategií, posouzení alternativních strategií a výběr konkrétní strategie. A konečně třetí fázi Clark nazval strategickým managementem, respektive implementací strategie a přisuzoval jí tři položky: vypracování akčního plánu; provádění akčního plánu; a sledování strategické činnosti. V tomto pojetí lze Clarkovu definici strategické analýzy lze chápat jako velmi širokou.<sup>9</sup>

### 3.1.4 Finanční analýza

Termín „analýza“ lze přeložit jako rozklad, či rozbití celku na jeho díly, což navazuje na její úkol ve společenských vědách, kde v rámci procesu vědeckého zkoumání dochází k rozkladu celku na jeho jednotlivé části a rozvaze nad každou z nich, nad jejich vzájemným vztahem i nad silou při utváření celku samotného.<sup>10</sup> Na základě analýzy pak dochází k tvorbě rozhodování a nejinak je tomu i v případě analýzy finanční. Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. „Pomáhá odhalit, zda je dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností.“<sup>11</sup> Jednotlivé subjekty zainteresované na fungování daného podniku mohou na výsledky finanční analýzy pohlížet různě, a proto je vždy nutné definovat každý z pěti jejích základních aspektů. Těmi jsou:

- Uživatelé finanční analýzy-investoři, věřitelé a manažeři, ale také zaměstnanci, zákazníci, vláda, potenciální investoři a další
- Zdroje dat a informací pro finanční analýzu-především finanční výkazy, ale také nefinanční informace mající dopad na ekonomiku podniku

<sup>8</sup> WORRALL, Les. Managing strategy in local government. International Journal of Public Sector Management, 1998, Vol. 11, issue 6, p. 472-493

<sup>9</sup> CLARK, Neher. Strategic management tool usage: a comparative study. Strategic Change, 1997, Vol. 6, p. 417-427.

<sup>10</sup> ALSHOWISHIN, Aown. Financial Analysis. International Journal of Scientific and Research Publication, Vol. 11, Issue 4.

<sup>11</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a kolektiv. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

- Metody finanční analýzy-metody srovnávací analýzy, analýzy trendů, poměrové analýzy, faktorové analýzy, komplexní analýzy a jejich kombinace
- Cíl finanční analýzy-pro různé podnikatelské subjekty odlišné, avšak obecně jde o analýzu minulých informací, hodnocení současného stavu a predikci budoucích trendů
- Povaha finanční analýzy-důraz na vědeckost<sup>12</sup>

### 3.1.5 Finanční plánování

Finanční plánování je nejdůležitější složkou mechanismu finančního systému společnosti a důležitou funkcí jeho řízení. Navíc je finanční plánování klíčovou součástí celku plánovací proces, který umožňuje realizovat strategické plány společnosti prostřednictvím vypracování konkrétních akčních plánů pro plánované období. Využití finančních mechanismů plánování umožňuje podniku dosahovat dlouhodobě pozitivních výsledků přispívajících k posílení finanční situace podniku a stability svého postavení na trhu. Plánování je proces transformace cílů společnosti do prognóz a plánů, proces stanovení priorit, prostředků a metod, jak toho dosáhnout.

Proces finančního plánování podniku má několik fází:

- 1) Analýza současné finanční situace: analýza hospodaření společnosti za předchozí období, v centru pozornosti jsou ukazatele jako výnosy, náklady, zisk.
- 2) Vypracování obecné finanční strategie společnosti: Vypracování finanční strategie a finanční politiky společnosti, zpracování dlouhodobých finančních plánů.
- 3) Zpracování aktuálního finančního plánu: Upřesnění klíčových ukazatelů v běžných finančních plánech.
- 4) Úprava, koordinace a specifikace finančního plánu: Koordinace finančního plánu společnosti s průmyslovými, obchodními, investičními a jinými plány a programy.
- 5) Vývoj krátkodobých finančních plánů: Zpracování krátkodobých finančních plánů, které určují aktuální průmyslový, obchodní a finanční vývoj společnosti a ovlivňují konečné finanční výsledky.
- 6) Analýza a sledování plnění finančních plánů: Zjišťování skutečných finančních výsledků, jejich porovnání s plánovanými ukazateli, identifikace příčin odchylek za účelem eliminace negativních vlivů.<sup>13</sup>

## 3.2 Analýza vnějšího prostředí

Dříve než se při vytváření strategie jakýkoli podnik zaměří na svou vnitřní strukturu a fungování, je nutná znát své okolí, neboť je zde obrovské množství faktorů, které ať už přímo, či nepřímo, dopadají na chod každé společnosti. Analýza vnějšího prostředí podniku dokáže určit strategickou pozici podniku, jinými slovy slouží k několika zásadním věcem:

- Pochopení povahy prostředí – pohybují se v prostředí statickém, kde budoucí vývoj lze predikovat ze znalosti minulosti nebo v prostředí dynamickém, kde budoucí vývoj ovlivňují nové skutečnosti?
- Prověření vlivů na prostředí

<sup>12</sup> TIAN, Jinyu a Sijia HE. Financial Analysis: Current Situation and Development Trend – Review and Evaluation of Corporate Financial Analysis. Atlantis Press, 2016. ISBN 978-94-6252-223-7

<sup>13</sup> AZARENKOVA, Galyna a kolektiv. Financial planning and improving of its methods. Accounting and Financial Control. 2017, 1(1), 39-47.



- Identifikace klíčových konkurenčních sil
- Identifikace konkurenční pozice
- Identifikace klíčových příležitostí a hrozeb<sup>14</sup>

Okolí podniku je možné rozdělit na makrookolí a mikrookolí. První zmíněné představuje širší národní a nadnárodní prostředí, které ovlivňuje podnikání obecně a vytváří podmínky, které nemůže sám podnik nikterak ovlivnit. Stejně podmínky v něm panují pro všechna odvětví hospodářství. Na druhou stranu mikrookolí představuje konkrétní odvětví, v němž společnost podniká a jako takové je do jisté míry ovlivnitelné chováním každého jednoho subjektu.<sup>15</sup>

Pro analýzu obou částí vnějšího prostředí existují běžně využívané a odbornou veřejností přijímané metody, které využijí ve své práci i já. Pro analýzu makrookolí se bude jednat o tzv. PEST analýzu, pro analýzu mikrookolí tzv. Porterovu analýzu pěti sil. Obě zmíněné metody v krátkosti přiblíží podkapitoly níže.

### 3.2.1 PEST analýza

Metodu PEST analýzy pro zkoumání makrookolí podniku poprvé použil Francis Aguilar v knize *Scanning the Business Environment* v roce 1967. Ukázalo se, že její přínos spočíval hned ve 4 oblastech:

- Umožňuje rozpoznat obchodní nebo osobní příležitosti a poskytuje pokročilé varování před jakýmkoli významnými hrozbami.
- Odhaluje směr změn v obchodním prostředí, takže je možné přizpůsobit to, co podnik dělá tak, aby reagoval na změnu.
- Může analyzovat rizika v prostředí a díky tomu je možné vyhnout se zahájení projektů, které pravděpodobně selžou.
- Poskytuje objektivní pohled na nové a odlišné trhy, takže při vstupu do nové země, regionu nebo na nový trh mohou být obchodní rozhodnutí založena na faktech, a ne na předpokladech<sup>16</sup>

PEST analýza zkoumá čtyři konkrétní oblasti makrookolí, díky čemuž získala také svůj název:

P – politické a legislativní faktory (právní faktory)

E – ekonomické faktory

S – sociální faktory

T – technické a technologické faktory (environmentální faktory)<sup>17</sup>

Politika a legislativa dané země vytváří v jistém smyslu „pravidla hry“ pro všechny subjekty na trhu. Samotné jednání o změnách i konkrétní změny v této oblasti mají vždy reálný dopad na podnikatelské subjekty, a proto stabilní politické a legislativní prostředí

<sup>14</sup> MORAVEC, Zdeněk. Strategie a strategická analýza. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. [online] 2009 [cit. 9. 1. 2023]. Dostupné z: [https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_man\\_ssa\\_moravec.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_man_ssa_moravec.pdf)

<sup>15</sup> HANZELKOVÁ, Alena. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

<sup>16</sup> AGUILAR, Francis. *Scanning the business Environment*. New York: Macmillan, 1967. ISBN 978-019-50408-38

<sup>17</sup> AGUILAR, Francis. *Scanning the business Environment*. New York: Macmillan, 1967. ISBN 978-019-50408-38

hraje v každé zemi a v každém odvětví hospodářství klíčovou roli. Díky tomu je možné do této kategorie zahrnout obrovské množství faktorů jako jsou přijaté a navrhované zákony či vyhlášky, typicky se v oblasti podnikání jedná o zákony daňové či antimonopolní, ale také různé oblasti regulace, například vývozu a dovozu zboží, cenová politika, jenž je významným tématem doby, s tím související regulace cen, legislativa týkající se ochrany životního prostředí, ochrany zaměstnanců, spotřebitelů či podnikatelů, v posledních letech bylo zásadním faktorem spadajícím do této oblasti jednání vlády v souvislosti s koronavirovou pandemií a podobně. DO této kategorie lze zařadit také například stabilitu vlády, celní politiku, vymahatelnost práva a podobně. Kromě už tak rozsáhlých faktorů a subjektů které mohou ovlivnit podnikání na národní úrovni zde existuje i dopad, který má politická a legislativní oblasti na úrovni nadnárodní. Největší měrou do této oblasti promlouvá legislativa Evropské unie, ale Česká republika je členem i dalších nadnárodních a mezinárodních uskupení, z čehož vyplývají další podmínky.<sup>18</sup>

Výčet ekonomických faktorů majících vliv na jakýkoli subjekt na trhu je zřejmý. Jedná se především o hlavní makroekonomické ukazatele, jež jsou výrazně proměnlivé v čase, a které mají velký vliv na všechny oblasti ekonomiky a přeneseně na velkou část života každého, nejen podnikatelských subjektů. Konkrétně se jedná o ukazatele jako je inflace, míra nezaměstnanosti v ekonomice, úrokové míry, měnové kurzy, výše přímých a nepřímých daní, výše mezd, ekonomický cyklus a další.<sup>19</sup>

Sociální faktory mající vliv na podnikatelské prostředí jsou ty, které souvisí s určitými změnami ve společnosti. V první řadě jsou demografické změny, kam lze zařadit hustotu obyvatelstva, věkovou a vzdělanostní strukturu, civilizační úroveň a podobně. Dále se jedná o postoje obyvatel a změny v jejich životním stylu, neboť ty s sebou mnohdy nesou na jedné straně změny ve spotřebě a na straně druhé změny projevující se v pracovních návycích a požadavcích na zaměstnavatele.<sup>20</sup> Změny postojů mající vliv na podnikání se nejčastěji vztahují k postojům k práci, ekologii, trávení volného času, životosprávě a některé další.<sup>21</sup>

Poslední oblastí PEST analýzy v její základní formě, tak jak bude využita v praktické části této práce jsou technické a technologické faktory. Stěžejní je v této oblasti míra inovační činnosti a schopnost podniků reagovat na technické a technologické změny. Konkrétní faktory lze vymezit jako technologický vývoj, státní a soukromé výdaje na výzkum, zahraniční investice do výzkumu, nadnárodní programy a granty, patentní řízení, úroveň dopravní a informační infrastruktury a další.<sup>22</sup>

Přestože bylo v rámci jednotlivých částí PEST analýzy uvedeno mnoho konkrétních faktorů, které mohou mít dopad na fungování podniku, vždy je nutné zhodnotit, zda opravdu

---

<sup>18</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

<sup>19</sup> MORAVEC, Zdeněk. Strategie a strategická analýza. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. [online] 2009 [cit. 9. 1. 2023]. Dostupné z: [https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_man\\_ssa\\_moravec.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_man_ssa_moravec.pdf)

<sup>20</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

<sup>21</sup> MORAVEC, Zdeněk. Strategie a strategická analýza. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. [online] 2009 [cit. 9. 1. 2023]. Dostupné z: [https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_man\\_ssa\\_moravec.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_man_ssa_moravec.pdf)

<sup>22</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

ovlivňují konkrétní analyzovaný podnik. Pro toto zamyšlení by měly pomoci odpovědi na následující kritické otázky:

- Pokrývá PEST opravdu vše?
- Jsou zkoumané faktory opravdu důležité pro naši firmu a jaká je míra jejich vlivu?
- Nejen minulost, ale hlavně budoucnost! Jak dokážeme predikovat?
- Pasivní postoj k „high level“ oblastem Je oblastem. Je lépe být hybatelem věcí!<sup>23</sup>

### 3.2.2 Porterova analýza pěti sil

Další metodou, kterou bude tato práce využívat je tzv. Porterova analýza pěti sil, díky které je možné identifikovat stěžejní subjekty mikrookolí podniku, respektive subjekty, které mají jakýkoli vliv na dané odvětví. Při této části analýzy je stěžejní nejdříve správně definovat odvětví, v rámci něhož podnik soutěží s ostatními konkurenty. Při analýze odvětví je cílem managementu uvědomit si atraktivitu odvětví, změnotvorné hybné síly, působící konkurenční síly a klíčové faktory úspěchu. Při definici odvětví je kladen důraz na jeho základní charakteristiky, mezi které patří například velikost trhu, geografický rozsah konkurence, růst trhu, fáze v životním cyklu, počet konkurentů a jejich relativní velikost, počet a velikost zákazníků, stupeň vertikální integrace, vstupní a výstupní bariéry, tempo změn technologie, výrobové inovace, nároky na kapitál, diferenciací výrobku a míra hospodárnosti.<sup>24</sup> Díky takto definovanému odvětví je možné využít Porterovy analýzy. Jedná se o metodu, kterou definoval americký ekonom Michael E. Porter. Ten přišel s modelem v rámci kterého, je analyzováno pět složek z mikrookolí podniku. Jedná se o stávající konkurenci, potenciální konkurenci, zákazníky, dodavatele a v neposlední řadě možné substituty.<sup>25</sup> Sám Porter ke svému modelu uvedl: „*Společné působení těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti firem v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují cenu vloženého kapitálu. Síla působení těchto pěti faktorů je od odvětví k odvětví různá a může se měnit, jak se odvětví vyvíjí. Výsledkem je, že všechna odvětví nejsou z hlediska inherentní výnosnosti stejná.*“<sup>26</sup> Definice jednotlivých složek Porterova modelu je následující:

- Dodavatelé-model sleduje počty a sílu dodavatelů. Čím menší počet dodavatelů podnik má, tím větší tlak mohou vytvářet v oblasti ceny i dodavatelských podmínek.<sup>27</sup>
- Zákazníci-sílu zákazníků velmi dobře shrnuje M. Keřkovský v několika následujících bodech:
  - Zákazník může snadno přejít ke konkurenci, pokud má tzv. malé náklady přestupu nebo je velkým, popř. významným zákazníkem.
  - Mohl by případně uskutečnit tzv. zpětnou integraci, tj. mohl by si dotyčné zboží v případě výskytu problému ze strany dodavatele začít vyrábět sám.

---

<sup>23</sup> MORAVEC, Zdeněk. Strategie a strategická analýza. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. [online] 2009 [cit. 9. 1. 2023]. Dostupné z: [https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_man\\_ssa\\_moravec.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_man_ssa_moravec.pdf)

<sup>24</sup> Strategická situační analýza. Strateg.cz. [online] [cit. 9. 1. 2023]. Dostupné z: [https://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

<sup>25</sup> HANZELKOVÁ, Alena. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

<sup>26</sup> PORTER, Michael. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 8085605120

<sup>27</sup> PORTER, Michael. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 8085605120

- Má k dispozici potřebné tržní informace (údaje o tržní ceně, nabídce a poptávce).
  - Zákazníci jsou velmi citliví na cenové změny, tj. zboží vysokou cenovou pružnost poptávky.
  - Kvalita zboží v daném případě pro zákazníka nehraje příliš velkou roli nebo zákazník příliš nevnímá rozdíly mezi zbožími jednotlivých dodavatelů.
  - Existují snadno dostupné substituty.
  - Je přinucen minimalizovat svoje náklady.
  - Je silným distributorem (velkoobchodníkem), který je schopný ovlivňovat další obchodníky a zákazníky.
  - Jestliže zákazník nemá k dispozici potřebné tržní informace (údaje o tržní ceně, nabídce a poptávce).<sup>28</sup>
- Stávající konkurence-jedním z mnoha cílů je modelu je zmapování konkurence, poznání počtu konkurentů, jejich konkurenčních výhod, vztahu mezi jednotlivými podniky, a především jejich dopadu na odvětví. Pouze tímto způsobem je možné pochopit přitažlivost odvětví. Díky tomu je možné poznat velikost odvětví samotného a případných změn, které v souvislosti s velikostí odvětví probíhají.<sup>29</sup>
  - Potenciální konkurence-také zde je důležitá znalost odvětví jako celku. Stěžejní je snadnost, respektive komplikovanost vstupu do odvětví a výstup z něj. Neatraktivnějším trhem je ten, který má vysoké vstupní bariéry, a naopak nízké bariéry výstupní.<sup>30</sup>
  - Substituty-zde model sleduje, jak snadné je nahradit vlastní výrobky analyzovaného podniku substitutem. Nejméně atraktivní odvětví je takové, kde existuje vysoká reálná hrozba zastupitelnosti výrobků, protože v takovém případě se rozšiřuje stávající konkurence a dochází ke všem negativům s tím spojeným.<sup>31</sup>

Z výše uvedeného je zřejmé, že každá z pěti složek hraje ve fungování podniku v rámci odvětví svou roli. Nejméně atraktivní je však situace, kdy existují nízké bariéry vstupu, kupující i dodavatelé mají silné vyjednávací pozice, mezi konkurenty existuje intenzivní rivalita a existuje také silná hrozba substitutů.<sup>32</sup>

### 3.3 Analýza vnitřního prostředí

V rámci analýzy vnějšího okolí je důležité detailně zmapovat vnitřní prostředí podniku po všech jeho stránkách. Mnohdy se tato část analýzy soustředí pouze na finanční stránku podniku, avšak obecně se jedná o analýzu komplexnější. Hlavní cíl analýzy spočívá v identifikaci zdrojů a schopností, které jsou strategicky významné a mohou představovat

<sup>28</sup> HANZELKOVÁ, Alena. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

<sup>29</sup> PORTER, Michael. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 8085605120.

<sup>30</sup> PORTER, Michael. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 8085605120.

<sup>31</sup> PORTER, Michael. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 8085605120.

<sup>32</sup> HITT, Michael. IREALAND, Duane a Robert HOSKISSON. Strategické řízení: konkurenceschopnost a globalizace. Thomson South-Western, 2007. ISBN 9780324364347

konkurenční výhodu.<sup>33</sup> K analýze výše řečeného budou použity následující metody: analýza vnitřních zdrojů, VRIO analýza a v neposlední řadě právě finanční analýza podniku, které se věnuje velká část této práce.

### 3.3.1 Analýza vnitřních zdrojů

V rámci této části analýzy je pozornost zaměřena především na 4 skupiny zdrojů:

- Hmotné zdroje-jedná se o nejčastější zdroje, zvláště v případě výrobního podniku. Typicky je možné sem zahrnout stroje a zařízení, pozemky, stavby a případně také dopravní prostředky. Jejich identifikace by neměla být pouze ve formě přehledu, naopak se doporučuje soustředit na vlastnosti, které představují konkurenční výhodu. Jedná se například spolehlivost, opotřebení nebo umístění.
- Lidské zdroje-část informací lze vyčíst z účetních výkazů a výročních zpráv, je však poměrně složité získat ucelenou informaci bez interních informací. Typicky se jedná o počty zaměstnanců a jejich kvalifikaci, ale také údaje o jejich odměňování, vedení či motivaci.
- Finanční zdroje-jsou tvořeny vlastními a cizími zdroji. Jejich analýza by se měla týkat způsobu získání, velikosti vlastního kapitálu a případně také mírou zadluženosti. Hlavním cílem je najít takové zdroje, které mohou představovat konkurenční výhodu. Většina těchto informací je obsažena ve finanční analýze.
- Nehmotné zdroje-typicky se jedná o pověst společnosti, know-how, ale také patenty, licence, obchodní tajemství a další

### 3.3.2 VRIO analýza

VRIO analýza slouží pro zhodnocení schopností a zdrojů podniku. Nejedná se pouze o definování hodnoty zdrojů a schopností podniku, ale také o vyhodnocení jejich budoucího potenciálu a identifikování možného konkurenčního efektu. Jednotlivé zdroje jsou hodnoceny podle čtyř základních otázek, což ve výsledku pomáhá definovat konkurenční důsledky:

- Value – Lze označit zdroj za hodnotný?
- Rareness – Je možné považovat zdroj za vzácný?
- Inimitability – Je zdroj pro ostatní těžko napodobitelný?
- Organization – Je v podniku patřičně využit?<sup>34</sup>

Definici VRIO analýzy se zabývají například J. B. Barney a W. S. Hesterley, kteří ji shrnují do následující tabulky.

**Tabulka 1: Hodnocení zdrojů pomocí VRIO analýzy**

Hodnotné	Vzácné	Těžko napodobitelné	Organizačně využitelné	Konkurenční efekt
Ne	-	-	-	Konkurenční nevýhoda
Ano	Ne	-	-	Konkurenčně neutrální

<sup>33</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

<sup>34</sup> TYLL, Ladislav. Podniková strategie. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.

Ano	Ano	Ne	-	Dočasná konkurenční výhoda
Ano	Ano	Ano	Ne	Nevyužitá konkurenční výhoda
Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda

Zdroj: Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2006). Strategic management and competitive advantage: concepts and cases. New Jersey: Parson Prentice Hall.

Z tabulky výše vyplývá, že zdroj je považován za hodnotný v okamžiku, kdy umožňuje podniku využít možné příležitosti a zároveň čelit vnějším hrozbám, avšak pokud není pro podnik a jeho stakeholdery přínosný, mělo by se od něj odstoupit, jelikož se stává zdrojem konkurenční nevýhody. Na druhou stranu dočasná konkurenční výhoda vzniká v případě, že lze považovat konkrétní zdroj za vzácný, to znamená, že není současně implementován velkým počtem dalších podniků. Je potřeba však počítat s tím, že hodnotné a vzácné zdroje mohou být dlouhodobě udržitelné pouze tehdy, když ostatní podniky ve snaze získat daný zdroj musejí čelit vysokým nákladům. Jinými slovy, snadno napodobitelný zdroj začne v brzké době využívat většina podniků a stane se konkurenčně neutrálním. Aby mohl být zdroj konkurenční výhody považován za trvalý, musí být zároveň v maximální možné míře využíván podnikem, ovšem pokud nelze docílit efektivního využití, představuje daný zdroj nevyužitou konkurenční výhodu.<sup>35</sup>

### 3.3.3 Metody finanční analýzy

Nezastupitelnou roli v analýze společnosti samozřejmě hrají finanční data. O finanční analýze, její dopadem a cíli, bylo již hovořeno výše. Obsahem této kapitoly bude zejména identifikace konkrétních metod a postupů finanční analýzy. Základním podkladem pro finanční analýzu představuje účetnictví se systémem účtů, které lze sumarizovat do stavové (rozvaha) nebo výsledkové (výkaz zisků a ztrát) karty podniku. Jednotliví odborníci na danou problematiku používají odlišnou terminologii. Výše zmínění autoři J. Tian a S. He například hovoří o tzv. „single financial analysis methods“ a „comprehensive financial analysis method“. V rámci první skupiny identifikují metodu poměrové analýzy. Zde dochází k porovnávání relevantních dat mezi několika významnými projekty ve finančních výkazech za stejné období a následně se vypočítá poměr s daty dělenými jinými daty a tento poměr se porovná se standardní hodnotou, průmyslovou hodnotou, hodnotou plánu a historickou hodnotou, podle které lze analyzovat a vyhodnocovat obchodní výkonnost a finanční situaci. Tento způsob finanční analýzy je velmi běžný, avšak jedná se o metodu statickou, pro kterou je obtížné reflektovat dynamickou situaci podniku. Navíc poměrová analýza používá historická data k predikci budoucnosti, což není úplně spolehlivé. Navíc data použitá v poměrové analýze vychází z účetní ceny, která nemůže odrážet vliv změny ceny, a proto by při použití poměrové analýzy měly být různé poměry organicky spojeny až k provedení komplexní analýzy. Jinými slovy pro vyrovnání tohoto negativa je dobré poměrovou analýzu kombinovat se srovnávací analýzou a faktorovou analýzou

<sup>35</sup> BARNEY, Jay a William HESTERLY. Strategic management and competitive advantage: concepts and cases. New Jersey: Parson Prentice Hall, 2006. ISBN 978-0-13-312740-9.

Druhou skupinou metod je „comprehensive financial analysis method“. Její náplní je porovnávání současné finanční situace společnosti s předchozími lety tak, aby byl odhalen trend změny finanční situace. Případně je některými podniky využíváno srovnání jejich finanční situace s průměrem v odvětví, respektive s jinými srovnatelnými společnostmi.<sup>36</sup> Ukazatele finanční analýzy lze rozdělit do tří částí:

- Absolutní ukazatele
- Rozdílové ukazatele
- Poměrové ukazatele

### ***Absolutní ukazatele***

Analýza absolutních ukazatelů tvoří základ finanční analýzy. Jde v podstatě pouze o identifikaci určitého jevu bez vazby na jiný jev. Absolutní ukazatele slouží jako velmi dobrý podklad pro srovnávání jednotlivých let v rámci jednoho podniku. Na druhou stranu mají svá negativa, a to zejména fakt, že se jedná o ukazatele velmi citlivé na velikost podniku, což znemožňuje nebo komplikuje jejich použití při porovnávání výsledků různých podniků. Finanční analýzu absolutních ukazatelů lze dělit na dvě oblasti:

- Horizontální analýza-reflektuje změny absolutních ukazatelů v čase s ohledem na vnější podmínky, díky čemuž je možné predikovat budoucí vývoj sledovaných ukazatelů. Výsledkem horizontální analýzy je odpověď na otázku: „*O kolik jednotek se změnila příslušná položka v čase?*“
- Vertikální analýza-uvádí procentní podíl jednotlivých položek účetního výkazu ze stanoveného základu. Výsledkem vertikální analýzy odpověď na otázku: „*O kolik procent se změnila příslušná položka v čase?*“<sup>37</sup>

### ***Rozdílové ukazatele***

V této části finanční analýzy je sledován rozdíl dvou absolutních ukazatelů. Nejběžněji jsou zde hodnoceny následující ukazatele:

- Čistý pracovní kapitál-rozdíl mezi oběžnými aktivy (bez dlouhodobých pohledávek) a krátkodobými závazky. Ukazatel hodnotí platební schopnost podniku, čím vyšší je čistý pracovní kapitál, tím větší by měla být při dostatečné likvidnosti jeho složek schopnost podniku hradit své finanční závazky. Nulový nebo hodně nízký pracovní kapitál znamená, že firma nemá čím platit za odebrané zboží či služby a na druhou stranu ani od svých zákazníků nedostává žádné peníze na účet, protože přijaté peníze se projeví nárůstem ukazatele do kladných hodnot. Firma tedy v takovém případě nemá dostatečný kapitál na své fungování.
- Čisté pohotové prostředky-rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky (penězi v hotovosti, na běžných účtech, ale někdy také směnkami, šeky, krátkodobými cennými papíry) a okamžitě splatnými závazky.

---

<sup>36</sup> TIAN, Jinyu a Sijia HE. Financial Analysis: Current Situation and Development Trend – Review and Evaluation of Corporate Financial Analysis. Atlantis Press, 2016. ISBN 978-94-6252-223-7

<sup>37</sup> SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4004-1.

- Čisté peněžně pohledávkové finanční fondy-vedle pohotových prostředků a jejich ekvivalentů zahrnuje do oběžných aktiv ještě krátkodobé pohledávky (bez těch nevyhahatelných)<sup>38</sup>

### ***Poměrové ukazatele***

Poměrové ukazatele mají výraznou a jasnou vypovídací schopnost, jsou všestranné a dokáží sledovat trendy. Jedná se tedy o poměrně rychlý a nenákladný obraz finanční situaci podniku. Jak již ze samotného názvu vyplývá, jedná se ve všech případech o vzájemný poměr dvou položek účetních výkazů. Většina autorů využívá dělení poměrových ukazatelů do čtyř základních skupin a stejně tak budou využity i v rámci praktické části této práce:

- Ukazatele rentability-poměřují vytvořený zisk s vloženým kapitálem
- Ukazatele aktivity-sledují, jak efektivně dokáže podnik hospodařit se svým majetkem
- Ukazatele zadluženosti-poměřují vztah mezi vlastními a cizími zdroji a měří rozsah, v jakém podnik využívá k financování dluhy
- Ukazatele likvidity-udávají schopnost podniku hradit své splatné závazky<sup>39</sup>

### ***Ukazatele rentability***

Ukazatele rentability definují, zda společnost dokáže efektivně hospodařit se svým majetkem. Díky těmto výpočtům se podnik dokáže lépe rozhodovat o využití vlastního nebo cizího kapitálu. Všechny ukazatele rentability mají podobný výklad, protože určují, kolik korun tržeb (čítatel) připadá na 1 korunu ukazatele uvedeného ve jmenovateli. Výsledné hodnoty jsou uváděny v procentech. Společně s rentabilitou je zachycena i inflace, jejíž hodnoty by měly být nižší než hodnoty rentability, neboť pouze v takovém případě podnik zhodnocuje kapitál.

- Rentabilita aktiv (ROA) vyjadřuje celkovou efektivitu firmy. Vývojové hodnoty tohoto ukazatele by měly růst a výsledek ukazatele ROA by neměl být nižší než 5 %.

$$ROA = \frac{\text{Provozní výsledek hospodaření}}{\text{Aktiva}}$$

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky či akcionáři podniku, doporučená hodnota ROE by měla být vyšší než 8 %.

$$ROE = \frac{\text{Čistý výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

- Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, obecně lze říci, že čím vyšší je rentabilita tržeb, tím je lepší situace v podniku z hlediska produkce, s vyšší hodnotou ukazatele úměrně rostou přírůstky zisku připadající na 1 Kč tržeb.

$$ROS = \frac{\text{Provozní výsledek hospodaření}}{\text{Tržby z prodeje vlastní produktů a služeb + Tržby z prodeje zboží}}^{40}$$

### ***Ukazatele aktivity***

<sup>38</sup> RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.

<sup>39</sup> RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.

<sup>40</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a kolektiv. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.



Na základě výsledků těchto ukazatelů podnik rozhoduje o řízení aktiv, neboť se jimi měří zejména schopnost podniku využívat vložené prostředky. Jinými slovy tyto ukazatele podávají informaci, jak efektivně dokáže podnik hospodařit se svým majetkem. Výsledné hodnoty jsou uváděny v procentech.

- Obrat aktiv vyjadřuje, jak dobře jsou využívána aktiva v podniku. Obecně platí, že čím vyšší je toto číslo, tím lépe, avšak minimálně by se hodnota tohoto ukazatele měla rovnat jedné.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby z prodeje vlastní produktů a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží}}{\text{Aktiva}}$$

- Doba obratu pohledávek vyjadřuje počet dnů, po které jsou pohledávky nezaplacené. Čím nižší je tato doba, tím lépe pro podnik.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Průměrné denní tržby}}$$

- Doba obratu zásob vyjadřuje počet dnů, po který jsou zásoby vázány ve společnosti, dokud nejsou prodány či spotřebovány. Ideální hodnota by se měla blížit nule, ale čím je tento ukazatel nižší, tím lépe.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Průměrné denní tržby}}$$

- Doba obratu závazků vyjadřuje dobu mezi nákupem a zaplacením závazků za nákup. Čím je tato doba delší, tím více to značí rostoucí problémy společnosti s úhradou svých závazků.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\text{Průměrné denní tržby}}^{41}$$

#### *Ukazatele likvidity*

Likviditu lze charakterizovat jako míru schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny své splatné závazky, a to při minimálních nákladech.<sup>42</sup>

- Běžná likvidita udává, kolik korun po odečtu dlouhodobých pohledávek připadá na 1 Kč krátkodobých závazků. Čím vyšší je hodnota ukazatele běžné likvidity, tím pravděpodobněji je zajištěna platební schopnost podniku. Doporučená hodnota běžné likvidity se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

- Pohotová likvidita udává poměr mezi součtem krátkodobých pohledávek s krátkodobým finančním majetkem a krátkodobými závazky. Krátkodobé závazky by měly být minimálně kryty krátkodobými pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem, tudíž by měla být hodnota pohotové likvidity minimálně 1.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}^{43}$$

<sup>41</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a kolektiv. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>42</sup> ŘEŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. [ISBN 978-80-247-3441-5](#).

<sup>43</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a kolektiv. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

### *Ukazatele zadluženosti*

Tyto ukazatele hodnotí poměr mezi vlastními a cizími zdroji a rozsah, v jakém podnik využívá k financování dluhy.

- Celková zadluženost vyjadřuje, do jaké míry aktiva podniku zahrnují cizí zdroje financování. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí 30-60 %.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$$

- Zadluženost vlastního kapitálu vyjadřuje podíl, kterým jsou aktiva společnosti financována z prostředků akcionářů. V tomto případě bývá většinou doporučen poměr 50:50 a tedy hodnota tohoto ukazatele kolem 1.

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}^{44}$$

## **3.4 SWOT analýza**

Poslední metoda, která bude v rámci této práce využita je SWOT analýza. Jedná se o metodu, která napomáhá k vytvoření strategie společnosti za využití poznatků získaných metoda výše. Analyzovány jsou 4 oblasti, tak jak vychází z názvu této metody:

- Silné stránky (S)-vnitřní atributy organizace, které jsou nápomocné k dosažení cíle
- Slabé stránky (W)-vnitřní vlastnosti organizace, které škodí k dosažení cílů.
- Příležitosti (P)-vnější podmínky, které pomáhají k dosažení cílů
- Hrozby (T)-vnější podmínky, škodící dosažení cílů

Cílem této metody je identifikovat takové faktory, které pomáhají či brání podnikatelským subjektům dosáhnout svého potenciálu.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a kolektiv. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>45</sup> CHANDLER Jr, Alfred. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Massachusetts: The MIT Press, 1962. ISBN 0-262-53009-0.

## 4 Vlastní práce

Praktická část zahrnuje identifikaci vnějšího a vnitřního prostředí pomocí sběru dat a následnou syntézou poznatků. Nejdříve bude v krátkosti představen samotný podnik s jeho strukturou a fungování. V následujících kapitolách budou využity metody vnitřní a vnější analýzy v praxi s důrazem na finanční stránku podniku. Na základě takto získaných poznatků, budou v rámci SWOT analýzy identifikovány silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Toto shrnutí nabídne ucelený pohled na postavení podniku na trhu, podklady pro hodnocení konkurenční výhody a doporučení pro vedení společnosti při plánování do budoucna.

### 4.1 Charakteristika podniku

Podnikem, který bude v rámci praktické části této práce analyzován je Mlékárna Kunín. Jedná se o společnost, která staví své fungování nejen na kvalitních výrobcích, ale také na velmi dlouhé historii a návaznost na výrobu mléčných výrobků až z konce 19. století. Obsahem této kapitoly je vymezení základních informací o podniku tak, aby jej bylo možné dále analyzovat a vytvořit tak strategickou a finanční charakteristiku podnik s případnými návrhy a doporučeními na budoucí fungování.

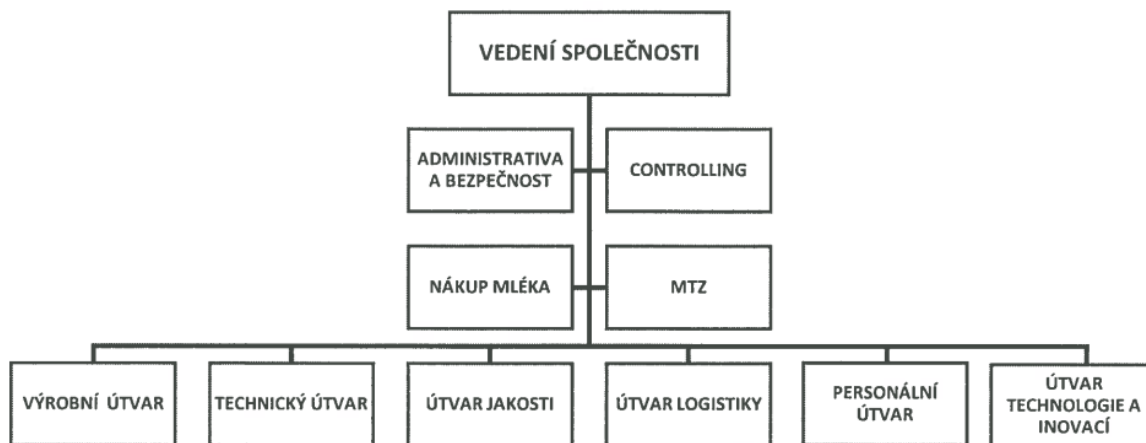
<b>Název:</b>	Mlékárna Kunín, s.r.o.
<b>IČO:</b>	45192294
<b>Datum vzniku:</b>	1. 5. 1992
<b>Adresa sídla:</b>	Kunín 291, 74253
<b>Ekonomická činnost:</b>	Zpracování mléka, výroba mléčných výrobků a sýrů
<b>Institucionální sektor:</b>	Nefinanční podniky pod zahraniční kontrolou
<b>Počet zaměstnanců:</b>	250-499 zaměstnanců
<b>Základní kapitál:</b>	282 207 000 Kč
<b>Vlastník:</b>	Lactalis CZ, s.r.o.

Historie této společnosti sahá až ke konci 19. století, kdy na Novojičínsku docházelo k zakládání celé řady malých mlékáren. V návaznosti na to vznikla také v Kuníně výrobná sýra s denní spotřebou asi 1000 litrů mléka na produkci ementálu. Ta pod švýcarským výrobcem Zürcherem fungovala až do roku 1940. V první polovině 40. let byla dokončena výstavba nové budovy mlékárny a společnost se po druhé světové válce stala největším odběratelem mnoha drobných zemědělců v okrese, kteří se následně spojili a ustanovili Kravařské mlékářenské družstvo. V roce 1950 však došlo ke znárodnění mlékářenského průmyslu a mlékárna dostala nový název: Mlékařské závody, národní podnik, Kunín. Během 60. let docházelo k postupnému rozšiřování a v roce 1967 je podnik schopen zpracovat denně až 25 milionů litrů mléka. Po změně režimu došlo k privatizaci podniku a v roce 1992 tak vzniká Mlékárna Kunín a.s. V roce 2007 se novým majitelem podniku stala francouzská společnost Lactalis a Mlékárna Kunín mění právní formu na společnost s ručením omezeným.

#### 4.1.1 Organizační struktura podniku

Společnost má velmi jednoduchou organizační strukturu, která je zachycena v grafu níže.

**Obrázek 1: Organizační struktura společnosti Mlékárna Kunín s.r.o.**



Zdroj: Výroční zpráva společnosti Mlékárna Kunín s.r.o.

#### 4.1.2 Sortiment

Mlékárna své výrobky rozděluje do pěti kategorií:

- Dezerty: termix, oveska, mléčná krupice, mléčná krupička, mléčná rýže, pěna, pohár
- Smetany: na vaření, na šlehání, zakysaná smetana
- Fermentované nápoje: acidofilní mléko, kefirové mléko
- Jogurty: Athentikos, JEN nápoj, smetanový jogurt, selský jogurt
- Mléko a máslo: čerstvé mléko, trvanlivé mléko, máslo

Na svých internetových stránkách společnost ke všem těmto produktům zveřejňuje nabízené příchutě i jejich složení a dokonce recepty, při nichž lze produkty využít.

## 4.2 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího okolí podniku je složena ze dvou částí. Tou první je analýza mikrookolí, respektive blízkého okolí podniku, které je možné ztotožnit s odvětvím, v němž daný podnik působí. V případě mikrookolí je možné, že někteří velcí hráči dokáží podmínky zde ovlivnit, například v dodavatelsko-odběratelských řetězcích takovým způsobem, že se jejich dopad projeví v celém odvětví. Druhou částí je analýza makrookolí. Zde se jedná o podmínky v celé ekonomice nebo dokonce na globální úrovni, které jeden konkrétní podnik ovlivnit nedokáže.

#### 4.2.1 Analýza makrookolí

Jak již bylo uvedeno v teoretické části této práce, byla ke zmapování makrookolí podniku využita PEST analýza. Její jednotlivé části s dopadem na analyzovaný podnik vypadají následovně:

##### *Politické a legislativní faktory*

Mluvíme-li o politických a legislativních faktorech makrookolí podniku je důležité si uvědomit, že se vše odehrává ve dvou úrovních – národní a nadnárodní. Česká republika jakožto člen několika mezinárodních a nadnárodních institucí má určité povinnosti, které dopadají právě i na politické a legislativní prostředí v zemi. Velký vliv na podnikatelské subjekty má samozřejmě Evropská unie. Zde je zajímavá zejména podpora Evropské komise vývozu v mlékárenském průmyslu. V rámci sledovaného období proběhlo několik mlékařských konferencí EDA (European dairy association), které dlouhodobě stojí na myšlence, že úspěch mlékárenského průmyslu v celé Evropské unii je založen na dobrém fungování jednotného trhu. Právní základ pro odvětví mléka a mléčných výrobků v Evropské unii je upraven v nařízení (EU) č. 1308/2013 o společné organizaci trhů se zemědělskými produkty a v těchto nařízeních:

- prováděcí nařízení (EU) č. 511/2012 týkající se odvětví mléka a mléčných výrobků
- nařízení (EU) č. 880/2012 o nadnárodní spolupráci a smluvních jednáních organizací producentů v odvětví mléka a mléčných výrobků

Stěžejní roli však hrají legislativní normy České republiky a aktuální politické prostředí. Z tohoto pohledu jsou roky 2017 až 2021 chápány jako poměrně stabilní. Jediné, co z pohledu politických a legislativních rozhodnutí ovlivnilo život českých podnikatelů byla koronavirová situace, která s sebou přinesla určité omezení podnikatelské činnosti a následně dopady na ekonomiku. Z hlediska právních norem je české podnikání formováno především zákonem č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, zákonem č. 455/1991 Sb. živnostenský zákon, zákonem č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, zákonem č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, zákonem č. 143/2001 Sb. o ochraně hospodářské soutěže, ale také zákonem č. 262/2006 Sb. zákoník práce, zákonem č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky, zákonem č. 185/2001 Sb. o odpadech a samozřejmě dalšími právními předpisy, které dopadají na podnikání jako celek i na jeho jednotlivé sektory. Dále musí samozřejmě splňovat podmínky BOZP a PO. Přímo pro odvětví mlékařství je stěžejní také nařízení č. 1924/2006 o výživových a zdravotních tvrzeních v oblasti výživového označování, nařízení č. 852/2004 o hygieně potravin a nařízení č. 853/2004, které stanovuje zvláštní požadavky pro potraviny živočišného původu. Do příloh tohoto nařízení jsou mimo jiné zařazeny požadavky na mléko a mléčné výrobky. Dále jsou tu předpisy, které regulují požadavky na konkrétní druhy potravin, o jejichž implementaci se stará Obor potravinářské výroby a legislativy, který spolu s Oborem bezpečnosti potravin spadá pod Úřad pro potraviny na Ministerstvu zemědělství. Úřad pro potraviny řídí činnost hodnotitelské komise národní značky kvality KLASA. Tu uděluje zemědělským výrobkům ministr zemědělství od roku 2003 na základě výjimečné kvalitativní charakteristiky, které zaručují jeho jedinečnost ve vztahu k běžným výrobkům dostupným na trhu.<sup>46</sup>

Sazba daně z příjmu právnických osob je od roku 2010 i přes četné návrhy neměnná a zůstává tak na 19 %, což je pozitivní právě z důvodu dlouhodobě stejné daně. Do analýzy

<sup>46</sup> Značka kvality „KLASA“. eAgri. [online] [cit. 2. 3. 2023]. Dostupné z: <https://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/znacky-kvality-potravin/narodni-program-podpory-potravin-klasa/>

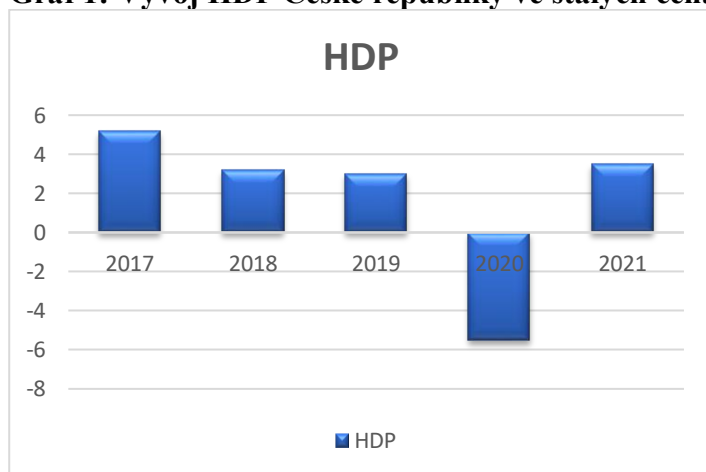
není zahrnut rok 2022, kdy dochází k četným debatám o změně daní, které v podnikatelském prostředí způsobují značnou nejistotu. Téměř celé analyzované období bylo u vlády hnutí ANO, jehož politika byla v podstatě konzistentní, a to jak ve vztahu k domácí politice, tak k té zahraniční. Česká republika je dlouhodobě proexportně orientovanou zemí, což je další pozitivum působící na české podnikatele.

Co se týče přímo mlékárenského odvětví v České republice, je dobré zhodnotit jeho postavení očima Ministerstva zemědělství. Ve strategii resortu ministerstva s výhledem do roku 2030 je mléko považováno za jednu z klíčových komodit z hlediska zachování vhodné struktury českého zemědělství.<sup>47</sup> S touto informací souvisí také existující i postupně vznikající dotační programy na podporu zpracovatelů zemědělských produktů.

### *Ekonomické faktory*

Ekonomické faktory lze jednoduše ztotožnit s hlavními ekonomickými ukazateli. Tím hlavním je hrubý domácí produkt. Z dat z Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) v letech 2017-2021, což je období, jež bude sledováno v rámci finanční analýzy, docházelo v České republice k zajímavému vývoji hrubého domácího produktu. Zatímco v letech 2017-2019 docházelo k jeho reálnému růstu, který se však meziročně snižoval, v roce 2020 došlo k propadu. Tento propad byl důsledkem globální koronavirové pandemie. V následujícím roce se situace změnila a opět došlo k růstu. Vývoj HDP ve sledovaných letech zachycuje graf níže.

**Graf 1: Vývoj HDP České republiky ve stálých cenách v letech 2017-2021**



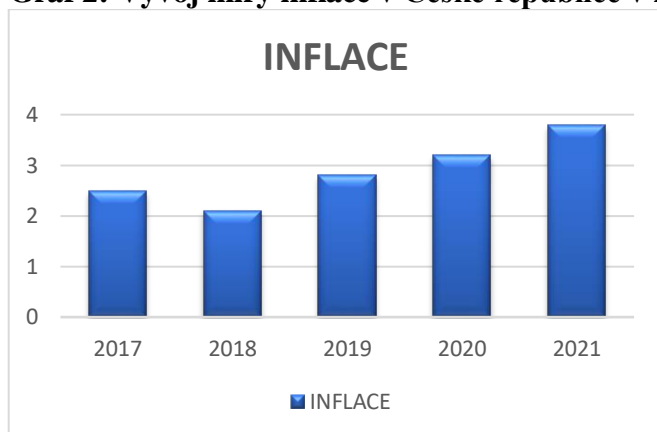
Zdroj: Vlastní zpracování, Kurzy.cz

Na druhou stranu vývoj HDP není pro odvětví mlékárenství nikterak stěžejní, neboť odvětví není výrazně citlivé na hospodářské cykly, jelikož mléčné výrobky lze považovat za složky základní potřeby. Jiná je situace v případě nezaměstnanosti. Propad HDP v roce 2020 se projevil až v roce následujícím, kdy došlo k mírnému nárůstu, avšak v žádném ze sledovaných let se nezaměstnanost nedostala přes 4 %. Její opravdu mírný růst tak působil spíše pozitivně, neboť byl částečným řešením nedostatku pracovní síly. V souvislosti s nedostatkem pracovní síly je zajímavé sledovat také růst průměrné hrubé měsíční nominální mzdy. Ta na konci roku 2017 činila 31 646 Kč a na konci sledovaného období,

<sup>47</sup> Strategie resortu MZE ČR s výhledem do roku 2030. [online] [cit. 2. 3. 2023]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1431/jaro2017/ZD322/Strategie\\_resortu\\_MZe\\_CR\\_do\\_2030-Strategicke\\_cile\\_a\\_opatreni.pdf](https://is.muni.cz/el/1431/jaro2017/ZD322/Strategie_resortu_MZe_CR_do_2030-Strategicke_cile_a_opatreni.pdf)

tedy v posledním čtvrtletí roku 2021, to bylo 40 135 Kč. Za 5 let, lze tedy sledovat nárůst o 8 489 Kč. Dalším významným ukazatelem při analýze makrookolí podniku je inflace. Průměrná míra inflace během let 2017-2021 je zachycena v grafu níže.

**Graf 2: Vývoj míry inflace v České republice v letech 2017-2021**



Zdroj: Vlastní zpracování, Kurzy.cz

### *Sociální faktory*

V roce 2021 měla Česká republika 10,51 milionu obyvatel. Kvalitu života českých obyvatel pravidelně měří Better Life index OECD, podle kterého si Česká republika vede ve srovnání s ostatními zeměmi nadprůměrně. Česká republika překonává průměr v oblasti zaměstnávání, vzdělání, sociálních vazeb, bezpečnosti a spokojenosti obyvatel se svým životem. Na druhou stranu ale zaostává za průměrem v příjmech a občanské angažovanosti. V České republice má ukončené vyšší sekundární vzdělání 94 % dospělých ve věku 25–64 let, což je více než průměr OECD, který činí 79 %. Dokončení se však liší mezi muži a ženami. Střední školu úspěšně ukončilo 95 % mužů ve srovnání s 93 % žen. Pokud jde o kvalitu vzdělávacího systému, průměrný student dosáhl v programu OECD pro mezinárodní hodnocení žáků (PISA) 495 bodů ve čtenářské gramotnosti, matematice a přírodních vědách. Toto skóre je vyšší než průměr OECD, který činí 488 bodů. V průměru v České republice dívky překonaly chlapce o 10 bodů, což je nad průměrným rozdílem OECD 5 bodů.

Pokud jde o zdraví, střední délka života při narození se v České republice pohybuje kolem 79 let, což je sice o dva roky méně, než činí průměr OECD, avšak je zřejmé, že dochází ke stárnutí českého obyvatelstva.<sup>48</sup> Podíl osob v produktivním věku klesá, a naopak přibývá obyvatel v postproduktivním věku. Pokud bude tento vývoj pokračovat, lze předpokládat, že se podíl osob v produktivním věku sníží do počátku roku 2050 ze současných 65,0 % na 56,5 %. Průměrný věk obyvatel České republiky dosahoval v roce 2017 42,2 let. Dle Českého statistického úřadu by se do roku 2050 měla tato hodnota zvýšit na 46,3 let. Tato skutečnost nejen že neúměrně zatěžuje výdaje státu, ale odráží se také v kupní síle obyvatelstva, případně v nedostatku zaměstnanců.

<sup>48</sup> Better Life index. OECD. [online] [cit. 2. 3. 2023]. Dostupné z: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/czech-republic/>

Důležitou součástí sociálních faktorů jsou trendy ve společnosti vztahující se na výrobky analyzované společnosti. V případě mléčných produktů není pochyb o jejich nutnosti v lidském jídelníčku ani o jejich prospěšnosti na naše zdraví, avšak velká část populace se při konzumaci určitých typů potravin nerozhoduje podle těchto parametrů. I přesto konzumace mléka a mléčných produktů roste. Podle Českého statistického úřadu se v roce 2021, což je poslední rok, pro který existují statistiky, meziročně spotřebovalo o 5,4 % mléka a mléčných výrobků více než v předchozím roce. Konkrétně se jednalo o 262,5 kg na obyvatele, přičemž nárůst byl výraznější u mléčných výrobků (sýry +3,6 %, tvaroh +2,1 %, ostatní mléčné výrobky +3,1 %, mléčné konzervy +50,0 %) než u konzumního mléka (+0,9 %).<sup>49</sup>

Českomoravský svaz mlékárenský nazývá tyto hodnoty jako nejvyšší spotřebu v historii a předseda představenstva k této skutečnosti dodává, že se z pohledu sociálních faktorů jedná o zajímavou situaci: „Dnešní spotřebitel je velice náročný a také uvědomělý. Samozřejmě stále požaduje nové a nevšední příchutě, i když ty jsou spíše časově omezeným módním trendem. Spotřebitele dnes zejména zajímá přírodnost, minimalizace přídavných látek, vedle základního poslání potravině ho zajímá i její případné funkční vlastnosti (např. s využíváním například probiotických kultur v potravině), zajímá ho obohacení některou důležitou nutriční složkou (např. vysokoproteinové produkty), nebo naopak snížení jiného nutrientu (v tomto případě například bezlaktózové výrobky). A naprostou samozřejmostí je dnes kvalita výrobku jako takového.“<sup>50</sup>

Vzhledem k postavení PEST analýzy do těchto faktorů budou zařazeny i faktory ekologické, pro které se někdy vytváří samostatná kapitola. Mlékárna Kunín je hrdá na své propojení s přírodou, zvláště pak tou beskydskou. To se projevuje také na její finanční podpoře celkem 30 naučných cedulí v CHKO Beskydy, díky kterým vznikly tři naučné trasy, které seznamují návštěvníky s chráněnou krajinou oblastí. Kromě toho společnost podporuje beskydské zemědělce, vlastníky pozemků i správce chráněného území.<sup>51</sup> Ekologie obecně je pro společnost důležité téma. Mlékárna Kunín s.r.o. se snaží o ekologickou výrobu a co nejvíce omezit dopady svých činností na životní prostředí. Plní tedy normy ISO 14001, které se týkají environmentálního managementu.

### *Technické a technologické faktory*

Technické a technologické faktory jsou v mlékárenském průmyslu zásadní, neboť zde hovoříme o velkém množství výrobků, které je nutné vyrábět v krátkém čase. Česká republika je v tomto směru na opravdu vysoké úrovni. Drtivá většina území naší země má internetové pokrytí. Ve většině větších obcí a městech navíc hovoříme o vysokorychlostním internetu. To samozřejmě zjednodušuje nutný IT pokrok a inovace. Tedy kvalitní informační systém s implementovaným pokročilým plánováním výrobních kapacit (APS). Kvalita výrobních a kontrolních procesů je v České republice udržována na vysoké úrovni zejména díky udělovaným certifikacím a pravidelným auditům. Česká republika navíc hojně využívá dotace k vědě a výzkumu, dle statistik se výdaje každoročně zvyšují.

Pokud jde o technické a technologické faktory přímo v mlékárenském průmyslu, obecně je dobré říci, že kvalita mlékárenských výrobků je posuzována podle několika

---

<sup>49</sup> Celková spotřeba potravin loni vzrostla. Český statistický úřad. [online] 2021 [cit. 2. 3. 2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/celkova-spotreba-potravin-loni-vzrostla>

<sup>50</sup> Docílili jsme nejvyšší spotřeby mléčných výrobků v historii. Freshtime. [online] 2021 [cit. 6. 3. 2023]. Dostupné z: <https://www.freshtime.cz/2021/04/docilili-jsme-nejvyssi-spotreby-mlecnych-vyrobku-v-historii/>

<sup>51</sup> Staráme se. Mlékárna Kunín. [online] [cit. 6. 3. 2023] Dostupné z: <https://www.mlekarna-kunin.cz/starame-se/>



aspektů. Jde o kvalitu nutriční, sensorickou, mikrobiologickou, která úzce souvisí s bezpečností a trvanlivostí. Kvalita mlékárenských výrobků se odvíjí zejména od kvality suroviny a použité technologie zpracování na finální výrobek. Na zlepšení kvality mlékárenských výrobků v posledních 20 letech se výrazně podílí lepší kvalita suroviny, ale i nové technologie. Konkrétně hovoříme zejména o alternativních postupech tepelného ošetření a nových postupech homogenizace mléka.

#### *Výstupy pro SWOT analýzu*

Tabulka níže zachycuje zásadní informace zjištěné prostřednictvím PEST analýzy, s nimiž bude následně pracováno níže. Jako největší příležitost lze chápat podporu podnikání a mlékárenského průmyslu v České republice a legislativní a politické prostředí obecně. Dále je velký důraz kladen na módní trendy a stravovací návyky Čechů, které jsou spojeny se zvyšující se spotřebou mléka a mléčných výrobků. V souvislosti s touto skutečností dochází nejen s růstem trhu a dosažení většího tržního podílu, ale také k možnosti získat nové zákazníky. Naopak hrozby se vyskytují zejména v ekonomické oblasti. Ekonomické ukazatele zvláště posledních let analyzovaného období jsou spojené s propadem hrubého domácího produktu, a tudíž kupní síly obyvatelstva a na druhou stranu se stále velmi nízkou nezaměstnaností, která pro výrobní podniky dlouhodobě znamená nedostatek pracovní síly. Závažnost celé situace má na společnost bezpochyby vysoký dopad. Jedná se především o pokles spotřeby domácností, což může díky hrozbě nižšího zisku vyvolat silnější konkurenční pnutí mezi podniky. Významnou roli v ekonomické oblasti a příjmu obyvatel hraje i stárnutí obyvatelstva.

**Tabulka 2: Výstupy z analýzy makrookolí pro SWOT analýzu**

<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
Členství ČR v EU	Koronavirová pandemie
Stabilní legislativní prostředí	Propad HDP
Proexportní orientace ČR	Nízká nezaměstnanost
Dotační programy	Stárnutí obyvatelstva
Vysoká kvalita života	Snížování kupní síly
Zvyšující se spotřeba mléka a mléčných výrobků	Nerovnoměrné rozložení vzdělávacího systému
Důraz na ekologii	Změna módních trendů
Vysoká technická vybavenost ČR	

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **4.2.2 Analýza mikrookolí**

V rámci této části kapitoly bych se ráda nejdříve věnovala samotnému odvětví mlékárenství. Lépe řečeno zde hovoříme o oboru zpracování mléka, výroby mlékárenských výrobků a zmrzliny, který zahrnuje pro tuto práci stěžejní provoz mlékáren, výrobu másla a sýrů a také výrobu mražených smetanových krémů a zmrzliny.

První družstevní mlékárny vznikly v Čechách a na Moravě v poslední třetině 19. století jako reakce na převrat v technologickém zpracování mléka. Ten spočíval v uplatňování nových vědeckých a technologických poznatků a vedl tedy ke snahám o povznesení mlékárenství a jeho postupné industrializaci. Rozkvět mlékárenství ukončila

první světová válka, kdy naopak docházelo k pokles výroby mléka, a tedy i uzavírání mlékáren. Oživení nastalo až ve 20. letech, kdy byly obnoveny uzavřené provozy. Další změnou byla druhá světová válka, která s sebou přinesla řízené hospodářství, a tedy úplné podřízení výroby mléka a mléčných výrobků zájmům německé říše. Po válce započalo znárodnování mlékáren, které vyvrcholilo v letech 1948-1951 znárodněním 27 velkých mlékáren. V každém kraji byl vytvořen jeden mlékárenský národní podnik a celé odvětví bylo postaveno na jednotné organizační základně. Byla provedena standardizace sýrů, pro jednotlivé druhy se stanovil obsah tuku v sušině a vznikaly nové české názvy sýrů nahrazující názvy cizí. Po politických a ekonomických změnách konce 80. let došlo i v odvětví mlékárenství k transformaci vlastnických vztahů a většina mlékárenských podniků se rozdělila do několika menších společností s různou budoucností. Několik firem bylo nuceno ukončit provoz, jiné se změnilly na akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným či přešly do vlastnictví zemědělců nebo fyzických osob. Další velká změna nastala po vstupu České republiky do Evropské unie, kdy naše země i jednotlivé mlékárenské provozy musely do svého fungování zahrnout evropskou legislativu i standardy. Mlékárenské společnosti v České republice dokázaly tyto přísné hygienicko-sanitační a technická pravidla Evropské unie splnit a jsou tak certifikována pro podnikání v rámci Evropské unie.<sup>52</sup>

Český trh s mléčnými produkty je v současnosti trhem vysoce konkurenčním, kde působí jednak stále rostoucí tlak retailingových řetězců a na druhé straně velmi liberální přístup k dovozům a k dovozům mléčných produktů, na rozdíl od jiných zemí EU, kde je poměrně silná ochrana domácího trhu jak standardním, tak i nestandardním způsobem. Mlékárna Kunín měla nejdříve zkušenost s exportem mléčných produktů pouze na Slovensko. V roce 2002 se rozhodla vstoupit i na zcela nový zahraniční trh, kterým bylo Maďarsko. Po úspěšné sérii dodávek získala mlékárna významnou referenci, a především zkušenost s exportem. Mlékárna si na maďarském trhu ověřila, že umí nabídnout zajímavý produkt s dostatečnou přidanou hodnotou, že umí projít procesem schvalování importu, obalové techniky, logistických detailů a podobně a začala se tak připravovat na další vývozní aktivity v rámci Evropské unie.<sup>53</sup>

Výroba mléčných výrobků se v roce 2019 dle předběžných výsledků na celkových tržbách potravinářského průmyslu podílela 14,6 %. Na tvorbě přidané hodnoty se obor v roce 2019 podílel 11,0 %. V uvedeném výrobním oboru pracovalo 8 317 osob, což představuje 9,6 % z celkového počtu zaměstnanců potravinářského průmyslu. Podíl zpracovatelů mléka na podnikatelské struktuře potravinářských podniků činí 1,9 %.<sup>54</sup>

Následující podkapitoly už se vyjadřují k jednotlivým částem Porterovy analýzy pěti sil, které blíže popisují konkurenční prostředí Mlékárny Kunín s.r.o.

#### *Dodavatelé*

Nejdůležitější vstupní surovinou je samozřejmě mléko. Na tomto produktu je postaveno celé odvětví. Navíc zde v podstatě neexistují vlivné substituty, od čehož se odvíjí i vyjednávací síla dodavatelů. Mlékárny se snaží dodavatele si předcházet a odebírají mléko

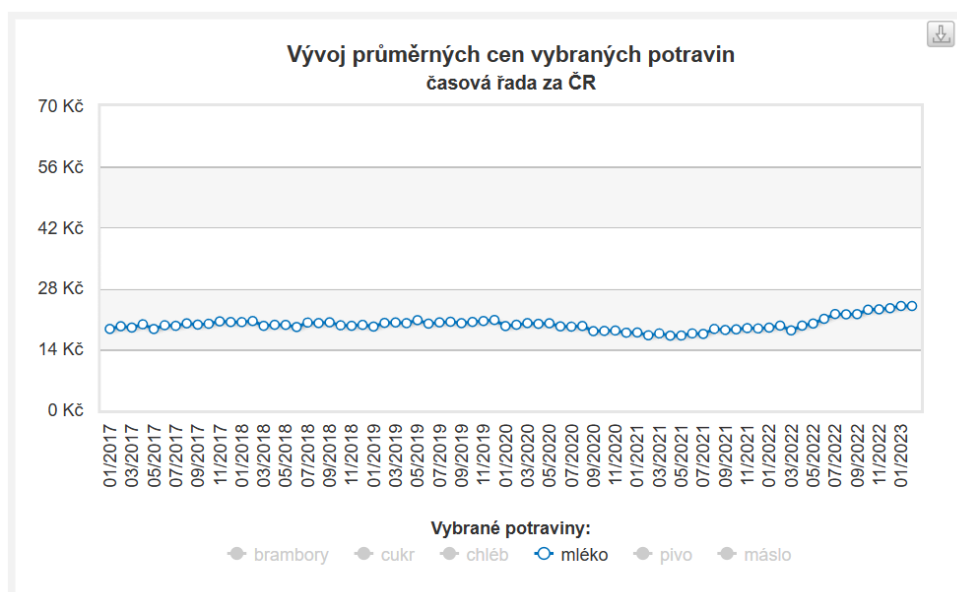
<sup>52</sup> HOSPODÁŘSKÁ KOMORA. Oborová příručka [online]. 2009 [cit. 6. 3. 2023]. Dostupné z: [www.foodnet.cz/files/File/2006/OP\\_1.do](http://www.foodnet.cz/files/File/2006/OP_1.do)

<sup>53</sup> GEBAUER, Zdeněk. Mlékárna Kunín. Trendmarketing. [online]. 2006 [cit. 6. 3. 2023]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1456/jaro2012/MKH\\_MAEU/um/MLEKARNA\\_KUNIN.pdf](https://is.muni.cz/el/1456/jaro2012/MKH_MAEU/um/MLEKARNA_KUNIN.pdf)

<sup>54</sup> Panorama potravinářského průmyslu. Ministerstvo zemědělství. [online]. 2019 [cit. 6. 3. 2023]. Dostupné z: [https://eagri.cz/public/web/file/668278/Panorama\\_potravinarskeho\\_prumyslu\\_2019.pdf](https://eagri.cz/public/web/file/668278/Panorama_potravinarskeho_prumyslu_2019.pdf)

i v případě že jeho zpracování není rentabilní. Výkup mléka je určován aktuální cenou na trhu. Tu pro větší přehlednost uvádí graf níže. V únoru roku 2023 se mléko prodávalo v hodnotě 24,01 Kč za litr.

**Graf 3: Vývoj průměrné ceny mléka v České republice v letech 2017-2021**



Zdroj: Český statistický úřad

Mlékárna Kunín nakupuje veškeré mléko v České republice. Vzhledem k návaznosti společnosti na oblast Beskyd není překvapením, že většina dodavatelů pochází právě odsud. Navíc díky tomu společnost snižuje náklady na dovoz.

Dodavatelé mléka se kvůli silnější vyjednávací pozici sdružují do odbytových družstev. Většina dodavatelů analyzované společnosti je součástí organizace, která se jmenuje Mlékárna Kunín. Členové družstva jsou provovýrobci mléka a dodavatelé do Mlékárny Kunín a.s.. Jsou to Zamoraví, a.s., Frýdlantská zemědělská a.s., KELEČSKO a.s., Zemědělské obchodní družstvo, Lešná se sídlem v Lešné, Zemědělské družstvo vlastníku Nošovice, RenoFarma Beskyd, a.s., Zemědělské družstvo Mír se sídlem v Ratiboři, ROLS Lešany, spol. s r.o., Starojicko, a.s., TOZOS spol. s r.o., Zemědělská společnost s.r.o., Farma Krásná s.r.o., Zemědělská společnost, Košatka spol. s r.o., Karel Skupieň, Farma HEROT s.r.o., Zemědělské a obchodní družstvo, SLEZSKÁ DUBINA, Zemědělské a obchodní družstvo se sídlem v Černotíně, RenoFarma, Slezan a.s., Zemědělská a.s. Spálov.<sup>55</sup> Tato organizace skutečně reálně zvyšuje vyjednávací pozici dodavatelů, avšak dle interního dokumentů je zřejmé, že vztahy s dodavateli jsou dlouhodobé a prakticky se nestává, že by byl některý vztah s dodavatelem ukončen.

<sup>55</sup> Základní údaje. Mléko Kunín. [online] [cit. 6. 3. 2023]. Dostupné z: [www.mlekokunin.cz/?page\\_id=48](http://www.mlekokunin.cz/?page_id=48)

### *Zákazníci*

Mezi největší zákazníky společnosti samozřejmě patří sítě supermarketů. Ty mají velmi silnou vyjednávací pozici. Náklady na změnu dodavatele jsou pro ně minimální. Jednoduše vyřadí produkty mlékárny ze svého sortimentu a nahradí je jiným produktem, což je možné především díky velké konkurenci na trhu. Tato situace je spojena také s větší možností zákazníků tlačit na cenu. Na jedné straně je zřejmé, že jsou tyto nadnárodní řetězce velmi dobře informované v oblasti cen, poptávky i nákladů. Na straně druhé je zřejmé, že jsou to především tyto řetězce, které určují konečnou cenu pro zákazníka. Díky vytváření různých slevových akcí, které jsou v jejich dikci, mohou přenést tyto náklady právě na mlékárny a tlačit je ke snížení ceny.

### *Stávající konkurence*

V mlékárenském průmyslu podniká 1,9 % podniků, tj. celkem 165 jednotek. Jejich počet je více méně stabilní, dochází ke změnám pouze v rámci jednotek. Mezi významné podniky v mlékárenském průmyslu patří zejména Madeta, a. s., Mlékárna Pragolaktos, a. s., Mlékárna Hlinsko, a. s., Olma, a. s., Brazzale Moravia, a. s., avšak hlavní konkurenti společnosti Mlékárna Kunín se liší dle jednotlivých kategorií výrobků.

Mléko – MADETA, Olma, Mlékárna Hlinsko

Smetany – MADETA, Olma

Zakysané výrobky – Danone, Zott, Yoplait, Olma, MADETA, Valmez

Másla – Moravia Lacto, Mlékárna Hlinsko, Meggle, MADETA

Jogurty - Olma<sup>56</sup>

Největším konkurentem je bezpochyby Madeta, a.s., největší česká mlékárna, která v roce 2021 zaznamenala tržby z prodeje výrobků, služeb a zboží ve výši 5,94 miliardy korun. Na rozdíl od mlékárny Kunín se zabývá také výrobou sýrů, stěžejní je však zejména fakt, že v oblasti konzumního mléka má největší podíl na trhu. Největším konkurentem v oblasti jogurtů je společnost Olma, která patří do holdingu Agrofert a v posledních letech zaznamenává růst zisku i tržeb. Tržby se pohybují kolem 3,5 miliard korun.

Při analýze stávající konkurence je dobré zaměřit se také na produkt samotný. Diferenciace produktů v odvětví je poměrně nízká. Nelze ji totiž aplikovat na všechny výrobky, ale jen na vybrané produkty, kde odlišnost od konkurence představuje samozřejmě výhodu. Charakteristika produktů, která může být v rámci jednotlivých společností odlišná je výrazně omezena, většinou na podobu obalů a podobě. Pro spotřebitele je však dnes důležitá zejména kvalita, respektive bio kvalita a celkově původ výrobku.

### *Potenciální konkurence*

Hrozba vstupu nové konkurence do odvětví je spíše nízká. Důvodem jsou vysoké vstupní náklady, neboť odvětví mlékárenství musí vyrobit velké množství produktů v malém časovém úseku, což je možné zajistit pouze prostřednictvím dostatečné mechanizace a robotizace. Navíc zde hraje významnou roli fakt, že stávající velké mlékárny disponují mnohaletou historií, tradicí a know-how, které není jednoduché kopírovat. Již nyní je konkurence v odvětví poměrně vysoká a diferenciace produktu nízká, což pro potenciální konkurenci činí toto odvětví více méně neatraktivní.

### *Substituty*

---

<sup>56</sup> Panorama potravinářského průmyslu. Ministerstvo zemědělství. [online]. 2019 [cit. 6. 3. 2023]. Dostupné z: [https://eagri.cz/public/web/file/668278/Panorama\\_potravinarskeho\\_prumyslu\\_2019.pdf](https://eagri.cz/public/web/file/668278/Panorama_potravinarskeho_prumyslu_2019.pdf)

V mlékárenském průmyslu tvoří mléčným výrobkům substituty zejména různé alternativy rostlinného původu. Za alternativu ke klasickému mléku je možné pokládat produkty jako jsou sójové, kokosové či mandlové nápoje. Tyto substituty však nijak výrazně klasické mléko neohrožují, neboť jejich využití je jiné, a především jejich cena až několikanásobně vyšší. Jiný případ jsou substituty másla, konkrétně margaríny a pomazánková másla. Jejich obliba je značná a spotřeba roste vždy když dojde k růstu ceny klasického másla. Kromě již zmíněných margarínů je možné říci, že segment alternativních mléčných výrobků je stále poměrně malý, nicméně je charakteristický vysokým růstem. Ten je způsoben zejména módními trendy v oblasti výživy, zejména veganstvím.

#### *Výstupy pro SWOT analýzu*

Výstupy pro SWOT analýzu vycházející z Porterovy analýzy pěti sil, která hodnotí mikrookolí podniku jsou shrnuty v tabulce níže.

**Tabulka 3: Výstupy z analýzy mikrookolí pro SWOT analýzu**

<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
Dlouhodobé vztahy s dodavateli	Neexistující substituty pro hlavní surovinu (mléko)
Stabilní počet subjektů na trhu	Poměrně silná vyjednávací síla dodavatelů sdružených v odbytovém družstvu
Důraz spotřebitelů na kvalitu	Velmi silná vyjednávací síla zákazníků
Spíše nízká hrozba vstupu nové konkurence do odvětví	Velikost hlavních konkurentů
Obecně nízká možnost substitutů	Nízká diferenciací produktu
	Nízké náklady na přechod k substitutům (margarín)

Zdroj: Vlastní zpracování

### **4.3 Analýza vnitřního prostředí**

Výše došlo k analýze externího prostředí společnosti-mikro a makrookolí. Náplní této kapitoly je analýza vnitřního prostředí Mlékárny Kunín jak z pohledu finanční, tak nefinanční stránky. Nefinanční stránky bude hodnocena za použití analýzy vnitřních zdrojů, jež zahrnují hmotné zdroje, nehmotné zdroje a lidské zdroje a VRIO analýza. Finanční zdroje bude následně podrobněji hodnotit finanční analýza společnosti, která, i když je součástí vnitřního prostředí společnosti, zaslouží si s ohledem na důležitost a téma práce samostatnou kapitolu.

#### **4.3.1 Analýza vnitřních zdrojů**

V rámci analýzy vnitřních zdrojů jsou hodnoceny čtyři samostatné oblasti. Součástí této kapitoly bude hodnocení hmotných zdrojů, nehmotných zdrojů a lidských zdrojů. Finanční zdroje jsou náplní finanční analýzy, které se věnuje kapitola níže.

##### *Hmotné zdroje*

Od roku 2004 výroba probíhá v závodě sídlícím v Ostravě-Martinově. Díky tomuto sídlu má společnost blízko k lokálním dodavatelům nejdůležitější suroviny-mléku od beskydských farmářů. V ostravském závodě se nachází zejména výrobní oddělení a expedice. Odvětví mlékárenských produktů je výrazně dotčeno nutnou mechanizací, a proto zde hovoříme o vysoké kapitálové náročnosti a pravidelných nutných investicích. K hmotným zdrojům společnosti tedy patří stroje, přístroje a zařízení spojené

s mlékárenskou technologií. Z finančních výkazů níže pak vyplývá, že hmotné zdroje společnosti představují zhruba polovinu celkových aktiv. Do kategorie hmotných zdrojů dále spadají výrobní haly a budovy, administrativní budova, sklady a pozemků. V neposlední řadě pak dopravní prostředky.

#### *Nehmotné zdroje*

Podle výroční zprávy společnosti z roku 2021 jsou do nehmotných zdrojů zahrnuty následující položky:

- Ocenitelná práva
- Software
- Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek

Společnost je také vlastníkem certifikátů, podle kterých splňuje normy v oblasti kvality a životního prostředí (ISO 9001 a ISO 14001). Poté co se společnost rozhodla expandovat do Maďarska a následně do dalších států Evropské unie, splňuje také standardy IFS, které jsou vyžadovány u zahraničních zákazníků. DO nehmotného majetku firmy je kromě výše zmíněného započítáváno také jméno společnosti, značka, pověst a know-how. To vše je v případě Mlékárny Kunín spojeno s českým původem a dlouholetou tradicí zasazenou do prostředí Beskyd. Značka společnosti je vždy spojena s jejím logem. To je uvedeno na obrázku níže.

#### **Obrázek 2: Logo společnosti Mlékárna Kunín**



Zdroj: [www.mlekarna-kunin.cz](http://www.mlekarna-kunin.cz)

#### *Lidské zdroje*

Společnost zaměstnává kolem 470 zaměstnanců s různou kvalifikací a vzděláním. Největší část je zaměstnána ve výrobě, ale velkou část zaměstnanců tvoří také administrativa, logistika a management společnosti. Zajímavý je fakt, že na rozdíl od jiných společností podobného typu se Mlékárna Kunín nepotýká s nedostatkem zaměstnanců i s poměrně nízkou fluktuací. V současné chvíli není vypsáno žádné výběrové řízení. Malou část pracovníků společnosti tvoří studenti středních i vysokých škol, kteří zde realizují neplacené stáže.

Finanční náročnost lidských zdrojů shrnuje část výkazů zisku a ztrát z let 2017 až 2021 uvedených níže.

**Tabulka 4: Osobní náklady společnosti Mlékárna Kunín v letech 2017-2021**

<b>Osobní náklady</b>	159 281	184 317	207 852	210 082	214 727
-----------------------	---------	---------	---------	---------	---------

Mzdové náklady	115 854	133 859	150 064	152 745	156 263
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	38 016	44 505	49 630	50 060	51 108
Ostatní náklady	5 411	5 953	8 158	7 356	7 277

Zdroj: Vlastní zpracování, Výroční zprávy společnosti Mlékárna Kunín

### 4.3.2 VRIO analýza

Pomocí VRIO analýzy je možné hodnotit výše popsané zdroje společnosti a hledat v nich konkurenční výhodu.

	Hodnotnost	Vzácnost	Nenapodobitelnost	Organizace	VRIO
<b>Hmotné</b>					
Pozemky a stavby	+	+	-	+	ne
Výrobní zařízení	+	+	-	+	ne
<b>Nehmotné</b>					
Technologie	+	+	-	+	ne
Know-how	+	+	-	+	ne
Brand image	+	+	+	+	ano
Certifikace	+	+	-	+	ne

Na základě VRIO analýzy byla jako konkurenční výhoda vyhodnocena image společnosti a její značka, a to zvláště s ohledem na historické kořeny, propojenost společnosti s oblastí Beskyd, dlouholetou tradicí i stabilním postavením společnosti na trhu.

**Tabulka 5: Výstupy z analýzy vnitřního prostředí pro SWOT analýzu**

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Blízkost lokálním dodavatelům	Rostoucí náklady za zaměstnance
Tradice, know-how a silná značka	

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.4 Finanční analýza

Nezastupitelnou roli v analýze společnosti hrají finanční data. Ty budou zhodnoceny v následujících kapitolách, které se věnují právě finanční analýze podniku Mlékárna Kunín s. r. o. Základním podkladem pro finanční analýzu jsou účetní výkazy podniku, konkrétně rozvaha a výkaz zisků a ztrát za období posledních uzavřených 5 let, konkrétně od roku 2017 do 2021. Analýza tohoto časového období nabídne roky prosperity i období, kdy ekonomiku ochromila koronavirová pandemie, avšak bohužel nezahrnuje rok 2022, kdy na velkou část výrobních podniků dopadla globální recese, zvyšující se inflace a s ní spojené rostoucí ceny vstupů.

### 4.4.1 Horizontální analýza

V rámci horizontální analýzy rozvahy jsou zachyceny její nejdůležitější položky doplněné o bazický index, který srovnává začátek a konec sledovaného období. První tabulka této kapitoly shrnuje aktiva podniku, následující pak jeho pasiva.

**Tabulka 6: Horizontální analýza aktiv (v tisících)**

	2017	2018	2019	2020	2021	2021/2017
<b>AKTIVA</b>	835 062	878 058	917 373	801 021	904 681	1,1
<b>STÁLÁ AKTIVA</b>	369 051	455 957	456 003	483 507	507 294	1,4
Dl. nehmotný majetek	765	867	3 022	1 340	2 271	3
Dl. hmotný majetek	395 286	455 090	452 981	481 236	505 954	1,3
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	438 444	421 583	460 834	317 130	396 776	0,9
Zásoby	149 214	146 430	158 694	160 013	190 806	1,3
Pohledávky	276 504	265 794	301 981	134 208	205 843	0,7
Peněžní prostředky	12 726	9 359	159	22 909	127	0

Zdroj: Vlastní zpracování, Výroční zprávy společnosti Mlékárna Kunín

Z tabulky výše je zřejmé, že s výjimkou roku 2020, který byl poznamenán koronavirovou pandemií docházelo vždy k růstu aktiv. I přes tento jeden neúspěšný rok lze celé období hodnotit pozitivně, čemuž napovídá také poslední sloupec tabulky, ze kterého je patrné, že mezi roky 2017 a 2021 došlo k nárůstu aktiv o 10 %. V rámci aktiv došlo k navýšení zejména stálých aktiv, naopak oběžná aktiva v analyzovaném období zaznamenaly mírný pokles. K nejvýznamnějšímu růstu došlo u položky dlouhodobých nehmotných aktiv, a to dokonce o 200 %, avšak v celkovém objemu aktiv se jedná o minimální částku.

**Tabulka 7: Horizontální analýza pasiv (v tisících)**

	2017	2018	2019	2020	2021	2021/2017
<b>PASIVA</b>	835 062	878 058	917 373	801 021	904 681	1,1
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	321 646	354 452	382 116	428 658	475 649	1,5
Základní kapitál	282 207	282 207	282 207	282 207	282 207	1
Výsledek hospodaření minulých let	6 999	39 314	72 119	99 783	146 329	20,1
Výsledek hospodaření běžného účetního období	32 315	32 805	27 664	46 540	48 993	1,5
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	513 416	523 606	535 257	372 365	429 032	0,8
Rezervy	11 768	7 455	13 617	9 442	8 889	0,8
Závazky	501 648	516 151	521 640	362 923	420 143	0,8

Zdroj: Vlastní zpracování, Výroční zprávy společnosti Mlékárna Kunín

Stabilitu společnosti lze částečně odvodit z míry, do jaké je majetek kryt vlastními zdroji. K tomuto ukazateli se vyjadřuje finanční analýza v kapitole poměrových ukazatelů, avšak už zde je možné všimnout si, že ve sledovaných letech je poměr vlastního kapitálu na aktivech společnosti po celé sledované období poměrně nízký. V roce 2017 vlastní kapitál představoval pouze 38,5 % pasiv. Na konci sledovaného období to bylo 52,6 %. Na druhou



stranu ve všech sledovaných letech došlo k meziročnímu růstu vlastního kapitálu, a tudíž i poměru vlastního a cizího kapitálu ve prospěch vlastního. Ve všech analyzovaných letech jsou pohledávky výrazně nižší než závazky, což nepřispívá ke zdravému hodnocení finanční stránky podniku. Na první pohled se zdá, že podnik není schopný krýt své závazky. K této situaci se však vyjadřuje i kapitola s poměrovými ukazateli. V oblasti pasiv lze s výjimkou roku 2020 zaznamenat taktéž růst, což je způsobeno zejména růstem výsledku hospodaření minulých let i běžného účetního období. V případě základního kapitálu nedošlo k žádné změně, což podporuje stabilitu společnosti.

K rozvaze se vyjadřují tabulky výše, následující tabulka uvádí horizontální analýzu výkazu zisku a ztrát.

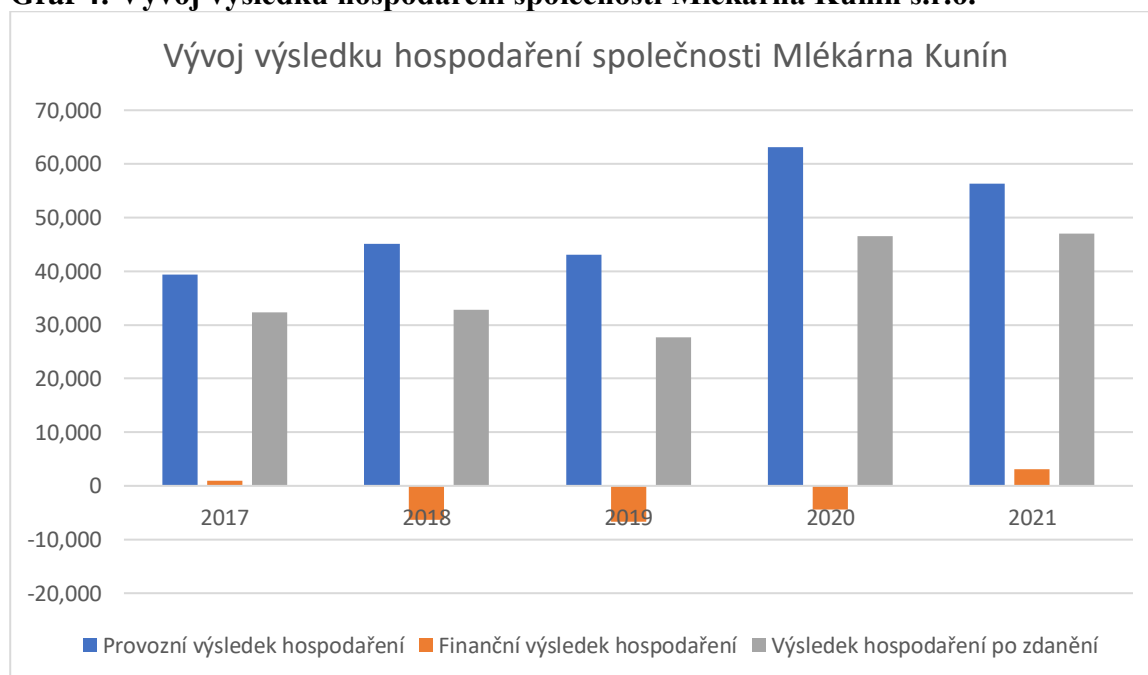
**Tabulka 8: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát (v tisících)**

	2017	2018	2019	2020	2021	2021/2017
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	2 106 933	2 081 005	2 069 792	2 106 649	2 106 314	1
<b>Tržby za prodej zboží</b>	1 084	1 417	1 950	2 075	2 268	2,1
Výkonová spotřeba	1 881 218	1 829 049	1 796 094	1 766 158	1 830 012	1
Změna stavu zásob	-8 071	-3 045	-18 930	5 915	-29 387	X
Osobní náklady	159 281	184 317	20 7852	210 082	214 727	1,3
Úpravy hodnot v provozní oblasti	39 221	32 182	48 559	54 571	54 685	1,4
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	83 552	67 497	46 096	85 502	106 427	1,3
Ostatní provozní náklady	80 534	61 258	41 151	91 349	88 626	1,1
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	39 386	45 158	43 112	63 151	56 346	1,4
Nákladové úroky a podobné náklady	2 816	4 692	6 035	1 912	178	0,1
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	6 183	2 581	2 095	8 088	4 985	0,8
Ostatní finanční náklady	2 357	4 241	2 708	8 591	1 739	0,7
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	1 010	-6 345	-6 648	-4 434	3 069	3
<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ</b>	32 315	32 805	27 664	46 540	46 993	1,5

Zdroj: Vlastní zpracování, Výroční zprávy společnosti Mlékárna Kunín

Na první pohled je zřejmé, že během sledovaného období nedošlo k žádnému výraznému nárůstu tržeb z prodeje výrobků a služeb a ve všech letech jsou tedy téměř všechny hodnoty shodné. I podle bazického indexu uvedenému v posledním sloupci tabulky k žádnému nárůstu mezi roky 2017 a 2021 k žádnému růstu nedošlo. Tržby za prodej zboží se sice zvýšily více než dvakrát, avšak tato položka není pro podnik nikterak zásadní. Naopak je v podniku znatelný růst osobních nákladů. Zde se jedná především o reakci na zvyšování mezd v roce 2018 a 2019. Nejdůležitější položkou výkazu zisku a ztrát je samozřejmě výsledek hospodaření po zdanění, který poukazuje na rozdíl od vývoje tržeb na růst společnosti. Mezi roky 2017 a 2021 došlo k růstu o 50 % z 32 315 tisíc Kč na 46 993 tisíc Kč. Provozní výsledek hospodaření a celkový výsledek hospodaření po zdanění se v letech 2017 až 2021 pohybují zhruba stejně. Finanční výsledek hospodaření je ve třech z pěti analyzovaných let záporný, avšak jeho hodnoty jsou spíše zanedbatelné. Provozní a finanční výsledky hospodaření a samozřejmě výsledek hospodaření společnosti obecně shrnuje graf níže.

**Graf 4: Vývoj výsledku hospodaření společnosti Mlékárna Kunín s.r.o.**



Zdroj: Vlastní zpracování, Výroční zprávy společnosti Mlékárna Kunín

#### 4.4.2 Vertikální analýza

Stejně jako v případě předchozí části finanční analýzy jsou i zde data čerpána z rozvahy vybrané společnosti za účetní období 2017-2021. Tato část analýzy poukazuje na váhu jednotlivých rozvahových položek na celkových aktivech. Příslušné hodnoty ukazatelů jsou uvedeny v procentech jako podíl hodnoty příslušné položky v Kč.

**Tabulka 9: Vertikální analýza rozvahy (v %)**

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>AKTIVA</b>	100	100	100	100	100
STÁLÁ AKTIVA	44	52	50	60	56
Dl. nehmotný majetek	0	0	1	0	0
Dl. hmotný majetek	100	100	99	100	100
OBĚŽNÁ AKTIVA	56	48	50	40	44
Zásoby	34	35	34	50	48
Pohledávky	63	63	66	42	52
Peněžní prostředky	3	2	0	8	0
<b>PASIVA</b>	100	100	100	100	100
VLASTNÍ KAPITÁL	39	41	42	53	53
Základní kapitál	88	80	74	66	59
Výsledek hospodaření minulých let	2	11	19	23	31
Výsledek hospodaření běžného účetního období	10	9	7	11	10
CIZÍ ZDROJE	61	59	58	47	47
Rezervy	2	1	3	3	2
Závazky	98	99	97	97	98

Zdroj: Vlastní zpracování, Výroční zprávy společnosti Mlékárna Kunín

Z tabulky s konkrétními hodnotami je patrné, že poměr dlouhodobého majetku na celkových aktivech je v závislosti na hodnotě svého podílu jen mírně proměnlivý, což u společnosti tohoto typu není nezvyklé. Na začátku sledovaného období, v roce 2017, představovala stálá aktiva 44 % celkových aktiv společnosti, v roce 2020 dokonce 60 % a na konci sledovaného období 56 % celkových aktiv. Téměř veškerá stálá aktiva představuje dlouhodobý majetek hmotný, konkrétně tedy budovy, pozemky, stroje a zařízení. Oběžná aktiva představují druhou část aktiv a skládají se ze tří položek. Největší část představují pohledávky. Ty jsou v prvních třech letech víceméně stabilní, v roce 2020 a 2021 došlo k jejich poklesu. Druhou položkou oběžných aktiv jsou zásoby, které naopak na konci sledovaného období vzrostly. Nízká hodnota zásob není vzhledem k typu zboží, které společnost produkuje překvapivá. Peněžní prostředky jsou relevantní pouze v letech 2020, kde představují 8 % oběžných aktiv.

Druhá část tabulky pasiva udává, že podnik měl v prvních třech letech převažující podíl cizího kapitálu. V roce 2020 a 2021 došlo ke změně a vlastní kapitál představuje shodně 53 % celkových pasiv. Společnost se i přesto drží v rozmezí doporučených hodnot cizího kapitálu. Vlastní zdroje jsou složeny ze základního kapitálu, výsledku hospodaření běžného účetního období a výsledku hospodaření minulých let. Základní kapitál představuje ve všech analyzovaných letech největší položku vlastního kapitálu, avšak jeho podíl v čase klesá. Naopak rostoucí trend je možné sledovat u výsledku hospodaření minulých let, kdy v roce 2017 představoval pouze 2 % vlastního kapitálu a v roce 2021 31 %. Cizí zdroje představují ve všech sledovaných obdobích z drtivé většiny závazky.

#### 4.4.3 Poměrové ukazatele

Předchozí části finanční analýzy shrnují strukturu jednotlivých položek účetních výkazů. Poměrové ukazatele však umožňují dávat tyto samostatné položky do vzájemných souvislostí. V rámci této práce budou zachyceny čtyři poměrové ukazatele, které budou schopny analyzovat ekonomiku podniku. Jedná se o ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

##### *Ukazatele rentability*

Skupina ukazatelů rentability zjednodušeně definuje, zda společnost dokáže efektivně hospodařit se svým majetkem. Díky těmto výpočtům se podnik dokáže lépe rozhodovat o využití vlastního nebo cizího kapitálu. Všechny ukazatele rentability mají podobný výklad, protože určují, kolik korun tržeb (čítatel) připadá na 1 korunu ukazatele uvedeného ve jmenovateli. Výsledné hodnoty jsou uváděny v procentech. Společně s rentabilitou je zachycena i inflace, jejíž hodnoty by měly být nižší než hodnoty rentability, neboť pouze v takovém případě podnik zhodnocuje kapitál.

**Tabulka 10: Ukazatele rentability**

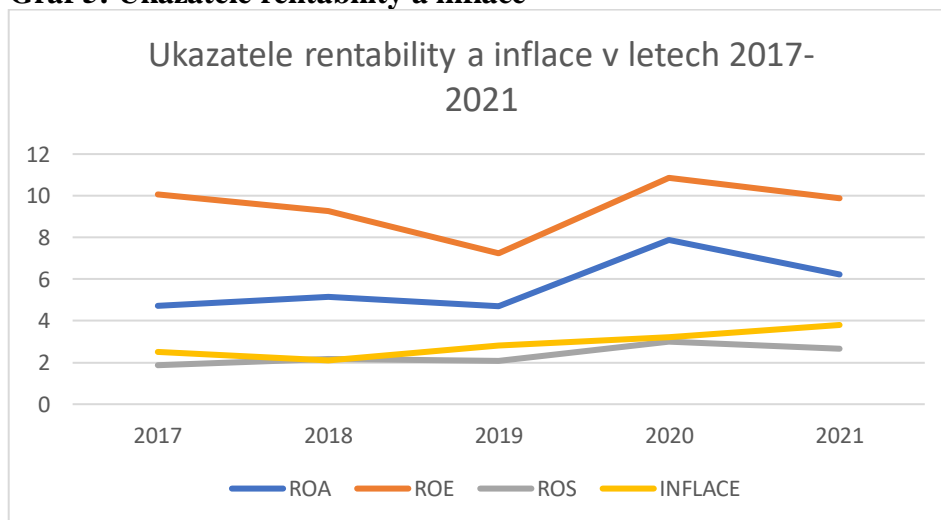
	2017	2018	2019	2020	2021
Provozní výsledek hospodaření	39 386	45 158	43 112	63 151	56 346
Aktiva	835 062	878 058	917 373	801 021	904 681
Výsledek hospodaření běžného účetního období	32 315	32 805	27 664	46 540	46 993

Vlastní kapitál	321 646	354 452	382 116	428 658	475 649
Tržby	2 108 017	2 082 422	2 071 742	2 108 724	2 108 582
ROA (v %)	4,72	5,14	4,7	7,88	6,23
ROE	10,05	9,26	7,24	10,86	9,88
ROS	1,87	2,17	2,08	3	2,67
INFLACE	2,5	2,1	2,8	3,2	3,8

Zdroj: Vlastní zpracování, Výroční zprávy společnosti Mlékárna Kunín

Vývojové hodnoty rentability aktiv by měly růst a výsledek ukazatele rentability aktiv (ROA) by neměl být nižší než 5 %. Ani jedna z těchto charakteristik není splněna. V roce 2017 a 2019 byl tento ukazatel nižší než 5 % a nelze mluvit ani o růstovém trendu. Výrazný nárůst lze zaznamenat pouze v roce 2020, kdy jedna koruna aktiv připadala na 7,88 Kč tržeb. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky či akcionáři podniku. Doporučená hodnota ROE by měla být vyšší než 8 %. Tato hodnota byla dosažena ve čtyřech z pěti analyzovaných let. Pouze v roce 2019 byla hodnota tohoto ukazatele 7,24 %. V ostatních letech kolísá kolem 10 %. Posledním ukazatelem rentability je rentabilita tržeb (ROS), kde je jednoduše doporučeno, čím je hodnota vyšší, tím je lepší situace v podniku z hlediska produkce, s vyšší hodnotou ukazatele úměrně rostou přírůstky zisku připadající na 1 Kč tržeb. Zde je možné zaznamenat v podstatě pozitivní vývoj. Mezi roky 2017 a 2020 docházelo k růstu tohoto ukazatele. Zajímavé je sledovat ukazatele rentability také ve srovnání s inflací tak, jak tyto hodnoty zachycuje graf níže. Z něj je patrné, že hodnota inflace se po celé období pohybovala pod hodnotou rentability aktiv a rentability vlastního kapitálu, což značí zhodnocování kapitálu společnosti, avšak hodnoty ROS jsou z tohoto pohledu nízké.

**Graf 5: Ukazatele rentability a inflace**



Zdroj: Vlastní zpracování

#### Ukazatele aktivity

Skupina ukazatelů aktiv dává informaci, na základě které, podnik rozhoduje o řízení aktiv, neboť se jimi měří zejména schopnost podniku využívat vložené prostředky. Jinými slovy tyto ukazatele podávají informaci, jak efektivně dokáže podnik hospodařit se svým majetkem. Výsledné hodnoty jsou uváděny v procentech.

**Tabulka 11: Ukazatele aktiv**

	2017	2018	2019	2020	2021

Tržby	2 108 017	2 082 422	2 071 742	2 108 724	2 108 582
Aktiva	835 062	878 058	917 373	801 021	904 681
Pohledávky	276 504	265 794	301 981	134 208	205 843
Zásoby	149 214	146 430	158 694	160 013	190 806
Závazky	501 648	516 151	521 640	362 923	420 143
Průměrné denní tržby	5 775	5 705	5 676	5 777	5 776
Obrat aktiv	2,52	2,73	2,26	2,63	2,33
Doba obratu pohledávek	47,88	45,59	53,2	23,23	35,64
Doba obratu zásob	25,84	25,67	27,96	27,7	33,03
Doba obratu závazků	86,87	90,47	91,9	62,82	72,74

Zdroj: Vlastní zpracování, Výroční zpráva společnosti Mlékárna Kunín

Pro výpočet aktivity jsou stěžejní tržby společnosti, lépe řečeno denní průměrné tržby. Položka denních průměrných tržeb se skládá z položky tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a položky tržby z prodeje zboží. Tabulka výše uvádí konkrétní hodnoty pro analyzovaný podnik. Hodnota ukazatele obratu celkových aktiv by měla být co nejvyšší, neboť udává celkové využití majetku společnosti. Minimální hodnota by však měla být rovna jedné. To je splněno ve všech analyzovaných letech. Nejnižší hodnota tohoto ukazatele byla zaznamenána v roce 2019, a i přesto se jednalo o více než dvojnásobek doporučené hodnoty-2,26. Hodnoty tohoto ukazatele jsou po celé sledované období v podstatě stabilní. Následující tři ukazatele cílí naopak na co nejnižší hodnoty. Doba obratu pohledávek vyjadřuje počet dnů, po které jsou pohledávky nezaplacené. Ve sledovaném období došlo k poklesu tohoto ukazatele. Nejideálnější byla tato hodnota v roce 2020, kdy byly pohledávky v průměru nezaplacené necelých 24 dní. Naopak v roce 2019 to bylo více než 53 dní. Zde je tedy patrné určité kolísání. Naopak doba obratu zásob je víceméně stabilní a mírný nárůst lze zaznamenat pouze v roce 2021, kdy byly zásoby vázány ve společnosti více než 33 dní. Ideální situace by byla v případě, kde by materiál byl přímo prodán nebo spotřebován a zásoby by vůbec nevznikaly. V takovém případě by byla hodnota tohoto ukazatele nula. To však není dost dobře představitelné. Poslední ze sledovaných ukazatelů-doba obratu závazků funguje na stejném principu. Čím je tato doba delší, tím více se mají zainteresované subjekty na pozoru, neboť to může značit problémy společnosti s úhradou svých finančních povinností. Tyto hodnoty jsou obecně poměrně vysoké, avšak společnosti se daří je snižovat. V roce 2020 došlo k poklesu z téměř 92 dnů na téměř 63. V roce 2021 došlo sice k opětovnému růstu, avšak zřetelně nižšímu než v prvních letech.

#### *Ukazatele zadluženosti*

Soubor těchto ukazatelů hodnotí poměr mezi vlastními a cizími zdroji a s tím spojený rozsah, v jakém podnik používá ke svému financování dluhy.

**Tabulka 12: Ukazatele zadluženosti**

	2017	2018	2019	2020	2021
Aktiva	835 062	878 058	917 373	801 021	904 681
Cizí zdroje	513 416	523 606	535 257	372 365	429 032
Vlastní kapitál	321 646	354 452	382 116	428 658	475 649
Celková zadluženost (v %)	61,48	59,63	58,35	46,49	47,42

Zadluženost vlastního kapitálu (v %)	159,62	147,72	140,08	86,87	90,2
--------------------------------------	--------	--------	--------	-------	------

Zdroj: Vlastní zpracování, Výroční zprávy společnosti Mlékárna Kunín

Ukazatele zadluženosti jsou důležité zejména po věřitele, neboť je díky nim možné určit míru rizika, že podnik své pohledávky neuhradí. Je zcela zřejmé, že příliš vysoké hodnoty těchto ukazatelů nejsou dobré a mohou značit situaci, kdy podnik nemá dostatek vlastních zdrojů, avšak na druhou stranu je určitá míra zadluženosti žádoucí, neboť přispívá lepší rentabilitě. Obecně lze říci, že využívání cizích zdrojů je pro podnik levnější než těch vlastních. Zadluženost daného podniku je tak vždy vhodné posuzovat v kontextu celé finanční analýzy a s ohledem na stávající situaci, ve které se společnost i ekonomika jako celek nachází.

Podle doporučených hodnot by se celková zadluženost měla pohybovat v rozmezí 30 až 60 %. Podnik se ve všech analyzovaných letech pohybuje blíže k horní hranici tohoto doporučení a v roce 2017 ji dokonce mírně překračuje. Na druhou stranu je zde zaznamenána pozitivní trend, neboť celková zadluženost meziročně klesá. V případě zadluženosti vlastního kapitálu se v odborné literatuře lze nejčastěji setkat s doporučenou hodnotou kolem 50 %. Tuto hodnotu podnik velmi výrazně překračuje. V letech 2017 až 2019 dokonce mluvíme skoro o trojnásobku této hodnoty. I zde však můžeme zaznamenat klesající tendence.

#### *Ukazatele likvidity*

Likviditu lze charakterizovat jako míru schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny své splatné závazky, a to při minimálních nákladech.<sup>57</sup>

**Tabulka 13: Ukazatele likvidity**

	2017	2018	2019	2020	2021
Oběžná aktiva	438 444	421 583	460 834	317 130	396 776
Krátkodobé závazky	485 508	496 783	501 381	340 905	396 991
Zásoby	149 214	146 430	158 694	160 013	190 806
Běžná likvidita	0,9	0,85	0,92	0,93	1
Pohotová likvidita	0,6	0,55	0,6	0,46	0,52

Zdroj: Vlastní zpracování, Výroční zprávy společnosti Mlékárna Kunín

Doporučená hodnota běžné likvidity se pohybuje v rozmezí od 1,5 do 2,5. Nižší hodnoty znamenají, že podnik není dostatečně likvidní, vyšší naopak špatné rozložení aktiv, neboť je zřejmé, že podnik drží velkou část prostředků v likvidní podobě a díky tomu se nezhodnocují. V případě tohoto podniku jsou hodnoty ve všech analyzovaných letech pod doporučenou hodnotou. Kromě roku 2021, se tento ukazatel pohybují pod hranicí 1. Na

<sup>57</sup> ŘEŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.

druhou stranu je zde určitý mírný růst. Výrazně nižší, než doporučené hodnoty jsou zaznamenány také u pohotové likvidity. Na rozdíl od doporučené hodnoty 1 se pohybujeme v průměru na polovině.

#### Výstupy pro SWOT analýzu

Následující tabulka shrnuje silné a slabé stránky společnosti z pohledu finanční analýzy. Zachycuje nejdůležitější charakteristiky zachycené pomocí horizontální a vertikální analýzy a poměrových ukazatelů výše.

**Tabulka 14: Výstupy pro SWOT z finanční analýzy**

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Růst aktiv společnosti	Nízký poměr vlastního kapitálu na aktivech
Růst výsledku hospodaření	Pohledávky nižší než závazky
Ukazatele aktivity s pozitivním trendem	Stagnace tržeb
	Vysoká zadluženost
	Nízká likvidita

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že společnost dokáže pracovat s cizím kapitálem. Ten významně využívá pro svůj rozvoj, a to dokonce do té míry, že poměr cizího a vlastního kapitálu na aktivech společnosti vychází významně ve prospěch kapitálu cizího. V souvislosti s tím není překvapením, že společnost eviduje také vysoké hodnoty závazků. Ty převyšují pohledávky, což negativně ovlivňuje stabilitu společnosti. Kromě vysoké zadluženosti, která byla již částečně naznačena výše, mezi slabé stránky společnosti dále patří nízká likvidita a během sledovaného období nedošlo k výraznému růstu tržeb. Jejich hodnota je v podstatě ve všech letech téměř shodná.

## 4.5 SWOT analýza

Tato kapitola slouží do jisté míry jako shrnutí výše zjištěných slabých a silných stránek podniku a také příležitostí a hrozeb, které přicházejí z okolí.

**Tabulka 15: SWOT analýza**

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poloha společnosti</li> <li>• Tradice, know-how a silná značka</li> <li>• Růst aktiv společnosti</li> <li>• Růst výsledku hospodaření</li> <li>• Ukazatele aktivity s pozitivním trendem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rostoucí náklady na zaměstnance</li> <li>• Nízký poměr vlastního kapitálu na aktivech</li> <li>• Pohledávky nižší než závazky</li> <li>• Stagnace tržeb</li> <li>• Vysoká zadluženost</li> <li>• Nízká likvidita</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Členství ČR v EU</li> <li>• Stabilní legislativní prostředí</li> <li>• Proexportní politika ČR</li> <li>• Dotační programy</li> <li>• Vysoká kvalita života</li> <li>• Zvyšující se spotřeba mléka a mléčných výrobků</li> <li>• Důraz na ekologii</li> <li>• Vysoká technická vybavenost ČR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koronavirová pandemie</li> <li>• Propad HDP</li> <li>• Nízká nezaměstnanost</li> <li>• Stárnutí obyvatelstva</li> <li>• Snižování kupní síly</li> <li>• Nerovnoměrné rozdělení vzdělávacího systému</li> <li>• Změna módních trendů</li> <li>• Neexistující substituty pro hlavní surovinu (mléko)</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dlouhodobé vztahy s dodavateli</li> <li>• Stabilní počet subjektů na trhu</li> <li>• Důraz spotřebitelů na kvalitu</li> <li>• Spíše nízká hrozba vstupu nové konkurence do odvětví</li> <li>• Obecně nízká možnost substitutů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poměrně silná vyjednávací síla dodavatelů sdružených v odbytovém družstvu</li> <li>• Velmi silná vyjednávací síla zákazníků</li> <li>• Velikost hlavních konkurentů</li> <li>• Nízká diferenciací produktu</li> <li>• Nízké náklady na přechod k substitutům (margarín)</li> </ul>
---	---

Zdroj: Vlastní zpracování

SWOT analýza výše zachycuje silné stránky vztahující se k vnitřní analýze společnosti. Důležitý je zejména fakt dlouhodobého působení podniku na trhu. Mlékárna Kunín je silná značka, která navazuje na mnohaletou tradici, a díky tomu se může spoléhat na své jméno a pověst. Významná je také poloha společnosti, která hraje roli nejen při identifikaci společnosti jakožto regionální beskydského podniku, ale také je výhodná z pohledu blízkosti lokálním českým dodavatelům. I když finanční stránka společnosti není jednoznačně pozitivní, lze i zde najít části, které je možné zahrnout do jejích silných stránek. Důležitý je fakt růstu aktiv ve sledovaném období i výsledku hospodaření, jakožto nejdůležitějšího ukazatele.

Na druhou stranu je možné sledovat i sérii slabých stránek. Ty se většinou odvíjí právě od finanční oblasti. Stěžejní je stagnace tržeb a vysoká zadluženost, která způsobuje nízký poměr vlastního kapitálu na aktivech. Negativnímu pohledu na finanční stabilitu společnosti přispívá také fakt, že její závazky převyšují pohledávky. Podnik má také nedostatečnou likviditu. Důležitou položkou výkazu zisku a ztrát jsou také osobní náklady, které značí rostoucí náklady na zaměstnance společnosti, zejména na jejich mzdy.

Z vnějšího a vnitřního okolí pak vychází příležitosti, s nimiž může podnik pracovat a vylepšovat tak svou pozici na trhu do budoucna, ale také hrozby, s nimiž může podnik pracovat a dokázat je odvrátit. Většina příležitostí vychází zejména z prostředí, které pro podnikatele utváří Česká republika. Díky stabilnímu legislativnímu prostředí a dlouhodobě proexportní politice mohou české podniky nejen mnohem lépe plánovat své fungování, ale navíc mnohou využívat podporu českých vrcholných orgánů. Tato podpora je podpořena i existencí dotačních programů a svůj význam samozřejmě hraje členství v mezinárodních a nadnárodních institucích, především Evropské unii. Pozitivní prostředí není vytvářeno jen legislativou a politikou, ale také díky sociální stránce života českých občanů. Vysoká kvalita života a dobrá životní úroveň vede k možnostem nákupu kvalitních a zdravých surovin na které Mlékárna Kunín cílí. To se pak odráží ve zvyšující se spotřebě mléka a mléčných výrobků. Zasluky za dlouhodobou a stabilní existenci společnosti jsou samozřejmě dány také fungováním celého odvětví. Zde je možné sledovat dlouhodobě stabilní počet subjektů s nízkou hrozbou vstupu nové konkurence do odvětví. Vzhledem k tradičnímu odvětví není překvapením, že zde existují dlouhodobé vztahy s dodavateli. V případě Mlékárny Kunín jsou to lokální dodavatelé z Beskyd, kteří se v podstatě nemění.

Poslední položkou SWOT analýzy jsou hrozby. Ty vychází zejména z měnící se ekonomického prostředí, konkrétně propadu HDP a s tím spojené se snižováním kupní síly obyvatelstva. Z pohledu fungování podniku hraje významnou roli všeobecně nízká nezaměstnanost, nerovnoměrně zatížený vzdělávací systém, který s sebou nese nedostatečný počet absolventů odborných škol, a stárnutí českého obyvatelstva, což výrazně zhoršuje možnosti podniku při náboru nových zaměstnanců. Každá potravinářská společnost se vždy potýká s hrozbou módních trendů a ve většině případů také s nízkými náklady na přechod k substitutům. V případě Mlékárny Kunín je jasným příkladem margarín nahrazující máslo. Určitou hrozbou je pro podnik také jeho postavení ve vztahu k dodavatelům. Ti mají

poměrně silnou vyjednávací sílu zejména z důvodu jejich sdružení v odbytovém družstvu, ale také díky neexistujícímu substitutu pro hlavní surovinu-mléko. Ještě silnější jsou ve své pozici zákazníci. Jejich vyjednávací síla je velmi velká, neboť nemusí vynaložit téměř žádné náklady pro přechod k produktu jiné společnosti. Tento fakt je podpořen velmi nízkou diferenciací produktu. V případě Mlékárny Kunín hraje svou roli také velikost hlavních konkurentů, kteří jsou nejen větší, ale také nabízejí širší sortiment produktů.

## 5 Návrhy a doporučení

Poslední část této práce se věnuje výběru strategie, která povede ke konkrétním návrhům a doporučení, jež se zúročí v budoucím fungování podniku.

### 5.1 Formulace strategií na základě výsledků SWOT analýzy

Při formulaci strategie, která by mohla v budoucnu vést k lepšímu postavení podniku na trhu bylo vycházeno ze zjištění shrnutých v rámci SWOT analýzy výše. Nejdříve byly definovány čtyři různé strategie využívající v různých kombinacích silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Teorie stojící za takto formulovanými strategiemi vychází z teorie Dagmar Jakubíkové<sup>58</sup>. Ta hovoří o čtyřech druzích strategií.

#### 5.1.1 Strategie Maxi – Maxi (SO)

Jedná se o situaci, kdy podnik pracuje se svými silnými stránkami pro využití příležitostí. Jak již bylo několikrát zmíněno, podnik disponuje dlouholetou tradicí, stabilní pozicí na trhu, polohou spojenou s konkrétním regionem Beskyd a zejména silnou značkou. Vzhledem k zaměření společnosti je zde i velká kapitálová vybavenost. Podnik disponuje mnoha zařízeními typickými pro zpracování mléka a mlékárenských výrobků. Podnik by v tomto případě mohl využít svého jména a silné značky i zkušeností s exportem do zahraničí a využít příležitosti vedoucí k expanzi na nové trhy a rozšíření nabízeného sortimentu. Touto strategií by podnik využil úspory z rozsahu a oslovil tak nové zákazníky. O expanzi může být hovořeno jak v rámci České republiky, Evropské unie nebo i mimo ni a získání tak nových segmentů výroby. Typicky můžeme hovořit o výrobě sýrů. Podnik by ta mohl dodávat sýry i do jiných typů obchodů, než jsou supermarkety, na které se nyní zaměřuje především. Při oslovování nových zákazníků i budoucího fungování by společnost měla stále zdůrazňovat tradici, vysokou kvalitu svých produktů a napojení na region Beskyd spojený s čistou přírodou i Českou republikou.

#### 5.1.2 Strategie Mini – Maxi (WO)

Jedná se o situaci, kdy podnik využívá svých silných stránek k eliminaci hrozeb. Zásadní hrozbou je vysoká vyjednávací pozice zákazníků spojená s faktem, že zákazník nese velmi malé nebo dokonce žádné náklady při přechodu k jinému výrobcí mléka a mléčných produktů. Vzhledem k této situaci a faktu, že jeho hlavní konkurenti jsou často větší společnosti s širším sortimentem, měl by podnik své zákazníky oslovovat zejména určitým odlišením se od konkurence. Toto odlišení by mělo opět vycházet z image společnosti a silné značky postavené na spolupráci s lokálními dodavateli, na českých produktech a návaznosti na beskydskou přírodu.

Podnik si nemůže dovolit ztratit žádné zákazníky, a to ani v důsledku přechodu ke konkurenci, ani z důvodu poklesu kupní síly nebo kvůli změnám módních trendů, a proto je i zde možné využít silnou značku a zaštitit tak další produkty, které budou rozšiřovat sortiment společnosti. Určitou možností jsou dvě skupiny produktů lišící se kvalitou a cenou, díky čemuž podnik opět osloví větší množství zákazníků. Skupina zákazníků cílicí zejména

---

<sup>58</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Strategie a trendy. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8

na kvalitu a bio produkty je většinou ochotna za produkt zaplatit vyšší cenu, a proto by měl mít podnik od každého druhu zboží také jakousi „deluxe“ verzi.

### **5.1.3 Strategie Maxi – Mini (ST)**

Jedná se o situaci, kdy se podnik snaží eliminovat své slabé stránky za využití příležitostí. Většina slabých stránek společnosti vychází z její finanční stránky. Vysoká zadluženost, nízká likvidace a nízký poměr vlastního kapitálu na aktivech společnosti by do značné míry řešil nárůst tržeb. K nárůstu tržeb lze opět využít příležitosti vycházející z makrookolí. Tedy Stabilní legislativní prostředí a proexportní politiku, které napomáhají vstupu podniku na nové trhy a oslovení nových zákazníků. Zvláště v době zvyšující se spotřeby mléka a mléčných produktů by se měl podnik zaměřit na navázání vztahu se svými zákazníky a zisk zákazníků nových.

### **5.1.4 Strategie Mini – Mini (WT)**

Jedná se o defenzivní strategii, kdy je cílem podniku eliminovat slabé stránky a vyhnout se hrozbám. V tomto případě by měla být strategie postavena na vyřešení slabé stránky finančního charakteru a zároveň by se měl podnik pokusit vyhnout se dalšímu propadu tržeb spojenému s propadem HDP i snižující se kupní síly. Je proto důležité cílit na kvalitu a udržet si tak stávající zákazníky i obchodní partnery, zejména v podobě velkých obchodních řetězců.

## **5.2 Výsledná doporučení**

Z výše uvedených strategií se jako nejvhodnější jeví strategie mini – maxi, kde podnik využívá svých silných stránek k eliminaci hrozeb. Vzhledem k odvětví, ve kterém podnik působí zásadní hrozby vychází z mikrookolí podniku. Tou první je vysoká vyjednávací pozice zákazníků spojená s faktem, že zákazník nese velmi malé nebo dokonce žádné náklady při přechodu k jinému výrobcí mléka a mléčných produktů. Drtivá většina koncových zákazníků nakupuje mléko a mléčné produkty v obchodních řetězcích, které jsou hlavními zákazníky Mlékárny Kunín. Jak pro tyto supermarkety, tak pro samotné koncové zákazníky není v souvislosti s malou diferenciací produktu problém jednoduše nakupovat mléko a mléčné produkty jiné značky. Zásadní hrozbou je tedy odklon zákazníků od produktů analyzovaného podniku. Druhou velkou hrozbou je částečně již zmíněná konkurence. V mnoha případech se jedná o společnosti, které stejně jako Mlékárna Kunín disponují silnou značkou i dlouhou tradicí, navíc se ale jedná o větší společnosti se širším sortimentem a větší kapitálovou vybaveností. Obě výše zmíněné hrozby jsou výrazně propojeny. Vzhledem k této situaci a faktu, že hlavní konkurenti Mlékárny Kunín jsou často větší společnosti s širším sortimentem, měl by podnik své zákazníky oslovovat zejména určitým odlišením se od konkurence a zacílením na různé skupiny zákazníků. Zmíněné odlišení by mělo opět vycházet z image společnosti a silné značky postavené na spolupráci s lokálními dodavateli, na českých produktech a návaznosti na beskydskou přírodu. Tyto charakteristiky lze brát jako konkurenční výhodu společnosti, a tudíž silnou stránku podniku, s níž je možné pracovat. Konkrétním návrhem by v tomto smyslu mohla být marketingová kampaň zaměřená na propojenost společnosti s čistou českou přírodou Beskyd.

Podnik si nemůže dovolit ztratit žádné zákazníky, a to ani v důsledku přechodu ke konkurenci, ani z důvodu poklesu kupní síly nebo kvůli změnám módních trendů, a proto je i zde možné využít silnou značku a zaštitit tak další produkty, které budou rozšiřovat

sortiment společnosti. Určitou možností jsou dvě skupiny produktů lišící se kvalitou a cenou, díky čemuž podnik opět osloví větší množství zákazníků. Skupina zákazníků cílící zejména na kvalitu a bio produkty je většinou ochotna za produkt zaplatit vyšší cenu, a proto by měl mít podnik od každého druhu zboží také jakousi „deluxe“ verzi. Nelze hovořit o snižování kvality, neboť konkurence je zde silná. Spíše v tomto smyslu hovoříme o způsobu výroby, případně o produktech, které nejsou v běžném spotřebním koši většiny zákazníků. Tato „deluxe“ verze produktů by mohla být dodávána nejen do supermarketů, ale také do menších obchodů se zdravými nebo „luxusnějšími“ potravinami, což by vedlo ke spolupráci s novými zákazníky a menší závislost na samotných supermarketech.

Pokud by měla být výše zmíněná doporučení, jak využít informace vycházející z analýz vnitřního i vnějšího prostředí a zpracované v rámci strategie mini maxi, jedná se konkrétně o následující kroky:

- 1) Odlišení se od konkurence důrazem na image společnosti, zejména na její propojenost s regionem Beskyd, lokálními dodavateli a čistou českou přírodou prostřednictvím marketingové strategie
- 2) Rozšíření sortimentu společnosti prostřednictvím vzniku dvou kategorií produktů – běžné a „deluxe“
- 3) Zisk nových zákazníků nad rámec obchodních řetězců, zejména v podobě malých obchodů cílících na zdravé a luxusnější produkty

## 6 Výsledky a diskuze

Jak již z názvu této práce vyplývá jejím cílem bylo zhodnocení strategické a finanční situace vybraného podniku a na základě zjištěných informací vytvoření strategie, která by vedla k udržení pozitivní situace podniku v budoucnu, případě k vylepšení jeho pozici v odvětví. Na základě běžně využívaných metod byly definovány základní faktory, jež ovlivňují současnou situaci podniku, potažmo jeho budoucí vývoj.

Z pohledu PEST analýzy, která definuje makrookolí podniku, tedy podmínky existující na národní a částečně také mezinárodní úrovni a ovlivňující podnikání jako celek, je zřejmé, že české legislativní prostředí je k podnikatelským subjektům obecně přívětivé. Během sledovaného období se jediným nestabilním faktorem staly dopady koronavirové pandemie, která však na toto odvětví neměly výraznější vliv a mlékárenské podniky tak mohly svou činnost provádět ve stabilním legislativním i daňovém prostředí. V České republice je obecně větší podpora věnována potravinářství, respektive mlékárenského průmyslu, jakožto tradičnímu odvětví. Ministerstvo zemědělství považuje mléko za jednu z klíčových komodit z hlediska zachování vhodné struktury českého zemědělství. Oporu má toto odvětví i v rámci Evropské unie, která mlékárenství věnuje významnou pozornost. Méně pozitivní byla ekonomická situace, kde se již v analyzovaných letech 2017-2021 začaly projevovat začátky hospodářského zpomalení, které byly částečně doprovázeny dopady koronavirové pandemie. Na konci tohoto období tak docházelo ke snižování růstu reálného HDP, k mírnému zvyšování nezaměstnanosti a začátku růstu inflace. I když odvětví mlékárenství není výrazně citlivé na hospodářské cykly, lze zde sledovat počátek propadu kupní síly obyvatelstva. Mléko a mléčné produkty jakožto produkty základní spotřeby sice výrazně odolávají hospodářským výkyvům, avšak zvláště v posledních letech se v tomto odvětví výrazně projevují společenské změny. Obecně lze sledovat příklon české společnosti ke zdravější stravě, což s sebou sice nese také rostoucí spotřebu mléka a mléčných produktů, ale také větší tlak na zpracovatele mléka spojený s kvalitou, s kvalitou výrobků i jejich zpracováním.

Výsledky Porterovy analýzy pěti sil analyzující zejména postavení podniku v odvětví vzhledem k dodavatelům, zákazníkům, stávající i potenciální konkurenci a možným substitutům již nevyznívají tak pozitivně. Nacházíme se v odvětví, kde existují velcí, tradiční, silní hráči s dlouholetou historií, zahraničním partnerem či vlastníkem a širokým sortimentem, a právě ti představují pro Mlékárnu Kunín největší hrozbu, neboť zákazníci mají velmi silné postavení a mohou bez větších nákladů jednoduše přejít k jinému dodavateli mléka a mléčných produktů. Z toho důvodu si podnik nemůže dovolit ztrátu žádného z klíčových zákazníků, jimiž jsou většinou nadnárodní řetězce supermarketů, a naopak by se měl pokoušet navázat spolupráci se zákazníky novými. Velmi silná je i vyjednávací síla dodavatelů mléka, jakožto nejdůležitější suroviny celého odvětví. Jednotliví lokální dodavatelé sice nemají samostatně nijak výraznou pozici, avšak jejich spojení v odbytovém družstvu vede k situaci, kdy dokáží být plnohodnotným partnerem mléčárny. V tomto konkrétním případě se však jedná o korektní vztahy podpořené faktem, že se všemi dodavateli Mlékárna Kunín pracuje dlouhodobě a prakticky se nestává, že by byl některý vztah s dodavatelem ukončen.

Vnitřní prostředí bylo hodnoceno z pohledu nefinančních faktorů prostřednictvím tzv. analýzy vnitřních zdrojů a VRIO analýzy. Z těchto použitých metod je zřejmé, že společnost staví svou image na silné tradiční značce. I přes zahraničního vlastníka je společnost propojená se svým českým původem a lokálními zdroji, především s mlékem od malých farmářů z okolí Beskyd. Právě takto postavená značka je konkurenční výhodou

společnosti a lze na ní stavět i do budoucna. Není to však jen značka či produkt, který utváří společnost. Důležití jsou zejména lidé, což si společnost uvědomuje a přístup ke svým zaměstnancům se ta promítá do celého obrazu společnosti. Nízká fluktuace a dostatek zaměstnanců i na manuálních pozicích značí, že podniková kultura i odměňování a motivace zaměstnanců jsou zde na vysoké úrovni.

Druhou částí analýzy vnitřního prostředí je finanční analýza, která tvoří výraznou část celé práce. Zde jsou patrné některé silné stránky společnosti, především růst výsledku hospodaření podniku, ale i stránky slabé, jako je například stagnace tržeb v celém sledovaném období nebo vysoká zadluženost a nízká likvidita podniku. Obecně z finanční analýzy vyplývá, že podnik k financování svého rozvoje výrazně využívá cizí kapitál. Obecně je dobré říci, že vlastní peníze jsou vždy dražší, a proto společnost musí využívat také cizí zdroje, avšak vysoké procento zadlužení na druhou stranu dává negativní obraz pro všechny zainteresované subjekty, a proto by měla společnost stále pohlížet na udržení určité hladiny cizích zdrojů. V tomto konkrétním případě společnost eviduje vysoké hodnoty závazků, které navíc převyšují pohledávky, což negativně ovlivňuje stabilitu společnosti. S touto situací je následně spojena nízká likvidita společnosti a v kombinaci s faktem, kdy v posledních pěti letech nedocházelo k růstu tržeb, nelze hodnotit finanční situaci podniku pozitivně.

Analyzovaný podnik – Mlékárna Kunín je společnost, která navazuje na dlouholetou tradici. Společnost s dobrým jménem a silnou značkou, propojenou s českou přírodou Beskyd, a právě to je její silná stránka, která dokáže podnik odlišit od konkurence a přilákat koncového zákazníka ke koupi jejích produktů. Na druhou stranu je to společnost působící v odvětví s většími a silnějšími hráči, a proto musí věnovat velkou pozornost stávajícím zákazníkům i dodavatelům. Její postavení není jednoduché, avšak o to více by se měla společnost soustředit na vytváření strategie do budoucna, strategie, která podpoří nejen stabilitu podniku, ale zejména také růst zákazníků a zvýšení tržeb. Z takto definovaných charakteristik podniku tak vyplývá jediná vhodná strategie. Ta by měla využívat silných stránek podniku tak, aby eliminovala hrozby působící na podnik v okolí, zejména z odvětví mlékárenství. Jak již bylo několikrát uvedeno výše, podnik se na jedné straně musí, díky podobě celého odvětví, vyrovnávat zejména se silnou vyjednávací pozicí zákazníků a s tím spojenou velmi jednoduchou a beznákladovou cestou zákazníků k produktům jiné společnosti. Na straně druhé zde existuje hrozba konkurence v podobě větších podniků se širším sortimentem. Vzhledem k takto postavené situaci, by mohla být využita následující konkrétní opatření, která by dokázala využít existující silné stránky podniku a současně překonat hrozby, případně z nich udělat příležitosti budoucího růstu tržeb. Prvním krokem je odlišení se od konkurence důrazem na image společnosti, zejména na její propojenost s regionem Beskyd, lokálními dodavateli a čistou českou přírodou prostřednictvím marketingové strategie. Druhým krokem pak rozšíření sortimentu společnosti prostřednictvím vzniku dvou kategorií produktů – běžné a „deluxe“. Díky nové kategorii produktů, která by cílila zejména na bio produkty a produkty s jiným procesem výroby by společnost dokázala získat i nové zákazníky nad rámec obchodních řetězců, zejména v podobě malých obchodů cílících na zdravé a luxusnější potraviny.

## Závěr

V závěru této práce bych se ráda vyjádřila nejen k získaným výsledkům, ale také zde zodpověděla v úvodu stanovené výzkumné otázky. Celá tato práce se za využití běžně využívaných metod soustředila na strategickou a finanční analýzu společnosti Mlékárna Kunín. Její jednotlivé části nabídly odpovědi na výzkumné otázky. První otázka se vztahuje k vnějšímu okolí společnosti: „*Jaké je vnější okolí společnosti ve sledovaném období?*“ Zde lze pozitivně hodnotit jako makrookolí postavené zejména národních a částečně na mezinárodních podmínkách. Legislativně a politicky má podnik velmi dobrou možnost rozvoje i stabilního fungování. Na rozdíl od politiky a legislativy současná ekonomická situace, respektive situace posledních analyzovaných let, vytváří hrozbu pro všechny podnikatelské subjekty. Na druhou stranu hovoříme o potravinářském průmyslu, o zpracování mléka a mléčných produktů, které podléhají cykličnosti ekonomiky jen minimálně. Mnohem důležitější jsou tak pro podnik sociální aspekty, módní trendy i chování spotřebitelů. Pozitivně lze hodnotit také mikrookolí společnosti. Vzhledem k velmi nízké diferenciaci produktu a nízkým možnostem substituce je odvětví jasně dané. Největší hráči na trhu jsou jasně daní a nehrozí ani příliš velký vstup nových konkurentů.

Druhá otázka se soustředí na vnitřní okolí společnosti: „*Jaké je vnitřní okolí společnosti ve sledovaném období?*“ Společnost staví své fungování na silné značce, dlouholeté tradici a napojení na lokální dodavatele a region Beskyd. Z těchto základních charakteristik vychází také její fungování a vnitřní organizace. Silnou značku lze chápat jako konkurenční výhodu společnosti. Pozitivní je také práce s lidskými zdroji. Přestože většina větších společností podobného typu má dlouhodobě problémy s nedostatkem zaměstnanců a jejich výraznou fluktuací, Mlékárna Kunín v této oblasti nezaznamenává problém. Mnoho zaměstnanců propojilo se společností většinu svého pracovního života a v současnosti není dokonce vypsáno žádné výběrové řízení, a to ani na dělnické pozice. Stěžejní je v tomto ohledu finanční stránka podniku. Ve sledovaných letech došlo k nárůstu výsledku hospodaření společnosti, avšak problematičtější je zejména fakt, že nedocházelo k růstu tržeb a společnost se dlouhodobě potýká s velkým zadlužením. Nejedná se o kritickou hodnotu, avšak je nutné brát tento fakt v potaz při dalším fungování společnosti.

Poslední výzkumná otázka cílí na zvolenou strategii: „*Jakou by měl podnik zvolit strategii do budoucna a jaká konkrétní doporučení by tuto strategii podpořila?*“ Po provedené SWOT analýze byla zvolena strategie mini-maxi, která využívá svých silných stránek k eliminaci hrozeb. Ta cílí zejména na eliminaci hrozby související s vysoká vyjednávací pozicí zákazníků, a tudíž možností jejich ztráty v případě neuspokojení všech jejich potřeb. Zákazníci nesou velmi malé nebo dokonce žádné náklady při přechodu k jinému výrobcí mléka a mléčných produktů, což je spojeno především s nízkou diferenciací produktu. Strategii by tedy mělo být zejména využití silných stránek společnosti popsaných výše a díky tomu odlišení se od konkurence. Konkrétními kroky, na které by tedy měl podnik do budoucna cílit jsou důraz na image společnosti a její provázanost s regionem Beskyd a čistou českou přírodou, rozšíření sortimentu společnosti a v neposlední řadě vytvoření dvou kategorií produktů-standard a deluxe, tak aby bylo možné oslovit co nejvíce skupin zákazníků.



## 8 Seznam použitých zdrojů

### Tištěné zdroje

- 1) AGUILAR, Francis. Sacnning the business Environment. New York: Macmillan, 1967. ISBN 978-019-50408-38
- 2) ALSHOWISHIN, Aown. Financial Analysis. International Journal of Scientific and Research Publication, Vol. 11, Issue 4.
- 3) AZARENKOVA, Galyna a kolektiv. Financial planning and improving of its methods. Accounting and Financial Control. 2017, 1(1), 39-47.
- 4) BARNEY, Jay a William HESTERLY. Strategic management and competitive advantage: concepts and cases. New Jersey: Parson Prentice Hall, 2006. ISBN 978-0-13-312740-9.
- 5) BRYSON, John. Strategy planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. ISBN 978-0-470-39251-5.
- 6) CLARK, Neher. Strategic management tool usage: a comparative study. Strategic Change, 1997, Vol. 6, p. 417-427.
- 7) GRASSEOVÁ, Monika. Analýza podniku v rukou manažera. Brno: BizBook, 2012, ISBN 978-80-251-2621-9.
- 8) HANZELKOVÁ, Alena. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1
- 9) HITT, Michael. IREALAND, Duane a Robert HOSKISSON. Strategické řízení: konkurenceschopnost a globalizace. Thomson South-Western, 2007. ISBN 9780324364347
- 10) HOLEČKOVA, Jaroslava a Rolf GRÜNWARD. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2009, 978-80-86929-26-2.
- 11) CHANDLER Jr, Alfred. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Massachusetts: The MIT Press, 1962. ISBN 0-262-53009-0.
- 12) CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
- 13) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Strategie a trendy. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8
- 14) JOHNSON, Gerry a SCHOLES, Kevan. Cesty k úspěšnému podniku. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.
- 15) KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. Efektivní systém řízení strategie. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1 JOHNSON, Gerry a SCHOLES, Kevan. Cesty k úspěšnému podniku. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.
- 16) KNÁPKOVÁ, Adriana a kolektiv. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
- 17) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: Teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-453-8.
- 18) PEŠKOVÁ, Radka a Irena JINDŘICHOVÁ. Finanční analýza. Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-89-9.
- 19) PORTER, Michael. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 8085605120

- 20) RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.
- 21) ŘEŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.
- 22) SAMMUT-BONNICI, Tanya. Strategic Management. Wiley Encyclopedia of Management. University of Malta, 2015. ISBN 978-119-97251-8.
- 23) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- 24) SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4004-1.
- 25) TYLL, Ladislav. Podniková strategie. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.
- 26) TIAN, Jinyu a Sijia HE. Financial Analysis: Current Situation and Development Trend – Review and Evaluation of Corporate Financial Analysis. Atlantis Press, 2016. ISBN 978-94-6252-223-7
- 27) WORRALL, Les. Managing strategy in local government. International Journal of Public Sector Management, 1998, Vol. 11, issue 6, p. 472-493
- 28) ŽIVĚLOVÁ, Iva. Finanční řízení podniku. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita. 1998. ISBN 80-7157-339-6.

### **Elektronické zdroje**

- 1) Better Life index. OECD. [online] [cit. 2. 3. 2023]. Dostupné z: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/czech-republic/>
- 2) Celková spotřeba potravin loni vzrostla. Český statistický úřad. [online] 2021 [cit. 2. 3. 2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/celkova-spotreba-potravin-loni-vzrostla>
- 3) Docílili jsme nejvyšší spotřeby mléčných výrobků v historii. Freshtime. [online] 2021 [cit. 6. 3. 2023]. Dostupné z: <https://www.freshtime.cz/2021/04/docilili-jsme-nejvyssi-spotreby-mlecnych-vyrobkuv-v-historii/>
- 4) GEBAUER, Zdeněk. Mlékárna Kunín. Trendmarketing. [online]. 2006 [cit. 6. 3. 2023]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1456/jaro2012/MKH\\_MAEU/um/MLEKARNA\\_KUNIN.pdf](https://is.muni.cz/el/1456/jaro2012/MKH_MAEU/um/MLEKARNA_KUNIN.pdf)
- 5) HOSPODÁŘSKÁ KOMORA. Oborová příručka [online]. 2009 [cit. 6. 3. 2023]. Dostupné z: [www.foodnet.cz/files/File/2006/OP\\_1.do](http://www.foodnet.cz/files/File/2006/OP_1.do)
- 6) MORAVEC, Zdeněk. Strategie a strategická analýza. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. [online] 2009 [cit. 9. 1. 2023]. Dostupné z: [https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_man\\_ssa\\_moravec.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_man_ssa_moravec.pdf)
- 7) Panorama potravinářského průmyslu. Ministerstvo zemědělství. [online]. 2019 [cit. 6. 3. 2023]. Dostupné z: [https://eagri.cz/public/web/file/668278/Panorama\\_potravinarskeho\\_prumyslu\\_2019.pdf](https://eagri.cz/public/web/file/668278/Panorama_potravinarskeho_prumyslu_2019.pdf)
- 8) Staráme se. Mlékárna Kunín. [online] [cit. 6. 3. 2023] Dostupné z: <https://www.mlekarna-kunin.cz/starame-se/>
- 9) Strategická situační analýza. Strateg.cz. [online] [cit. 9. 1. 2023]. Dostupné z: [https://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)
- 10) Strategie resortu MZE ČR s výhledem do roku 2030. [online] [cit. 2. 3. 2023]. Dostupné z:

[https://is.muni.cz/el/1431/jaro2017/ZD322/Strategie\\_resortu\\_MZe\\_CR\\_do\\_2030-Strategicke\\_cile\\_a\\_opatreni.pdf](https://is.muni.cz/el/1431/jaro2017/ZD322/Strategie_resortu_MZe_CR_do_2030-Strategicke_cile_a_opatreni.pdf)

- 11) Základní údaje. Mléko Kunín. [online] [cit. 6. 3. 2023]. Dostupné z: [www.mlekokunin.cz/?page\\_id=48](http://www.mlekokunin.cz/?page_id=48)
- 12) Značka kvality „KLASA“. eAgri. [online] [cit. 2. 3. 2023]. Dostupné z: <https://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/znacky-kvality-potravin/narodni-program-podpory-potravin-klasa/>

## **9 Seznam obrázků, tabulek a grafů**

### **9.1 Seznam obrázků**

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti Mlékárna Kunín s.r.o.	28
Obrázek 2: Logo společnosti Mlékárna Kunín	38

### **9.2 Seznam tabulek**

Tabulka 1: Hodnocení zdrojů pomocí VRIO analýzy	21
Tabulka 2: Výstupy z analýzy makrookolí pro SWOT analýzu	33
Tabulka 3: Výstupy z analýzy mikrookolí pro SWOT analýzu	37
Tabulka 4: Osobní náklady společnosti Mlékárna Kunín v letech 2017-2021	38
Tabulka 5: Výstupy z analýzy vnitřního prostředí pro SWOT analýzu	39
Tabulka 6: Horizontální analýza aktiv (v tisících)	39
Tabulka 7: Horizontální analýza pasiv (v tisících)	40
Tabulka 8: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát (v tisících)	41
Tabulka 9: Vertikální analýza rozvahy (v %)	43
Tabulka 10: Ukazatele rentability	44
Tabulka 11: Ukazatele aktiv	45
Tabulka 12: Ukazatele zadluženosti	46
Tabulka 13: Ukazatele likvidity	47
Tabulka 14: Výstupy pro SWOT z finanční analýzy	47
Tabulka 15: SWOT analýza	48

### **9.3 Seznam grafů**

Graf 1: Vývoj HDP České republiky ve stálých cenách v letech 2017-2021	30
Graf 2: Vývoj míry inflace v České republice v letech 2017-2021	31
Graf 3: Vývoj průměrné ceny mléka v České republice v letech 2017-2021	35
Graf 4: Vývoj výsledku hospodaření společnosti Mlékárna Kunín s.r.o.	42
Graf 5: Ukazatele rentability a inflace	45