

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra ekonomie

Konkurenceschopnost a výkonnost podniku

Choceňská mlékárna s. r. o.

Diplomová práce

Autor: Bc. Tereza Nováčková
Studijní obor: im2-p

Vedoucí práce: Ing. Martina Hedvičáková, Ph.D.

Hradec Králové

Květen 2016

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 25.4.2016

Bc. Tereza Nováčková

Poděkování:

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Martině Hedvičkové, Ph.D. za metodické vedení práce, cenné rady a připomínky. Dále patří hluboký dík mé rodině a partnerovi. Jejich neustálá, nekončící podpora a trpělivost při celé době studia a psaní této práce mě motivovala neustále kupředu.

Anotace

Cílem diplomové práce je vyhodnocení ekonomické situace a finančního zdraví společnosti Choceňská mlékárna s. r. o. a predikovat její budoucí vývoj. V první teoretické části jsou rozebrány pojmy spojené s finanční analýzou, která je významným nástrojem pro vrcholový management firmy. Teorie dále konkretizuje základní pojmy, jakou jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz peněžních toků a zároveň použitou metodiku pro následné analyzování. Druhá praktická část je zaměřena na deskripci společnosti Choceňská mlékárna s. r. o., kdy na úvod jsou popsány náležitosti společnosti a následně její historie. Obsahuje rovněž podrobnou analýzu ekonomického a finančního hospodaření firmy od roku 2009 až 2014 s pomocí popsaných metod. Závěr práce přináší shrnutí výsledků a doporučení vedoucí ke zlepšení výkonnosti.

Annotation

Title: Competitiveness and efficiency of a company

The aim of this thesis is to evaluate economy situation and financial health of the company called Choceňská mlékárna s.r.o. and also to predict the future development of this company. The first part of my thesis is theoretical and deals with concepts associated with financial analysis which is an important tool for the company's top management. In this theoretical part are also specified the basic concepts such as balance sheet, income statement, statement of cash flows and also the methodic t which has been used for the next analyzing. The second part is focused on description of the company Choceňská mlékárna s.r.o. When for the introduction are described the company's requirements and subsequently its history. It also contains a detailed analysis the economy and financial management of the company from 2009 to 2014 with the methods described above. Finally, the conclusion brings complete summary of the results and the recommendations for improving company's efficiency.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl a metodika	2
3	Teoretická východiska	4
3.1	Finanční analýza	4
3.1.1	Uživatelé finanční analýzy a jejich informační potřeby.....	5
3.1.2	Zdroje informací pro finanční analýzu	7
3.2	Rozvaha.....	8
3.2.1	Aktiva	9
3.2.2	Pasiva	10
3.3	Výkaz zisků a ztrát.....	11
3.3.1	Výnosy podniku.....	12
3.3.2	Náklady podniku.....	12
3.4	Výkaz peněžních toků (Cash flow)	12
3.5	Volba metodiky finanční analýzy	14
3.5.1	Horizontální analýza	14
3.5.2	Vertikální analýza.....	14
3.5.3	Poměrová analýza	14
3.6	Další metody analýzy	22
3.6.1	Altmanův model (Z-skóre).....	22
3.6.2	Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)	23
3.6.3	SWOT analýza	27
3.6.4	Porterův model pěti sil.....	28
4	Charakteristika podniku.....	30
4.1	Základní údaje o podniku.....	30
4.2	Ekonomické ukazatele.....	30

4.3	Předmět podnikání	31
4.4	Historie.....	31
4.5	Organizační členění	36
5	Analýza konkurenceschopnosti a výkonnosti.....	36
5.1	SWOT analýza	36
5.2	Porterův model pěti sil.....	39
5.3	Vertikální analýza rozvahy	44
5.4	Horizontální analýza	49
5.4.1	Rozvaha	49
5.4.2	Výkaz zisků a ztrát	54
5.5	Poměrová analýza	56
5.5.1	Ukazatele rentability	56
5.5.2	Ukazatel aktivity	58
5.5.3	Ukazatele zadluženosti.....	60
5.5.4	Ukazatele likvidity.....	61
5.5.5	Ukazatele produktivity práce.....	63
5.5.6	Poměrové ukazatele mlékárny Valašské Meziříčí s. r. o.....	64
5.6	Další metody analýzy	67
5.6.1	Altmanův model (Z-skóre).....	67
5.7	Ekonomická přidaná hodnota – EVA	69
5.8	Zhodnocení informační vybavenosti společnosti	71
6	Shrnutí výsledků a doporučení	74
7	Závěr.....	78
8	Seznam použité literatury.....	80
9	Přílohy	82

Seznam tabulek

Tabulka 1 - SWOT analýza podniku Choceňská mlékárna s. r. o.....	37
Tabulka 2- Největší obchodní skupiny v ČR za rok 2010.....	42
Tabulka 3 - Vertikální analýza AKTIVA.....	45
Tabulka 4 - Vertikální analýza PASIVA.....	47
Tabulka 5 - Horizontální analýza - absolutní změna.....	50
Tabulka 6 - Horizontální analýza -AKTIVA.....	51
Tabulka 7 - Horizontální analýza - PASIVA.....	52
Tabulka 8 - Horizontální analýza výkaz zisku a ztrát.....	54
Tabulka 9 - Vstupní data pro výpočet rentability v tis. Kč.....	56
Tabulka 10 - Ukazatele rentability Choceňské mlékárny s. r. o.....	56
Tabulka 11 - Vstupní data pro výpočet aktivity v tis. Kč.....	58
Tabulka 12 - Ukazatele aktivity.....	58
Tabulka 13 - Vstupní data pro výpočet zadluženosti; v tis. Kč.....	60
Tabulka 14 - Ukazatele zadluženosti.....	60
Tabulka 15 - Vstupní data pro výpočet likvidity v tis. Kč.....	62
Tabulka 16 - Ukazatele likvidity.....	62
Tabulka 17 - Ukazatele rentability Mlékárny Valašské Meziříčí s. r. o.....	64
Tabulka 18 - Ukazatele aktivity Mlékárny Valašské Meziříčí s. r. o.....	65
Tabulka 19 - Ukazatel likvidity Mlékárny Valašské Meziříčí s. r. o.	65
Tabulka 20 - Ukazatele zadluženosti Mlékárny Valašské Meziříčí s. r. o.	66
Tabulka 21 - Ukazatel produktivity práce Mlékárny Valašské Meziříčí s. r. o.	66
Tabulka 22 - Altmanův model - data potřebné k výpočtu v tis. Kč.....	67
Tabulka 23 - Altmanův model.....	67
Tabulka 24 - Ekonomická přidaná hodnota.....	69

Seznam grafů

Graf 1 - Vývoj cen a smetany 40%.....	41
Graf 2 - Nákup mléka do Choceňské mlékárny v litrech.....	41
Graf 3 - Podíl maloobchodu v ČR	43
Graf 4- Vertikální analýza - DM	46
Graf 5- Vertikální analýza - OA	46
Graf 6 - Vertikální analýza - VK	48
Graf 7 - Vertikální analýza - CZ.....	48
Graf 8 - Průměrný počet zaměstnanců	55
Graf 9 - Vývoj hospodářských výsledků Choceňské mlékárny s. r. o.	55
Graf 10 - Ukazatele rentability.....	57
Graf 11 - Ukazatele aktivity.....	59
Graf 12 - Celková zadluženost.....	61
Graf 13 - Ukazatele likvidity	62
Graf 14 – Vstupní data pro výpočet produktivity práce	63
Graf 15 – Ukazatele produktivity práce	63
Graf 16 - Altmanův model - vývojová křivka	68

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Logo Choceňská mlékárna s.r.o.....	30
Obrázek 2 - Logo společnosti MILSOFT, a. s.....	72
Obrázek 3 - Ukázka prostředí IS Milsoft	72

1 Úvod

Mléko a mléčné výrobky jsou nedílnou součástí našich životů od nejstarších dob. Samotný mlékárenský průmysl se začal formovat v době, kdy zvýšená produkce mléka pokryla vlastní potřebu zemědělců a současně docházelo k jeho přebytkům. Tento nadbytek dal vzniknout prvním mlékárnám, které v průběhu let zažily mnoho změn. Od velké dlouhodobé krize během 1. světové války, přes znárodnování v roce 1945 až po novodobou historii po listopadu 1989. Revoluce přinesla nové směry pro podnikání a transformaci vlastnických vztahů v mlékárenském průmyslu. Pro někoho znamenala tato doba rozkvět, na druhé straně muselo mnoho subjektů činnost ukončit. Mlékárny, které působí na trhu dodnes a chtějí dobře fungovat a prosperovat, musí ustát konkurenční boj a dobře se orientovat v prostředí tržní ekonomiky.

Každá společnost by měla zjišťovat, jak si stojí z hlediska své výkonnosti i oproti svým konkurentům. Pro podnik je nezbytné sledovat vývoj poptávky, informace o přáních a potřebách zákazníků a monitorovat samotný trh. K tomu slouží různé metody. Jednou z nich je finanční analýza, nástroj vhodný ke zkoumání a hodnocení ekonomické situace podniku, rovněž přináší pohled na hospodaření v minulosti a tvoří základ pro finanční plánování. Výstupní data finanční analýzy jsou vhodné pro srovnání s konkurenty v odvětví a slouží jako zdroj informací nejen pro management a akcionáře společnosti, ale také pro věřitele a další externí uživatele.

Téma diplomové práce „Konkurenceschopnost a výkonnost podniku společnosti Choceňská mlékárna s. r. o.“ bylo zvoleno s ohledem na autorčin zájem o tuto problematiku a možnost vyzkoušet si metody finanční analýzy v praktickém pojetí. Druhý faktor, který vedl k výběru konkrétní firmy, byl ten, že již řadu let autorka pracuje pro podnik na pozici brigádníka a chtěla získat pohled z jiného perspektivy.

2 Cíl a metodika

Primárním cílem práce, jak je z názvu zřejmé, analýza konkurenceschopnosti a výkonnosti společnosti Choceňské mlékárny. Pozornost bude směřovat k posouzení finančních zdraví podniku pomocí vybraných analýz, oblíbených poměrových ukazatelů a dalších vybraných metod. Konkurenceschopnost bude rozebrána pomocí rozšířené SWOT analýzy a Porterova modelu konkurenčních sil. Na závěr autorka provedla rozbor informačních systémů, které společnost využívá.

Práce je rozvržena do několika kapitol. První úvodní kapitola se zabývá teoretickými východisky vycházející z dostupné literatury. Nejprve je čtenář seznámen s problematikou finanční analýzy, základními účetními výkazy a s nimi spojenou horizontální a vertikální analýzou. Následují doplňující metody analýzy, jako je bankrotní Altmanův model, hodnotový ukazatel EVA a na závěr jsou představeny metody konkurenceschopnosti jako je SWOT analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil.

Následující kapitola se soustřeďuje na deskripci společnosti Choceňská mlékárna s. r. o. Tato část poskytuje základní informace týkající se podniku, organizační členění a podrobnou historii od začátku své činnosti až po současný stav.

V třetí nejdůležitější pasáži je práce soustředěna na konkrétní zpracování a interpretaci jednotlivých analýz a metod. Představena bude vertikální a horizontální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztrát, následuje rozbor poměrových ukazatelů a není zapomenuto na doplňkové metody – EVA, SWOT analýza a jiné. Následuje kapitola, kde jsou shrnuty a popsány stávající informační systémy využívané ve společnosti. Poté budou všechny zjištěné informace shrnuty a budou navržena doporučení.

V rámci diplomové práce bylo využito několika metod. První z nich byla komparace, jež srovnává vybrané ukazatele a položky v časovém období 2009 – 2014.

V teoretických východiscích bude této metody využito k porovnání možných přístupů k oblasti konkurenceschopnosti a finanční analýzy. V praktické části autorka užívá analýzy ke zkoumání jednotlivých jevů, aby bylo lépe porozuměno celku. Záměrem práce je rozbor společnosti Choceňská mlékárna a provést finanční analýzu. Syntéza pomůže sjednotit jednotlivé části v celek a utvořit celistvý model poznatků, vztahů a vnitřní fungování o společnosti.

V průběhu práce bylo využito metody rozhovorů s pracovníky podniku, kteří autorce poskytli doplňující informace o fungování podniku. Pozorování společnosti dotváří autorce obraz pro identifikaci a vysvětlení některých jevů pro potřeby analýz.

Sepsání diplomové práce vyžaduje studium materiálu ze zkoumané oblasti. Využito bylo převážně zdrojů knižních, ale také není zapomenuto na zdroje elektronické. Pro práci je stěžejní zejména elektronický zdroj Justice.cz, kde byly získány podklady k finanční analýze – výroční zprávy a přílohy Choceňské mlékárny s. r. o. V rámci literatury jsou využity publikace zaměřené na oblast finanční analýzy, poměrových ukazatelů a konkurenceschopnosti.

3 Teoretická východiska

3.1 Finanční analýza

Podle Háalka (2011, s. 59) je finanční řízení nedílnou součástí správy majetkové a kapitálové struktury podniku. Rozšiřuje se o oblast řízení zásob a řízení peněžních toků, jež značně ovlivňují platební schopnost podnikatelského subjektu.

Významnou a nepostradatelnou částí finančního řízení je finanční analýza. Růčková (2015, str. 9) uvádí, že finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které nalezeneme v první řadě v účetních výkazech. Obsahuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích podmínek. Lze ji nazývat také jako interní analýza. Úzce spojena s finančním účetnictvím a finančním řízením podniku, kdy tyto dvě oblasti propojuje a jejich význam se v tržní ekonomice neustále zvyšuje. Vazbu lze charakterizovat tak, že účetnictví je jazykem financí ve smyslu, že poskytuje data a informace pro finanční rozhodování prostřednictvím finančních výkazů jako jsou: rozvaha, výkaz zisků a ztrát a cash-flow. *„Tyto výkazy jsou sestaveny na podkladě finančního účetnictví jako procesu, který shromažďuje, eviduje, třídí a dokumentuje údaje o hospodaření firmy.“* (Holečková, 1999, s. 27)

Finanční analýza napomáhá jako metoda, která poměří dostupné informace mezi sebou a rozšiřuje tak jejich vypovídající schopnost. Přispívá k tomu, aby firma měla dostatečné podklady o celkovém hospodaření a finanční situaci, na základě nichž může přijmout různá opatření.

Funkcí finanční analýzy je vyjádření souhrnné finanční situace firmy, tzn. podchytit všechny její části, eventuálně při bližší analýze zhodnotit některou ze složek finanční situace (míra zadluženosti, platební schopnost,..). Současně představuje ohodnocení minulosti, současnosti a očekávaný vývoj budoucnosti v oblasti finančního hospodaření firmy. (Holečková, 1999)

Historie finanční analýzy se v České republice začala psát s počátkem tohoto století, kdy se poprvé v literatuře objevil pojem „analýza bilanční“ ve spise Bilance akciových společností, sepsaný prof. dr. Pazourkem. Do 2. světové války se tedy setkáváme s pojmem bilanční analýza, po válce už se začíná objevovat pojem nám známý, analýza finanční. (Růčková, 2015, s. 10)

3.1.1 Uživatelé finanční analýzy a jejich informační potřeby

Data, která se týkají finančního stavu firmy, jsou objektem pozornosti mnoha činitelů přicházejících tak či onak do styku s daným podnikem. Jedná se o především o následující subjekty:

Investoři

Jedná se o hlavní uživatele finančně-účetních informací, které jsou k dispozici ve finančních výkazech. Spadají sem akcionáři a ostatní investoři (společníci firmy), kteří poskytují podniku kapitál. Dané informace využívají ze dvou hledisek – investičního a kontrolního.

Investiční hledisko představuje podklady pro rozhodování o budoucnosti. Investoři zjišťují míru rizika, kapitálové zhodnocení, dividendovou výnosnost, likviditu apod. Oproti tomu kontrolní hledisko umožňuje sledovat práci manažerů podniku. Pozornost směřují ke stabilitě a likviditě podniku, disponibilnímu zisku, na kterém závisí výše dividend a také sledují, zda podnikatelské záměry managementu zajišťují trvání a rozvoj firmy.

Manažeri

Vedoucí pracovníci podniku využívají informace z finančního účetnictví pro dlouhodobé i operativní finanční řízení podniku. Tyto data umožňují tvorbu zpětné vazby mezi rozhodnutími a praktickými důsledky. Finanční analýza, jež odkrývá silné a slabé stránky finančního hospodaření firmy, umožňuje přijmout pro další období správný podnikatelský záměr. Manažeri často využívají také finančních dat jiných podniků (konkurence, dodavatelé,...).

Obchodní partneři (zákazníci a dodavatelé)

Partneři čerpají z finanční analýzy především to, zda je podnik schopný splácet své závazky. Zaměřují se na krátkodobou prosperitu, solventnost a likviditu. Dlouhodobější dodavatelé také sledují dlouhodobou stabilitu. Odběratelé sledují finanční situaci firmy spíše u dlouhodobějších styků, kdy finanční potíže partnera by mohly ohrozit jejich firmu. Potřebují mít důvěru, že dodavatel bude schopný své závazky dodržet.

Zaměstnanci

Zaměstnanci bývají často motivováni na základě hospodářského výsledku, proto je pro ně důležité sledovat prosperitu a zdraví firmy. Také jistota zaměstnání a perspektiva mzdová a sociální je pro ně důležitá.

Banky a jiní věřitelé

Věřitelé chtějí od potencionálních dlužníků velké množství informací o jejich stavu, aby mohli správně diagnostikovat, zda je vhodné úvěr poskytnout, v jaké výši a za jakých podmínek. V samotných smlouvách banky často doplňují klauzule, kterými je vázaná stabilita úvěrových podmínek na hodnoty vybraných finančních ukazatelů. Konkrétně to může být, že při změně zadluženosti firmy mohou změnit podmínky.

Stát a jeho orgány

Státní instituce se zajímají o finančně-účetní informace z mnoha úhlů. Může se jednat o statistiku, kontrolu plnění daňové povinnosti, kontrola podniků se státním podílem a také pro řízení hospodářské politiky státu. (Holečková, 1999)

3.1.2 Zdroje informací pro finanční analýzu

Úspěšnost finanční analýzy je závislá na kvalitě dat a také na vstupních informacích. Faktem je, že je nutné podchytit všechny informace, které by mohly nějakým způsobem znehodnotit výsledky hodnocení finančního zdraví firmy. „Základní data jsou totiž nejčastěji čerpána z účetních výkazů.“ (Růčková, 2015, s. 21)

Účetní výkazy jsou nápomocné pro celou řadu uživatelů. Můžeme je dělit na dvě základní části: účetní výkazy finanční a účetní výkazy vnitropodnikové. Finanční účetní výkazy řadíme mezi výkazy externí, protože přináší informace především uživatelům externím. Najdeme v nich přehled o stavu a struktuře majetku, zdrojích krytí, tvorbě a užití výsledku hospodaření a také peněžních tocích. Jedná se o primární informace pro firemní finanční analýzu, protože se jedná o data, které lze najít veřejně, jelikož je firma povinna zveřejňovat tyto dokumenty nejméně jednou ročně. Oproti tomu vnitropodnikové výkazy nejsou právně závazné a jsou spíše pro vnitřní potřeby každé firmy, ale jejich využití do finanční analýzy je na místě, pro její zpřesnění. Jedná o výkaz, který se sestavuje v častější frekvenci a tak umožňuje vytváření podrobnějších časových řad.

Pro finanční analýzu jsou využívány zejména tyto základní účetní výkazy:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztrát,
- výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků (cash flow).

Rozvaha a výkaz zisku a ztrát jsou účetní výkazy, které jsou nezbytnou součástí účetní závěrky u podvojného účetnictví, a jejich forma je závazně stanovena Ministerstvem financí. Součástí závěrky jsou také přílohy, ve kterých nalezneme údaje o příslušné účetní jednotce, informace o účetních metodách, obecné účetní zásady a způsoby ocenění, také doplňující informace k rozvaze a výkazu zisku a ztrát a také k peněžním tokům. Oproti uvedeným závazným dokumentům není cash flow standardizované, ale stejně jako předešlé má významnou roli, která se neustále zvyšuje.

Pro účetní závěrku je povinné, že ji podniku musí nechat zkontrolovat auditorem a tyto ověřené data zveřejnit v obchodním věštníku do jednoho měsíce od konání valné hromady. Audit pro firmu představuje kontrolu účtů, firemních knih odbornými znalci, permanentní ověřování vykázaných aktiv a pasiv akciových a jiných typů obchodních společností. Součástí tohoto výkazu je výrok auditora o kvalitě účetní závěrky, a zda věrně zobrazuje majetek, závazky, vlastní kapitál a výsledky hospodaření.

3.2 Rozvaha

„Rozvaha je statickým přehledem o majetku podniku a jeho finančním krytí k určitému datu (např. k 31. 1., 31. 12.).“ (Synek, 2000, s. 129) Rozvaha je sestavována pomocí bilance, obvykle ve tvaru T. Struktura je rozdělena na levou stranu – majetkovou, která zobrazuje „aktiva“ a pravou, kde nalezneme kapitálové zdroje „pasiva“.

Konstrukce rozvahy by měla být přehledná, aby bylo jasné, co podnik vlastní, tj. struktura majetku, z jakých zdrojů svůj majetek získal - struktura kapitálu, finanční situace, míra zadlužení a likvidity aj. Rozvaha nám slouží jako nástroj k porovnání finanční situace za předchozí období, což dává podklad k tomu učinit potřebná krátkodobá i dlouhodobá opatření k efektivnímu rozvoji. (Synek, 2000)

Rozvaha má přinést věrný obraz ve třech základních oblastech – majetkové situaci, zdrojích financování a finanční situaci podniku. Majetková situace podniku zjišťuje, v jakých typech je majetek vázán a jakým způsobem je oceněn, do jaké míry je opotřeben, jak rychle se obrací atd. Dalším okruhem jsou zdroje financování, z kterých byl nabyt majetek, hlavním bodem zájmu je výše vlastních a cizích zdrojů financování a jejich struktura. Finanční situace podniku, to jsou informace, kde se objevuje dosažený zisk, jak byl rozdělen. (Růčková, 2015, s. 22)

Při zakládání podniku se sestavuje rozvaha počáteční. Každá hospodářská operace je zobrazena v položkách rozvahy. Aby nemuselo po každé operaci docházet

ke změně rozvahy, jsou z položek rozvahy odvozeny soustavy účtů v souladu se stranami rozvahy. Základní rovnice rozvahy nám říká:

AKTIVA = PASIVA, RESP. AKTIVA = DLUHY + VLASTNÍ JMĚNÍ

Rozvaha sestavená na konci účetního období (obvykle k 31. 12.) se označuje jako konečná (výroční rozvaha). Ta s výkazem zisků a ztrát a přílohou, která vysvětluje a doplňuje oba výkazy, vytváří tzv. roční závěrku. (Synek, 2000)

3.2.1 Aktiva

Striktně tříděny podle likvidnosti jednotlivých položek majetku. Aktiva dělíme na:

- Dlouhodobý majetek,
- Krátkodobý majetek.
- Ostatní aktiva.

Dlouhodobý majetek (Stálá aktiva)

Jedná se o majetek, u kterého je doba přeměny na hotové prostředky delší než jeden rok, nespotřebovává se naráz, ale nejčastěji formou odpisů a svou hodnotu přenáší úměrně tomuto opotřebení do nákladů podniku. Řadíme sem: dlouhodobý nehmotný majetek – nemá fyzickou podstatu a ekonomická prosperita z něj plynoucí je odvozena z různých práv. Jedná se o různé patenty, licence, software apod. Oproti tomu dlouhodobý hmotný majetek zahrnuje položky dlouhodobé povahy, které jsou obstarávány pro zajištění běžné činnosti podniku. Do nákladů přenášen prostřednictvím odpisů, kdy neodepisujeme např. pozemky, umělecká díla či sbírky.

Krátkodobý majetek (Oběžná aktiva)

Peněžní prostředky a věcné položky majetku, u kterých je předpoklad, že budou přeměněny na peněžní prostředky do jednoho roku. Struktura je zpravidla tvořena zásobami, dlouhodobými a krátkodobými pohledávkami a finančním majetkem. Tyto aktiva jsou posuzovány jako součást likvidity firmy.

Ostatní aktiva (Časové rozlišení)

Tento účet zaznamenává zůstatek časového rozlišení nákladů příštích období – předem zaplacené nájemné, příjmy příštích období – práce provedené, ale doteď nevyúčtované,... Představují v celkových aktivech velmi malý podíl.

3.2.2 Pasiva

Strana, která bývá označena za zdroje financování firmy. Není prioritně řazena podle časového hlediska jak u aktiv, ale z hlediska vlastnictví zdrojů financování. Řadíme sem:

- Vlastní kapitál,
- Cizí kapitál,
- Ostatní pasiva.

Vlastní kapitál

Nejvýznamnější položkou tohoto účtu je základní kapitál, který reprezentuje peněžní vyjádření souhrnu peněžních a nepeněžních vkladů společníků do dané společnosti, vytváří se dle obchodního zákoníku a výše je uvedena v obchodním rejstříku. Kapitálové fondy, další bod tvořící vlastní kapitál, představují emisní ážio, dary, dotace... Dále jsou ze fondy ze zisku, kam je zařazen zákonný rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy. Výsledek hospodaření minulých let, jak název napovídá, zahrnuje nerozdělený zisk z minulých období, případně se zde nalézají neuhrazená ztráta z minulých let. Posledním bodem je výsledek hospodaření běžného období, vykázaný zisk nebo ztráta uzavíraného účetního období.

Cizí kapitál

Pod cizím kapitálem nalezneme veškeré dluhy podniku, které musí být v odlišně dlouhém časovém horizontu uhrazeny. Členěn na rezervy – zákonné a ostatní, dlouhodobé závazky – splatnost delší než jeden rok, krátkodobé závazky a bankovní úvěry a výpomoci.

Ostatní pasiva

Zde se stejně jako u aktiv objevuje časové rozlišení - výdaje a výnosy příštích období a dohadné účty. (Růčková, 2015, s. 26-27)

3.3 Výkaz zisků a ztrát

Výkaz, který zobrazuje výnosy, náklady a hospodářské výsledky podniku se nazývá výkaz zisků a ztrát, zkráceně se využívá označení výsledovka. (Synek, 1997) Úkolem je informovat o finanční výkonnosti podniku. Tento dokument je vyhotoven ve vertikální podobě a uspořádán stupňovitě, tak aby bylo možné vyčíslení:

- provozního výsledku hospodaření (před zdaněním),
- finanční výsledek hospodaření,
- výsledek hospodaření za běžnou činnost (po zdanění daní a příjmů),
- mimořádný výsledek hospodaření po zdanění,
- výsledek hospodaření za účetní období.

Jednotlivé hodnoty představují částky výnosů a nákladů, který se kumulovaly od začátku účetního období do jeho konce, se uvádějí za běžné účetní období a za předchozí účetní období. (Kovanicová, 2003)

3.3.1 Výnosy podniku

Výnosy jsou peněžní částky, které podnik inkasoval z veškerých svých činností za určité účetní období (měsíc, rok) bez ohledu na to, zda došlo v tomto období k jejich úhradě. Klíčovými výnosy výrobního podniku jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Výnosy podniku tvoří:

- provozní výnosy, které jsou dosaženy v provozně-hospodářské činnosti podniku (tržby z prodeje),
- finanční výnosy dosažené z finanční investice, cenných papírů, vkladů a účastí,
- mimořádné výnosy dosažené mimořádně, např. prodejem odepsaných strojů.

3.3.2 Náklady podniku

Náklady jsou peněžní částky, které podnik vhodně vynaložil na získání výnosů. Složeny z položek:

- běžné provozní náklady (spotřeba materiálu a energie, osobní náklady),
- odpisy dlouhodobého majetku,
- ostatní provozní náklady,
- finanční náklady (úroky a jiné finanční náklady),
- mimořádné náklady (např. dary, mimořádné odměny). (Synek, 2003)

3.4 Výkaz peněžních toků (Cash flow)

„Cash flow je definováno alternativně buď jako

- *bilance pohybu peněžních prostředků za určité období,*
- *změna stavu peněžních prostředků (přírůstek, pokles) za určité období a jeho ekonomická účast.“ (Kalouda, 2009, s. 125)*

Jedná se o účetní výkaz, který srovnává pomocí bilanční formy zdroje tvorby peněžních prostředků (příjmy) a jejich užití (výdaje) za určité období. V prostředí České republiky je tento dokument mladý, poprvé byl sestaven v roce 1993.

Podává informace o peněžních tocích v průběhu účetního období. Pod definicí peněžní toky se schovávají přírůstky a úbytky peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů. Mezi peněžní prostředky řadíme peníze v hotovosti včetně cenin, peněžní prostředky na účtu včetně možného pasivního zůstatku běžného účtu a peníze na cestě. Pod peněžními ekvivalenty je možné si představit krátkodobý likvidní majetek, který je možné s nízkými dodatečnými transakčními náklady přeměnit v předem známou peněžní částku a u kterého se není předpoklad významné změny v čase.

Dokument je možné strukturovat na tři základní části:

- **provozní činnost** – jedná se o výsledky provozní činnosti, ale také změny pohledávek u odběratelů, změny závazků u dodavatelů, změny zásob apod.;
- **investiční činnost** – zobrazuje nejen výdaje týkající se pořízení investičního majetku a strukturu těchto výdajů, ale také rozsah příjmů z prodeje investičního majetku, který vykazujeme v tomto dokumentu;
- **finanční činnost** – hodnocení vnějšího financování, hlavně pohyb dlouhodobého kapitálu.

Cash flow se sestavuje dvě způsoby:

- **přímou metodou** – sledování příjmů a výdajů za dané období;
- **nepřímou metodou** - „pomocí transformace zisku do pohybu peněžních prostředků.“ (Růčková, 2015, s. 36)

Nejčastěji se výkaz sestavuje pomocí metody nepřímé. (Růčková, 2015, s. 36-38)

3.5 Volba metodiky finanční analýzy

3.5.1 Horizontální analýza

Tato analýza se řadí mezi finančně-analytické metody, která bývá často nazývána jako analýza časových řad.

Jedná se o analýzu vývoje finančních ukazatelů v závislosti na čase. Častým výstupem je časový trend analyzovaného ukazatele, využitelný zvláště pro predikci jeho budoucího vývoje. (Kalouda, 2009) Porovnává peněžní částky vybraných položek, obvykle z výkazů účetní závěrky, ve dvou či více obdobích. Cílem je změřit pohyby jednotlivých absolutních veličin. (Hálek, 2011, s. 60)

3.5.2 Vertikální analýza

Analýza pracuje se strukturou vybraných ukazatelů. Předpokladem je, že se tato struktura bude v průběhu času měnit. (Kalouda, 2009) Umožňuje porovnání výsledků různých časových období, nebo výsledky porovnávat se srovnatelnými firmami či konkurencí. Záměrem je zjistit, jak se např. majetkové položky podílejí na celkové bilanční sumě, nebo jak se podílí jednotlivé položky na tvorbě zisku, resp. ztráty. (Hálek, 2011, s. 60)

„Jde o rozbor účetních výkazů na bázi vztahu jednotlivých ukazatelů k celku, tj. v rozvaze k úhrnu aktiv (pasiv), ve výsledovce k celkovým tržbám.“
(Hamplová, 2011, s. 5).

3.5.3 Poměrová analýza

Poměrové ukazatele tvoří základ pro hodnocení ekonomické situace firmy a také zásluhou své standardizované podoby umožňují provádět i srovnání mezipodnikové se stejným základem. (Hálek, 2011, s. 61) Poměr, resp. podíl je vztah mezi dvěma čísly. Přínosem této analýzy je, že zmírňuje hrubé údaje lišící se podle velikosti podniku na společnou a tudíž i komparativní bázi. *„Je to nejrozumnější*

způsob, jak srovnávat aktuální finanční informaci dané firmy s jejími historickými daty anebo s daty jiných společností, které jsou menší nebo větší, anebo se skupinou jiných firem.“ (Blaha, 2006, s. 51) Řadí se mezi nejzákladnější prostředky finanční analýzy. Finanční poměr se získává dělením jakékoliv položky anebo souboru položek z rozvahy či výkazu zisku a ztráty některou jinou položkou. (Blaha, 2006)

Řadí se mezi analýzy časové nenáročné a umožňuje snadno zjistit, kde je vhodné hledat původ podnikových problémů. Jednotlivé ukazatele lze strukturovat do skupin podle toho, na jakou oblast se zaměřují. Představeny budou nejběžněji využívané ukazatelé: (Hálek, 2011, s. 61)

Ukazatele likvidity

Předmětem je nejlikvidnější část majetku firmy ve vztahu k závazkům firmy s nejkratší dobou splatnosti. Data bereme z rozvahy, kde jsou aktiva řazena podle stupně své likvidity. Vykresluje vztah mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky a odhaluje schopnost firmy dodržet své finanční povinnosti včas. (Blaha, 2006)

1. Běžná likvidita

Zkoumá, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Z toho vyplývá, kolikrát je podniku schopný uspokojit své věřitele, v případě proměnění svých krátkodobých aktiv v daném okamžiku v hotovost. Doporučený rozsah se pohybuje mezi 1,5 – 2,5. (Hálek, 2011, s. 64-65)

BĚŽNÁ LIKVIDITA = OBĚŽNÁ AKTIVA/KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY

2. Pohotová likvidita

Schopnost podniku splácet závazky bez potřeby prodeje zásob, které se řadí mezi nejméně likvidní zdroj. (Kalouda, 2009) Doporučená hodnota je 1 – 1,5 podle strategie řízení kapitálu.

$$\text{POHOTOVÁ LIKVIDITA} = (\text{OBĚŽNÁ AKTIVA} - \text{ZÁSoby}) / \text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}$$

3. Peněžní likvidita (Okamžitá)

Tento ukazatel bývá označován jako likvidita 1. stupně. Berou se v úvahu pouze peníze na účtech, pokladna a obchodovatelné cenné papíry, které lze ihned zpeněžit, resp. s mírným prodlením. Doporučená hodnota okolo 0,2. (Blaha, a další, 2006; Růčková, 2015)

$$\text{PENĚŽNÍ LIKVIDITA} = \text{FINANČNÍ MAJETEK} / \text{CELKOVÁ KRÁTKODOBÁ PASIVA}$$

Ukazatele rentability

Jedná se o nejsledovanější a nejvýznamnější způsob hodnocení firem. Představuje schopnost firmy produkovat nové zdroje, docílit zisku použitím investovaného kapitálu. Hodnoty bereme primárně z výkazů zisků a ztrát, ale také z rozvahy. V čitateli nalezneme položku odpovídající výsledku hospodaření a ve jmenovateli se nachází nějaký typ kapitálu, případně tržby. Rentabilita je vhodným prvkem k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Nejdůležitější pro akcionáře a investory. (Hálek, 2011, s. 62; Růčková, 2015)

1. Rentabilita úhrnných vložených prostředků

Definuje celkovou efektivitu podniku, výdělečnou schopnost a také produkční sílu společnosti. „Měří, jaký efekt připadá na jednotku majetku zapojeného do podnikatelské činnosti.“ (Kislingerová, 2001, s. 69)

$$\text{ROA} = \text{ZISK} / \text{CELKOVÁ AKTIVA}$$

2. Rentabilita vlastního kapitálu

Výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky společnosti. Díky tomuto ukazateli lze zjistit, zda je kapitál reprodukován s dostatečnou intenzitou odpovídající riziku investic.

$$\text{ROE (RVK)} = \text{ZISK PO ZDANĚNÍ} / \text{VLASTNÍ KAPITÁL}$$

3. Rentabilita tržeb

Poměr, kdy v čitateli je zahrnut výsledek hospodaření v různých podobách, a ve jmenovateli nalezneme tržby. Vyjadřuje schopnost podniku docílit zisku při dané úrovni tržeb, respektive kolik je podnik schopný vytvořit efektu na 1 Kč tržeb. V praxi je také využíván termín ziskové rozpětí a slouží k vyjádření ziskové marže. K výpočtu je nutné využít čistý zisk po zdanění v čitateli a ve jmenovateli zůstávají uvedeny tržby.

$$\text{ROS} = \text{ZISK} / \text{TRŽBY}$$

4. Ukazatel ziskové marže

Představuje zisk na korunu obratu, který se uvádí v podobě haléřů. Oproti předchozímu ukazateli se v čitateli používá zisk po zdanění.

$$\text{PMOS} = \text{ČISTÝ ZISK} / \text{TRŽBY}$$

5. Ukazatel nákladovosti

Doplňuje předchozí ukazatel. Obecně lze říci, že čím dosahujeme menších hodnot, tím lepších efektů firma dosahuje, protože 1 Kč tržeb vyprodukoval s menšími náklady.

$$\text{NÁKLADOVOST} = 1 - (\text{ZISK} / \text{TRŽBY}) = 1 - \text{ROS}$$

Ukazatele aktivity

Ukazatel ukazuje, jak firma schopně využívá svá aktiva. Porovnávají se veličiny tokové (tržby) a stavové (aktiva). V situaci, kdy firma disponuje s velkým množstvím aktiv, je její úrokové zatížení obvykle neúměrně velké a zisk se stlačuje úrokovým břemenem. V opačném případě se musí firma vzdát mnoha případných výhodných podnikatelských šancí.

1. Obrat celkových aktiv

Popisuje, kolikrát se aktiva obrátí za rok. Čím vyšší údaj, tím lépe. Jestli je výsledek u tohoto ukazatele na nízké hodnotě ve srovnání s oborovým průměrem, měly by být zvýšeny tržby či prodána některá aktiva. Čím vyšší číslo firma vykazuje, tím více je podnik považován za efektivní, prosperující. (Blaha, 2006; Hálek, 2011, s. 66-68)

$$\text{OBRAT CELKOVÝCH AKTIV} = \text{TRŽBY} / \text{AKTIVA CELKEM}$$

2. Doba obratu zásob

Ukazatel říká, kolikrát se zásoby změjí v ostatní formy oběžného majetku až po konečnou produkci a její prodej, z kterého vyplynou tržby.

$$\text{DOBA OBRATU ZÁSOb} = \text{PRŮMĚRNÉ ZÁSObY} / (\text{TRŽBY}/360)$$

3. Doba obratu pohledávek

Firma by ideálně měla vykazovat nulový výsledek. Výhodné je při platbách využívání hotovosti, protože není spojená s prodlevami jako u faktur.

$$\text{DOBA OBRATU POHLEDÁVEK} = \text{POHLEDÁVKY} / (\text{TRŽBY}/360)$$

4. Doba obratu závazků

Vyčísluje dobu, po kterou zůstávají ve firmě nevyřízeny krátkodobé závazky. Obecně lze říci, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nedošlo k porušení finanční rovnováhy. Důležitý pro věřitele, kteří z těchto čísel zjistí, jak firma dodržuje obchodně-úvěrovou politiku. (Hálek, 2011, s. 68) (Růčková, 2015)

$$\text{DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ} = \text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY} / (\text{TRŽBY}/360)$$

Ukazatele zadluženosti

1. Celková zadluženost (debt ratio)

Představuje základní ukazatel daný poměrem mezi celkovými závazky a celkovými aktivy. Můžeme ho nalézt také pod pojmem ukazatel věřitelského rizika. „Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů.“ (Růčková, 2015, s. 65)

$$\text{CELKOVÁ ZADLUŽENOST} = \text{CIZÍ KAPITÁL} / \text{CELKOVÁ AKTIVA}$$

2. Míra zadluženosti (debt-equity ratio)

Vykazuje stejné vypovídající informace jako předešlý ukazatel. Oba ukazatelé se zvyšují s růstem dluhů (závazků). (Blaha, 2006)

$$\text{MÍRA ZADLUŽENOSTI} = \text{CIZÍ KAPITÁL} / \text{VLATNÍ KAPITÁL}$$

3. Ukazatel úrokového krytí

Udává firmě hodnotu, která říká kolikrát je zisk vyšší než úroky. Je vypovídající pro věřitele, kteří z toho vyčtou, jaké jsou firemní rezervy. V zahraničí se doporučuje hodnota udaje trojnásobek i více.

$$\text{ÚROKOVÉ KRYTÍ} = \text{EBIT (ZISK PŘED ZDANĚNÍM A ÚROKY)} / \text{NÁKLADOVÉ ÚROKY}$$

Ukazatele produktivity práce

Ukazatel, který se sleduje poměrně krátkou dobu. Zachycuje výkonnost společnosti ve vztahu k nákladům na zaměstnance.

1. Osobní náklady k přidané hodnotě

Ukazuje, jaká část hodnoty, kterou firma vyprodukuje, připadá na náklady spojené se mzdou zaměstnanců, pojištění atd. Čím nižší vykazuje hodnotu, tím menší část hodnoty vyprodukované společností přijde na osobní náklady.

OS. NÁKLADY K PŘIDANÉ HODNOTĚ = (OSOBNÍ NÁKLADY/PŘIDANÁ HODNOTA)

2. Produktivita práce z tržeb

Udává, jaké tržby připadají na jednoho zaměstnance za rok. Lze s ním sledovat produktivitu práce za celý podnik. Vhodný k porovnávání s konkurencí, resp. odvětvím

PRODUKTIVITA PRÁCE Z TRŽEB = TRŽBY/POČET PRACOVNÍKŮ

3. Produktivita práce z přidané hodnoty

Díky ukazateli vypočteme výši přidané hodnoty, která připadne na jednoho zaměstnance za rok. Vhodný k srovnání s konkurencí jako předchozí bod.

PRODUKTIVITA PRÁCE Z P. HODNOTY = PŘID. HODNOTA/POČET ZAMĚSTNANCŮ

4. Průměrná mzda

Průměrná mzda nám zobrazuje částku, která odpovídá průměrnému výdělku zaměstnance za jeden měsíc.

PRŮM. MĚSÍČNÍ MZDA = (MZDOVÉ NÁKLADY/12)/POČET PRACOVNÍKŮ
(Kislingerová, 2008; Ukazatele produktivity práce, 2010)

3.6 Další metody analýzy

3.6.1 Altmanův model (Z-skóre)

Model pracuje s pěti kvantitativními finančními ukazateli, jež byli vybrány podle průkazně nejvyšších rozdílů hodnot mezi jednotlivými testovanými soubory. Je oblíbený díky poměrně jednoduchému výpočtu. Pro firmy, které jsou řízeny korektně, platí následující vzorec:

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 0,999 \cdot X_5,$$

X_1 - pracovní kapitál/celková aktiva,

X_2 - čistý nerozdělený zisk/celková aktiva,

X_3 - zisk před zdaněním a úroky (EBIT) / celková aktiva,

X_4 - tržní hodnota vlastního kapitálu/účetní hodnota dluhů,

X_5 - tržby/celková aktiva.

Mezi tyto firmy jsou řazeny ty, které prošly burzovním výborem pro kotace a jejich akcie jsou tedy veřejně obchodované na burze.

Jestli se výsledek pohybuje v hodnotách nižších než 1,81, naznačuje to budoucí finančních nesnáze podniku. V případě Z-skóre vyšší než 2,99, jedná se o zdravou společnost. Pokud se hodnota vyskytuje mezi 1,81-2,99 těžko se určuje budoucí vývoj a je vhodné provést podrobnější analýzu firmy.

Metoda celkem spolehlivě předpovídá bankrot přibližně dva roky před jeho samotným uskutečněním, ale do vzdálenější budoucnosti již není tak přesný.

V roce 1983 byl původní model z roku 1968 modifikován v oblasti finančního managementu, kapitálových trhů a ke změnám ekonomickým podmínkám. Vhodný pro podniky, které jsou řízeny s větší mírou razance a tedy riskantněji. V domácích pramenech se toto podání nazývá jako verze pro firmy s ručením omezeným. Nový model se nazývá Zeta Z-skóre a vypadá následovně:

$$Z = 0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,420 \cdot X_4 + 0,998 \cdot X_5$$

X1 – pracovní kapitál/celková aktiva,

X2 – čistý nerozdělený zisk/celková aktiva,

X3 – zisk před zdaněním a úroky (EBIT)/celková aktiva,

X4 – tržní hodnota vlastního kapitálu/účetní hodnota dluhů,

X5 – tržby/celková aktiva.

V tomto případě, když skóre nižší než 1,2, značí to budoucí problémy, pokud vyšší než 2,9 jedná se o prosperující firmu. V rozmezí 1,21 – 2,89 (šedá zóna) stejně jako u předchozí varianty těžké určit vývoj budoucnosti.

V obou případech se data čerpají z výkazu zisku a ztrát a z rozvahy. Tržní hodnota bývá často zaměňována do výpočtu hodnotou vlastního kapitálu z rozvahy. Přesnější by bylo dosadit tržní hodnotu vlastního (popř. základního) kapitálu, ale tato hodnota není často k dispozici. (Kalouda, 2009; Šulák, 2004)

3.6.2 Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)

Metoda založená na principu ekonomického zisku. Ekonomický zisk bere v úvahu veškeré náklady na vynaložený kapitál, tj. náklady na cizí kapitál a také náklady vlastního kapitálu. Vzorec vychází ze vztahu:

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot C = EBIT \cdot (1 - S_{dp}) - WACC \cdot K$$

EBIT – provozní hospodářský výsledek,

C – investovaný kapitál,

S_{dp} – sazba daně z příjmů,

WACC – vážené náklady kapitálu.

V případě, že se ukazatel pohybuje v hodnotách $EVA \geq 0$ firma vytváří hodnoty, v opačném případě firma hodnotu ničí. (Šulák, 2004) (Kalouda, 2009)

Oproti ostatním poměrovým ukazatelům se přidaná hodnota vyjadřuje v absolutních číslech a není ji možné porovnat s jinými společnostmi. (Růčková, 2015)

Konstrukce ukazatele EVA z ROE

Ukazatel EVA vycházející z ROE očekává, že pro společnost je možné pouze jediné riziko, které se nemění s kapitálovou strukturou. Můžeme ji definovat následujícím vzorcem:

$$EVA = (ROE - r_e) * \text{vlastní kapitál},$$

kde r_e reprezentují alternativní náklady vlastního kapitálu.

Výše uvedený vzorec také znázorňuje čistou současnou hodnotu investice v krátkém období, resp. za jeden rok existence. Alternativní náklady lze tedy popsat jako funkci rizika, které lze definovat pomocí stavebnicového modelu. Ukazatel lze zapsat jako tzv. Spread:

$$SPREAD = ROE - r_e.$$

Z tohoto indikátoru lze vyčíslit ziskovost, ale také rizikovost podnikání, která je důležitá pro vlastníky a investory. (Suchánek, 2007)

Stavebnicový model

Stavebnicový model využívá základů konstrukce WACC zejména vnitřního rizika. Předpokládá nezávislost WACC na kapitálové struktuře a na financování podniku pouze vlastním kapitálem. Položku alternativních nákladů vlastního kapitálu (r_e) lze vypočítat dle následujícího vzorce:

$$r_e = \frac{WACC * \frac{UZ}{A} - \frac{CZ}{Z} * UM * (\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A})}{\frac{VK}{A}},$$

kde:

WACC	vážené náklady na kapitál,
UZ	úplatné zdroje (VK + BU + O), tj. kapitál, za které je nutné zaplatit,
A	aktiva celkem,
VK	vlastní kapitál,
UM	úroková míra úročeného cizího kapitálu; $\frac{\text{nákladové úroky}}{\text{bankovní úvěry}}$,
CZ	výsledek hospodaření po zdanění,
Z	výsledek hospodaření před zdaněním.

Vážené náklady na kapitál vypočteme dle vzorce:

$$WACC = r_f + r_{\text{pod}} + r_{\text{finstab}} + r_{\text{la}},$$

kde

r_f	bezriziková sazba stanovená na základě pětiletých státních dluhopisů,
r_{pod}	riziková přírážka za podnikatelské riziko,
r_{finstab}	riziková přírážka za finanční stabilitu,
r_{la}	riziková přírážka za velikost podniku.

Podle metodiky MPO jsou výše uvedené hodnoty vyčíslovány následovně:

- Bezriziková přírážka (r_f)

Její výše se stanovuje na základě výnosnosti bezrizikových aktiv. Do skupiny lze zařadit např. státní dluhopisy s dobou splatnosti, která se přibližuje životnosti podnikových aktiv.

- Riziková přírážka za podnikatelské riziko (r_{pod})

Musí splňovat podmínku, kdy $\frac{EBIT}{A} \geq X1$; $X1 = \frac{UZ}{A} * UM$

Když $EBIT/A > X1$, pak r_{pod} = minimální hodnota r_{pod} v odvětví,

Když $EBIT/A < 0$, pak r_{pod} = 10 %,

Když $0 < EBIT/A < X1$, pak $r_{pod} = \frac{(X1 - \frac{EBIT}{A})^2}{X1^2} * 0,1$.

- Riziková přírážka za finanční stabilitu ($r_{finstab}$)

Definuje vztahy mezi aktivy a pasivy a váže se k běžné likviditě (L3) a počítá se dle následujících podmínek.

Když $L3 \leq XL1$, pak $r_{finstab}$ = 10 %,

Když $L3 \geq XL2$, pak $r_{finstab}$ = 0 %,

Když $XL1 < L3 < XL2$, pak $r_{finstab} = \frac{(XL2 - L3)^2}{(XL2 - XL1)^2} * 0,1$.

XL1 a XL2 jsou voleny pro každé odvětví individuálně. V práci jsou stanoveny autorem na základě charakteristiky odvětví a velikosti podniku z analýz, které jsou vydávány Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR.

- Riziková přírážka za velikost podniku (r_{1a})

Přirážka je vázaná na velikost úplatných zdrojů společnosti. Výpočet je proveden následovně.

Když $UZ \leq 100$ mil. Kč, pak $r_{1a} = 5 \%$,

Když $UZ \geq 3$ mld. Kč, pak $r_{1a} = 0 \%$,

Když 100 mil. Kč $< UZ < 3$ ml. Kč, pak $r_{1a} = \frac{(3-UZ)^2}{168,2}$, UZ dosazeny v mld. Kč.

Uvedené vzorce jsou převzaty z metodiky MPO, kdy je možné u tohoto postupu nalézt nedostatky. Jedná se především o odhadování maximální a minimálních hodnot rizikových přírážek, kdy riziko roste skokově i při mizivé změně ukazatele. (MPO, 2008; Suchánek, 2007)

3.6.3 SWOT analýza

Analýza, která zkoumá silné a slabé stránky firmy a také příležitosti a hrozby, kterým je vystavena. Zkratka SWOT vychází ze slov Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. Analýzu provádíme na celé firmě: výrobcích, výrobě, marketingu, financích, řízení podniku a jeho organizaci, konkurenci, sociálních a politických faktorech apod. Záměrem této metody je identifikace, do jaké míry jsou stávající strategie firmy a její specifická silná a slabá místa významná a podnik způsobilý vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. (Jakubíková, 2008; Synek, 2003) Zda společnost využije všech výhod, které SWOT analýza přináší závisí na tom, jak s ní manažéři naloží. Velkou výhodou je jednoduchost, kdy pro tvorbu není zapotřební žádných technických znalostí či školení. Její náklady na vznik jsou nízké vzhledem k tomu, že její tvorba je poměrně snadná. Podoba analýzy je flexibilní, lze ji přizpůsobit téměř jakémukoli podniku a použít ji při strategickém plánování. (Ferrell, Hartline, 2011)

Příležitosti a hrozby vstupují z vnějšího prostředí podniku, jak z mikroprostředí, tak makroprostředí – politicko-právní faktory, ekonomické, sociálně-kulturní věci apod.

Oproti tomu slabé a silné stránky jsou spojeny s vnitřním prostředím firmy – cíle, materiálové prostředí, firemní kultura a jiné. (Jakubíková, 2008)

3.6.4 Porterův model pěti sil

Model od autora Michaela E. Portera ukazuje ucelený přehled konkurenčního okolí, jeho skladby, a to především vlivy a souvislosti, které mezi jednotlivými elementy okolí existují. V jakémkoli oboru, ať domácím či zahraničním, ať se jedná o služby či výrobu, jsou hybné síly konkurence v odvětví vymezeny pěti silami:

1. rivalita mezi stávajícími konkurenty,
2. „síla“ vstupů, tj. dodavatelé,
3. „síla“ výstupů, tj. odběratelé,
4. riziko vstupu potencionálních konkurentů do odvětví,
5. riziko substitutů.

Celkový vliv těchto pěti sil určuje intenzitu konkurence v oboru a současně rozhoduje o prosperitě firmy v odvětví.

Konkurence

Zde může být vztah velmi nepřátelský a intenzivní, kde mohou zasáhnout také nepsaná pravidla, gentlemanské dohody, které napomáhají vyvarovat se negativním dopadům, které může zapříčinit snižování cen, reklama či propagace.

Dodavatelé

Síla dodavatelů je rozhodující pro náklady na suroviny a ostatní vstupy. Stejně jako kupující mohou nastavit vysoké ceny, které pro firmy budou představovat nižší zisk.

Odběratelé

Samotní odběratelé, resp. kupující mají velký vliv na stanovení nejenom ceny. Mají vysokou sílu nato, aby si vymohli mnohé výhody, jako jsou lepší kvalita, výhodné platební podmínky apod.

Nová konkurence do odvětví

Firmy se bojí, že nová konkurence ovlivní ceny a budou muset provést nové investice, zasahují zde bariéry vstupu, s cílem odradit potenciální konkurenci. V situaci, kdy se zisky nacházejí v atraktivních číslech, je pro konkurenci atraktivní se na daný trh dostat.

Substituty

Hrozba substitutů může vyvolat pokles tržeb a zisku, proto je nutné dbát na kvalitu či snížit cenu na úkor nižších nákladů. Firma by měla zapřemýšlet nad náklady spojené s přechodem na jiný výrobek.

Mezi uvedenými prvky se nalézá vazba. *„Změna v jedné z pěti sil může mít vliv na druhé. Např. významná technologická změna může umožnit snadnější vstup do oboru. Přináší-li obor nadprůměrné zisky, vstoupit do něho pravděpodobně nové podniky. To naopak může zintenzivnit konkurenci, k níž mohou přispívat i kupující, kteří nyní mohou lépe podněcovat jeden podnik proti druhému.“* (Synek, 1997, s. 121)
Z toho vidíme, jak jsou všechny prvky vázané na sebe, kdy změna jednoho ovlivní u druhého. (Synek, 1997)

4 Charakteristika podniku

Tato část práce se zaměřuje na představení podniku, který bude podrobně analyzován. Nalezneme ho pod názvem Choceňská mlékárna s. r. o.

Jedná se o ryze českou společnost, která se na trhu pohybuje více jak osmdesát let a produkuje výrobky, které mají v českých domácnostech již tradiční místo. Své produkty distribuuje pod obchodní značkou „Choceňská mlékárna 1928“ a zároveň vyrábí pro privátní značky některých maloobchodních společností.



Obrázek 1 - logo Choceňská mlékárna s.r.o.
(O společnosti, 2016)

4.1 Základní údaje o podniku

Obchodní jméno:	Choceňská mlékárna s. r. o.
Sídlo:	Kollárova 481, 565 01 Choceň
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČO:	455 35 469
DIČ:	CZ45535469
Den zápisu:	5. února 1992

4.2 Ekonomické ukazatele

Základní kapitál:	7.000.000,- Kč
Obchodní podíl:	- Zemědělské obchodní družstvo Zálší podíl 15 % - ACCOM holding s. r. o. podíl 85 %
Počet zaměstnanců:	průměrně od 85 do 92 osob

4.3 Předmět podnikání

Předmětem podnikání Choceňské mlékárny je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Dále je objektem zájmu společnosti mlékárenství.

Firma se zabývá výrobou a prodejem mléčných výrobků. Konkrétně se jedná o Smetanové jogurty, Sladké pomazánky, Jemný tvaroh, Smetanové pomazánky, Tradiční pomazánková (dříve Pomazánkové máslo). (Veřejný rejstřík podle subjektu, 2016)

4.4 Historie

Počáteční historie Choceňské mlékárny se začala psát v lednu roku 1926 přednáškou, kdy choceňský inspektor konstatoval, že zemědělci okresu Vysoké Mýto nemají řádnou mlékárnu a ztrácejí finanční hodnoty při vlastním zpracování mléčné produkce.

Jednoznačný písemný doklad o přípravě zřízení mlékařského družstva je Zápis o schůzi přípravného komitétu, které se konalo 25. února 1926. Účelem této sešlosti bylo vyjasnit si všechny otázky pro přípravu vybudování tohoto zařízení. Již v březnu téhož roku bylo zvoleno předsednictvo přípravného výboru. Na počátku bylo zjištěno, s jakým množstvím mléka lze vůbec počítat. Prokázalo se, že bude k dispozici zhruba 6400 – 7000 litrů mléka denně.

Za účelem nabytí důležitých poznatků pro otevření podniku se výbor vypravil na zkušenou do mlékáren ve Verměřovicích, Dolní Dobrouči a Mladkově. Ze získaných informací vypracovali prvotní odhad na náklady, které by měly činit okolo 1 milionu korun. Částka to není zanedbatelná, proto se stanovily podíly pro jednotlivé zemědělce 300 Kč na jednu dojnici. Také Ministerstvo zemědělství přislíbilo úhradu a to 1/3 pořizovacích nákladů a zbytek měl být čerpán z úvěrů.

V prosinci 1926 byla svolána ustavující valná hromada Mlékařského a hospodářského družstva pro Choceň a okolí, kde byly schváleny přípravné stanovy a provedena volba funkcionářů. Vzhledem k vysokým nákladům na výstavbu byly také úvahy nestavět mlékárnu novou, ale využít možnosti zřízení podniku v Kinského dvoře. Jednání s majiteli však nebylo nejprve úspěšné z důvodu sporu v majetkoprávních vztazích. Dalším klíčovým datem byl prosinec 1927, kdy byla nájemní smlouva s Kinskými nakonec uzavřena, a následovalo dořešení potřebných stavebních úprav.

Potřebnými stavebními nezbytnostmi byl pověřen místní stavitel Matouš, který předložil rozpočet na 140 tis. Kč, ale částka byla nakonec překročena na zhruba 190 tis. Kč. Zajímavostí je to, že po zaměstnancích byla požadována kauce. Po krámské, prodavačce mlékárenských výrobků až 4000 korun, po máslačce, kočím a sýraři 2 tis. Kč.

Z nalezených zápisů není přesně jasné, kdy byl samotný provoz Choceňské mlékárny zahájen, ale podle pamětníků se odhaduje říjen 1928. Toto datum se také objevuje na současném logu firmy.

Na začátku působení na trhu mlékárna nakupovala minimální množství mléka a pohybovala se denně mezi 3000 – 4000 litry. Toto množství bylo využito ke konzumním účelům, výrobě tvarohu a také sýrů.

Poměrně brzy se firmě začalo dařit dobře, zvýšila se denní spotřeba mléka na více než 9 000 litrů a na to stávající vybavení podniku bylo nedostačující. Nyní začíná další zlomový okamžik mlékárny, kdy se přistupuje k výstavbě budovy nové. V roce 1932 výstavba započala opět pod taktovkou stavitele Matouše, v srpnu roku 1940 byla již nová budova otevřena. Nyní se denní kapacita mléka dostala až na 25 tis. litrů denně.

Další stavební úpravy přicházejí brzy, v roce 1949 je provedena přístavba administrativní budovy a garáží. O 10 let později dochází k rekonstrukci stávající

budovy a přístavbou se rozšiřuje máslárna a sýrárna. Roku 1960 byla přestavěna také tvarohárna a rozšířena. Následuje přestavba pasterační stanice a instalace nových zařízení. V roce 1963 byla sýrárna rozšířena o linku na výrobku romadúrů a vytvořily se tak podmínky k možnosti podstatného zvýšení výroby těchto sýrů. Během následujících let firma neustále modernizuje stávající zařízení jednotlivých provozů. Koncem roku 1976 byla máslárna v Chocni zrušena a přesunuta do Dolní Dobrouče. Stávající prostory se využily pro výrobu jogurtů, případně dalších kysaných výrobků.

V roce 1984 byla uvedena do provozu nová mlékárna Ormilk Žamberk. Až do privatizace, která proběhla v roce 1992, byla Choceňská mlékárna jejím provozem.

Nyní se přesuneme k novodobé historii společnosti, která se začala psát po „sametové revoluci“, kdy byl přijat Zákon o restitucích, který neumožnil vrácení majetku právnickým osobám, jímž bylo Hospodářské a mlékárenské družstvo. Dne 5. února 1992 koupila Choceňskou mlékárnu společnost Zamilk s. r. o., jejímž majoritním vlastníkem se stalo Zemědělsko-obchodní družstvo Zálší. Společníci podniku se stali:

- Ing. František Bartoš za ZOD Zálší s podílem 70 %;
- Ing. Petr Marek, který byl jmenován ředitelem s podílem 15 %;
- Ludmila Brunclíková, jmenovaná jako vedoucí výroba s podílem 15 %.

Výrobní program pod obchodní značkou Choceňská mlékárna postavila společnost na smetanových jogurtech v široké škále příchutí, jejichž výroba pokrývá 46 % produkce společnosti. Dalšími klíčovými výrobky se stala pomazánková másla, smetanové pomazánky, jemný tvaroh a v počátku tvarohové dezerty.

Podnik každoročně vyčleňoval na modernizaci a propagaci více než 10 mil. Kč. Jednalo se především o modernizaci zařízení a technologických linek, opatření pro ochranu životního prostředí, energetické systémy, chladírny a také reklamu.

V roce 1994 přichází poměrně úspěšná spolupráce s německou mlékárnou Meggle, pro které firma vyráběla jogurty. Dalším společným projektem měla přijít výstavba mlékárny na výrobu šlehačky, ale vzhledem k vysoké finanční náročnosti z investice sešlo.

Zajímavým projektem, jež byl realizován v letech 2000 a 2001, byla výroba jogurtů a pomazánkových másel Astrál. Jednalo se o spolupráci s astrologem panem Havelkou. Projekt byl specifický v tom, že se do produktů přidávaly rostlinné doplňky (mumio, žen-šen, jitrocelová vláknina) dovážené z východních zemí za účelem zvýšení odolnosti organismu.

V důsledku neustále navyšující výrobě bylo nutné rozšířit stávající možnosti skladování, tedy postavit nový chladírenský a expediční sklad. V roce 2000 bylo tedy uvedeno do provozu nové distribuční centrum na okraji města.

Vysoká kvalita výrobků a distribuční předpoklady nám poskytli možnost dodávat pro privátní značky. V minulosti LEV-NĚ nebo v současnosti například Aro, Tesco, COOP.

Rok 2000 je pro Choceňskou mlékárnu významný, protože dosáhla na certifikát jakosti ISO 9001, který dokumentuje zodpovědný přístup pracovníků k výrobě a plnění požadavků zákazníků. O tři roky později byl recertifikován systém jakosti dle ČSN EN ISO 9001: 2001 a zároveň získala certifikát systému kritických bodů (HACCP).

V roce 2003, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie, bylo potřeba provést několik stavebních úprav pro vyhovění evropským směrnicím pro potravinářskou výrobu. Splnění požadavků bylo deklarováno na balení výrobků tzv. označení zdravotní nezávadnosti v podobě značky CZ 717 EHS. V roce 2004 firma doplnila svou sbírku certifikátů o celosvětově uznávaný certifikát bezpečnosti potravin podle

požadavků dánského standardu DS 3027. Na sklonku roku 2008 byl poslední dosažený certifikát IFS, který je jeden z nevyšších potravinářských standardů.

V roce 2003 došlo ke změně majoritní vlastníka. ZOD Zálší odprodalo většinový podíl společnosti ACCOM holding s. r. o., která se stala majoritním vlastníkem.

Společníky se stali:

- Ing. Jaroslav Krajník, majitel firmy ACCOM obchodní podíl 55 %;
- Ing. Petr Marek, ředitel mlékárny obchodní podíl 30 %;
- Ing. František Houdek, ZOD Zálší obchodní podíl 15 %.

Rovněž došlo ke změně názvu společnosti z původního Zamilk s. r. o. na Choceňská mlékárna s. r. o. Současně se výrobky začaly prezentovat pod obchodní značkou MAX, kterou v roce 2010 vystřídal název Choceňská mlékárna 1928.

V téže roce se firma začala pyšnit značkou KLASA, kterou uděluje Ministerstvo zemědělství pro nejkvalitnější potravinářské a zemědělské výrobky. Současně se každoročně výrobky úspěšně umísťují v regionálních soutěžích.

V roce 2008 se opět mění složení jednatelů, společnost ACCOM holding s. r. o. utvrzuje spoji pozici majoritního vlastníka, kdy došlo k odkoupení podílu od Ing. Petra Marka.

Současní společníci:

- Ing. Jaroslav Krajník, majitel firmy ACCOM obchodní podíl 85 %;
- Ing. František Houdek, ZOD Zálší obchodní podíl 15 %.

4.5 Organizační členění

Společnost má dva jednatele, z nichž každý disponuje právem jednat jménem společnosti samostatně. Jednateli jsou Bc. Jaroslav Krajník a Ing. Jaroslav Krajník.

Podnik má 7 řídicích pracovníků, kdy nejvyšší osobou je ředitel. Pod jeho dohledem se nacházejí jednotlivé útvary, kdy každý úsek má svého manažera. Podrobnější členění organizační struktury nalezneme v příloze č. 1. (O společnosti, 2016)

5 Analýza konkurenceschopnosti a výkonnosti

5.1 SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi velmi prosté a užitečné prostředky finančního řízení podniku. Tato metoda shrnuje silné a slabé stránky z vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby, které jsou ovlivněny prostředím vnějším – mikrookolím a makrookolím. Vhodně tedy doplňuje finanční analýzu.

Tabulka 1 - SWOT analýza podniku Choceňská mlékárna s. r. o.

<p><u>Silné stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zavedená firma, • Image firmy, • Poloha firmy, • Tradice - tradiční produkty, • Technologické know-how, • Kvalitní výrobky, • Certifikace, • Technologická vybavenost, • Kvalitní personál. 	<p>S W</p>	<p><u>Slabé stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečný marketing, • Vysoká zadluženost, • Poloha firmy - povodňová oblast, problém rozšíření, • Komunikace se zaměstnanci, • Motivace zaměstnanců.
<p><u>Příležitosti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nové trhy - expanze na nové trhy, • Zajištění věrnosti zákazníků, • Neustálá zdokonalování výrobků, • Rozšíření sortimentu - nové výrobky, • Zvýšení prodeje současným zákazníkům. 	<p>O T</p>	<p><u>Hrozby</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Silná konkurence, • Politické faktory, • Cenové války, • Ceny surovin, • Rostoucí prodeje substitučních výrobků.

Zdroj: Vlastní zpracování

Za začátku si představíme silné a slabé stránky, které, jak bylo zmíněno výše spojené, jsou s vnitřním prostředím firmy.

Silné stránky

Mezi silné stránky podniku patří zejména historie, která sahá až do roku 1928, což lze považovat za významnou konkurenční výhodu. Choceňská mlékárna také disponuje dobrou pověstí a kvalitní vizuální prezentací firmy, což je dobrý základ pro získávání nových zákazníků. K přednostem lze také zařadit, že se firma snaží být vstřícná k zákazníkům a komunikuje s nimi prostřednictvím sociálních sítí, resp. různých veletrhů, festivalů. Poloha společnosti bude silnou stránkou z pohledu umístění vzhledem k tomu, že se mlékárna nachází v centru města. Zaměstnanci firmy jsou osoby řádně vyškolené se zodpovědným přístupem k práci.

S tradicí firmy jistě bezprostředně souvisí také sortiment výrobků, který patří mezi produkty velmi rozšířené na českém „stole“. Zákazníci mohou vybírat z velké škály druhů i příchutí, které mlékárna neustále vyvíjí.

Certifikace, zejména standard IFS, který se řadí mezi nejvyšší stupně, zaručuje záruku kvalitní a bezpečné výroby potravin pro obchodní řetězce a zákazníky. Technologicky je firma výborně vybavená, své zařízení se snaží neustále inovovat a modernizovat.

Slabé stránky

Poloha firmy se zároveň stává stránkou negativní, protože se nachází v povodňové oblasti. Nedostatek lze spatřit v oblasti rozšíření firemních prostorů z důvodu, že se nachází v zástavbě.

V oblasti komunikace se zaměstnanci se nacházejí značně trhliny. Tento fakt byl umocněn zejména tím, že se klíčové mzdové oddělení přesunulo do Prahy na centrálu firmy. Zároveň je zde opomíjené hledisko motivace zaměstnanců, aby byli ochotní naplňovat normy.

Určité mezery se nacházejí v oblasti marketingu, který firma využívá jen minimálně. Na místě by byla větší inzerce v tematickém tisku, médiích – rozhlase, televizi, ale to je spojeno s velkou kapitálovou náročností. Autorka práce jednoznačně doporučuje zaměřením se na sociální sítě, které jsou v dnešní době nedílnou součástí propagace společnosti a nepřinášejí velké náklady. Mlékárna spravuje účet na síti Facebook, ale ani tam nemají velkou aktivitu. Určitě by bylo vhodné také rozšířit působení na další sítě jako Twitter či Instagram, což je v dnešní době technologií nezbytné. Následují příležitosti a hrozby související s vnějším prostředím.

Příležitosti

Firma by se měla pokusit expandovat na nové trhy v České republice i v zahraničí, zvýšit tržní podíl na úkor konkurence u substitučních výrobků. Vhodným nástrojem by bylo již zmíněné zintenzivnění marketingu.

Choceňská mlékárna musí sledovat trendy ve stravování a zákaznické požadavky, které se často mění. Firma se také musí zaměřit na to, jak zajistit věrnost stávajících zákazníků, a současně, jak získat nové. Prostředky, které by mohly pomoci, jsou různé akce, soutěže, věrnostní programy, bonusy a jiné. Zajímavou příležitostí je tvorba nových produktů, které budou perspektivní a inovativní.

Hrozby

Mezi hrozby patří velká a silná konkurence, která se na českém trhu nachází. Choceňská mlékárna se řadí mezi střední podniky, proto by pro ně bylo těžké čelit cenovým válkám od větších společností, které by se snažily ceny tlačit na minimum. Otazníkem jsou jistě také ceny surovin, od kterých se odvíjí samotná cena produktů.

Důležitou roli pro podnik hraje politické a ekonomické prostředí. Nepříjemnou situaci by mohly zapříčinit legislativní změny ze strany České republiky i Evropské unie. Problém firma již zažila, kdy se v roce 2014 muselo Pomazánkové máslo přejmenovat na Tradiční pomazánkové. Tato skutečnost nastala bezprostředně po tom, co Evropská unie odmítla uznat produkt jako tradiční výrobek. Užití slova „máslo“ v názvu neodpovídá evropskému nařízení č. 1234/2007, kdy označení „máslo“ musí obsahovat 80 až 90 % mléčného tuku, resp. 60 až 62 % pro třičtvrtětučné máslo a 39 až 40 % pro polotučné máslo. Problém by mohl být také v nestálosti u daní – DPH, daň z příjmů,...

5.2 Porterův model pěti sil

Porterův model se zaměřuje na analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Cílem nástroje je rozebrat pět klíčových vlivů, které přímo nebo nepřímo ovlivňují konkurenceschopnost společnosti.

Konkurence

V mlékárenském průmyslu se pohybuje nesčetné množství konkurenčních firem. Společnost bude na trhu soutěžit hlavně s mlékárnami, které vyrábějí substituční produkty. Na pozici tradičních pomazánkových se mezi hlavní konkurenci řadí

mlékárny Olma a. s., Mlékárna Bystřice pod Hostýnem, Mlékárna Jaroměřice a. s. a Jihočeské mlékárny. U smetanových jogurtů se jedná především o mlékárny Valašské Meziříčí s.r.o., Kunín a stejně jako u pomazánkového Olma a. s. Jedná se o podniky, které jsou různě velké a odlišují se také svou tržní silou.

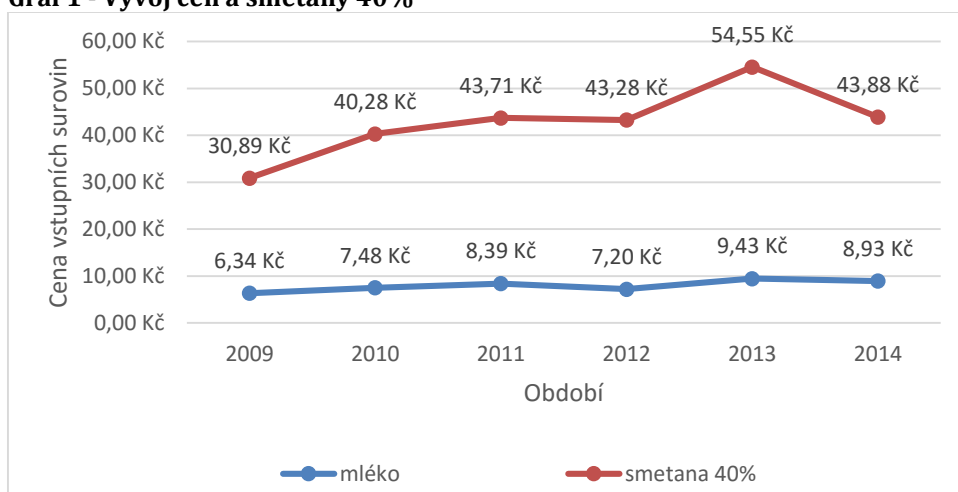
Dle obrátu je můžeme dělit na malé, střední a velké. Mezi malé mlékárny zařadíme ty, které mají roční obrát do 10 mil. a jejich výroba má malý sortiment. Střední podniky jsou společnosti s obrátem do 1 mld. Kč a s působením spíše na regionální úrovni. Sem se bude řadit Choceňská mlékárna s. r. o. Jejich sortiment je již obsáhlejší než u předchozí položky. Velké podniky operují na národním trhu, výrobky jsou k dispozici po celé ČR. Obrát u těchto firem přesahuje 1 mld. Kč a jejich sortiment je velmi rozmanitý. Zařadíme sem společnosti jako je Olma, MADETA, Danone, Müller apod.

Dodavatelé

Společnost nakupuje mléko a smetanu jako hlavní a nezbytnou surovinu pro výrobu. Smetanu vykupuje od podniku Agricol Polička, mléko odebírá primárně od ZOD Zálší, které má tři odběrová místa – Oucmanice, Jehnědí a Heřmanice. Další dodavatel je ZOD Újezd a také 6 samostatně hospodařících rolníků. Mlékárna má se svými partnery dobré vztahy díky, kterým zajišťuje plynulou a bezproblémovou výrobu.

Ceny mléka se ve sledovaném období pohybují od 6,34 Kč/l do 9,43 Kč/l, ceny smetany od 30,89 Kč/l až k hodnotě 54,55 Kč/l, což způsobuje navyšování nákladů vstupních surovin. Situace na maloobchodním trhu a konkurenční boj nedovolují firmě navýšení cen výrobků, což znamená snížení zisku na úrok cen vstupů.

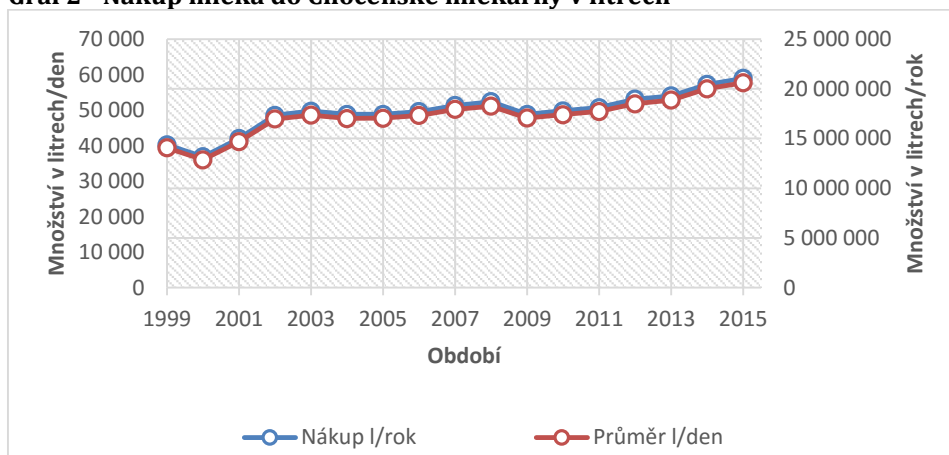
Graf 1 - Vývoj cen a smetany 40%



Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek společnosti

Choceňská mlékárna vykupovala v roce 2009 zhruba 47 800 litrů denně, v roce 2014 se nákup vyšplhal na 57 700 litrů denně, což je značný posun nahoru. Vývoj od 1999 až do roku 2015 znázorňuje graf níže.

Graf 2 - Nákup mléka do Choceňské mlékárny v litrech



Zdroj: Vlastní zpracování z pokladů z Choceňské mlékárny s. r. o.

Odběratelé (Zákazníci)

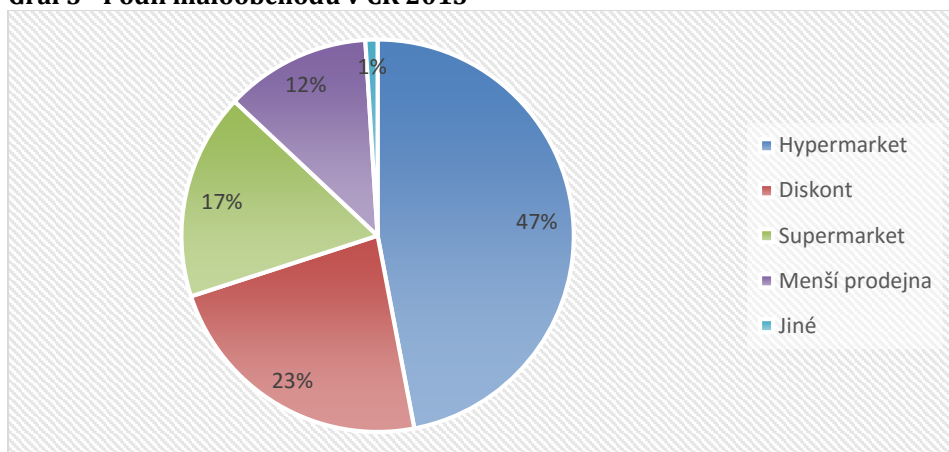
Firma zprostředkovává produkty svým odběratelům i přímo koncovým zákazníkům, kteří jsou součástí prodejní sítě potravin. Podíl velkoobchodů je v potravinářství zhruba 26 %, maloobchody 74%. Z toho je zřejmé, že produkty jsou distribuovány hlavně maloobchodním prodejcem. Společnost sama provozuje podnikovou prodejnu, kde se snaží udržet výhodné ceny a výborný servis pro své klienty. Odběratele je vhodné rozdělit podle podílu tržeb, kdy nejvýznamnější procento tvoří hypermarkety, supermarkety a diskontní prodejny (viz graf). V tabulce autorka vyzdvihuje největší skupiny/firmy, které operují na českém trhu.

Tabulka 2- Největší obchodní skupiny v ČR za rok 2010

Skupina/Firma	Tržby (mld. Kč vč. DPH)	Počet prodejen
Schwarz ČR	60	315
Kaufland	38	95
Lidl ČR	22	220
Rewe ČR	52,7	529
Billa	22,7	200
Penny Market	30	329
Tesco Stores ČR	45	149
Ahold Czech Republic	42	279
Albert hypermarket		55
Albert supermarket		224
Makro C&C ČR	33,6	13
Globus	27	14
Coop	25,9	2794
Spar ČR	13,3	37
INTERSPAR		33
Spar supermarket	12,6	4
Spar Šumava	0,7	-

Zdroj: Elektronický newsletter měsíčníku Regal (Top 10 českého obchodu, 2011)

Graf 3 - Podíl maloobchodu v ČR 2013



Zdroj: (Tržní podíl obchodních formátů, 2013)

Samotná mlékárna distribuuje pro velkoobchodce, jako jsou Accom Czech a. s., Alimpex food a. s., Hruška a Madeta, kteří výrobky sami dále prodávají.

Na druhé straně jsou maloobchody, kam se řadí Makro, Penny, Kaufland, Coop jednota, Coop terno, Konzum a jiné. Všechny tyto firmy se snaží stlačit cenu výrobků na minimum, případně získat nějakou výhodnou slevu. V odvětví také dochází k různým spojováním společností, které vede k snížení vyjednávací schopnosti mlékárny.

Nová konkurence do odvětví

V tomto odstavci se zaměříme na ohrožení podniku ze strany vstupu nových konkurentů. Mezi významné bariery řadíme kapitálovou náročnost spojenou s nákupem výrobních zařízení, která jsou nezbytné pro zahájení provozu. Též může dojít ke ztrátám v počátečních obdobích, které budou muset být kryty. Další, zřejmě ten nejdůležitější prvek, je mléko, které je primární součástí výroby. Dodavatelé mají již své stále klienty, proto jediná možnost pro nové firmy je nabídnout vyšší cenu. Odbyt zde také má své místo, sortiment je produkován skrz super a hypermarkety. Nově vstupující musí přesvědčit tyto distributory, což je možné především poskytnutím slev či akcemi, což je také finančně náročné. Velké vstupující firmy mohou vynaložit gigantické náklady na propagaci prostřednictvím reklamních kampaní k získání zákazníků, což naopak může být výhodou.

Vzhledem k nynější situaci na trhu mlékárenských produktů v České republice se nepředpokládá, že by nová konkurence měla ohrozit působení Choceňské mlékárny. Důvodem je již dost četný výskyt mlékárenských podniků, které na trhu operují. K bariérám lze přičíst pro nové soutěžitele jistě dlouhodobou tradici a zažité „jméno“.

Substituty

Na českém trhu se vyskytuje mnoho druhů substitutů. Odvíjí se to od počtu konkurence, která byla zmíněna v bodě konkurence. Mnoho zákazníků preferuje výrobky, které vidí v televizní reklamě, proto je nutné Choceňské produkty dostat do podvědomí jinak. Firma musí neustále propagovat své výrobky pomocí různých kanálů reklamy, zvýšit důraz na marketing a také inovovat současný sortiment výrobků, aby zaujal nové zákazníky.

5.3 Vertikální analýza rozvahy

V této části diplomové práce se zaměříme na zpracování finanční analýzy. Informace pro analyzování jsou primárně získány z výročních zpráv firmy Choceňská mlékárna s. r. o, které zahrnují účetní závěrku (rozvahu, výkaz zisků a ztrát) a také přílohu k účetní závěrce, kde nalezneme doplňující data k rozvaze, výkazu zisků a ztrát a přehled o peněžních tocích.

První na řadě je pasáž popisující vertikální analýzu. Cílem této části je odhalení procentních podílů jednotlivých položek rozvahy k bilanční sumě. Základ (100 %) tvoří položky nejvýznamnější – celková aktiva a celková pasiva. Tato analýza nám pomůže identifikovat klíčové oblasti, které budou blíže rozebírány v následující horizontální analýze. Kompletní tabulka se nachází v přílohách, zde již figurují vybrané řádky rozvahy.

Tabulka 3 - Vertikální analýza AKTIVA

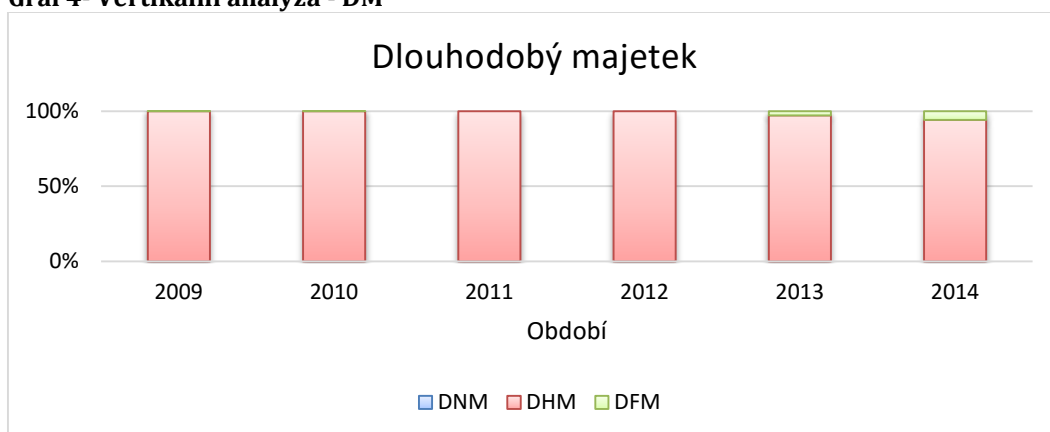
		Rozvaha k 31.12. /v tis. Kč/					
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
B.	Dl. majetek	46,4%	47,8%	47,4%	44,2%	43,5%	46,4%
B. I.	Dl.nehmotný majetek	-	-	-	-	-	-
B. II.	Dl. hm. majetek	46,4%	47,8%	47,4%	44,2%	42,3%	43,7%
B. II. 1	Pozemky	2,2%	2,2%	2,3%	1,7%	1,5%	1,6%
2	Stavby	30,9%	31,7%	33,0%	28,1%	23,1%	29,7%
3	Sam. mov. věci	12,7%	13,7%	11,4%	10,1%	10,9%	9,8%
4	Nedokončený dl. hm. m.	0,6%	0,1%	0,7%	7,3%	6,8%	2,6%
B. III.	Dlouhodobý fin. m.	0,0%	0,0%	-	-	1,3%	2,8%
C.	Oběžná aktiva	53,5%	52,2%	52,5%	52,7%	56,2%	53,3%
C.I.	Zásoby	8,1%	8,4%	9,0%	8,6%	7,9%	8,9%
C.I. 1	Materiál	5,0%	4,2%	4,1%	4,6%	4,1%	5,2%
3	Výrobky	1,9%	3,2%	4,1%	3,3%	2,8%	2,8%
C. II.	Dl. pohledávky	-	-	-	-	2,3%	0,6%
C.III.	Kr. pohledávky	44,6%	43,1%	43,3%	38,3%	45,8%	43,4%
C.III. 1	Pohledávky z ob. vzt.	42,6%	40,8%	40,0%	35,4%	40,4%	36,0%
6	Stát – daň. pohledávky	1,2%	1,8%	2,8%	2,5%	3,3%	3,9%
C. IV.	Kr. finanční majetek	0,84%	0,76%	0,29%	5,75%	0,23%	0,47%
C. IV. 2	Účty v bankách	0,49%	0,45%	0,22%	5,71%	0,19%	0,40%
D.I.	Časové rozlišení	0,11%	0,05%	0,03%	0,06%	0,32%	0,24%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z analýzy je zřejmé, že aktiva jsou vcelku rovnoměrně rozložena mezi dlouhodobý majetek a oběžná aktiva až na rok 2013, kdy má oběžný majetek větší převahu. Časové rozlišení v našem rozboru představuje zanedbatelné hodnoty.

Dlouhodobý majetek je strukturován zejména mezi dlouhodobý hmotný majetek, firma nedisponuje žádným nehmotným majetkem, stejně tak v roce 2011, 2012 nefiguroval v rozvaze finanční majetek. Dlouhodobý majetek je tvořen zejména stavbami, které představují zhruba 30% celkových aktiv a též samostatně movitými věcmi. Budovy jsou pro mlékárnu nezbytné z důvodu, že je využívá k výrobním účelům a rovněž využívá rozsáhlé množství výrobních strojů a zařízení. Mírný pokles u staveb lze vysledovat v roce 2012 a 2013, ale následující rok opět položka roste, což souvisí s dokončením stavby expedičního skladu.

Graf 4- Vertikální analýza - DM



Zdroj: Vlastní zpracování

Oběžná aktiva jsou tvořena z hlavní části z krátkodobých pohledávek a menší část tvoří zásoby. Krátkodobé pohledávky představují zhruba 81 % až na rok 2012, kdy je možné sledovat menší pokles. Zásoby jsou udržovány na hodnotě 16 %, což je přiměřená míra, aby firma nebyla přezásobena, a rovněž výrobu společnost upravuje dle aktuální poptávky po produktech. V roce 2012 je vidět nárůst krátkodobého finančního majetku, konkrétně se jedná o peníze na bankovních účtech, což bude nutné zjistit v dalším analyzování.

Graf 5- Vertikální analýza - OA



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4 - Vertikální analýza PASIVA

Rozvaha k 31.12. /v tis. Kč/		2009	2010	2011	2012	2013	2014
	PASIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
A.	Vlastní kapitál	26,9%	25,0%	27,9%	36,2%	35,2%	41,6%
A.I.	Základní kapitál	3,8%	3,7%	3,9%	3,4%	2,9%	3,2%
A. II.	Kapitálové fondy	2,4%	2,3%	2,4%	2,1%	1,8%	2,0%
A. III.	Rezervní fondy	1,0%	0,9%	1,0%	0,9%	0,7%	0,8%
A.IV.	Výsledek hosp. m. let	9,0%	16,1%	19,0%	18,0%	25,8%	31,9%
A. V.	Výsledek hosp. b. ú. o.	10,8%	2,0%	1,5%	11,8%	3,9%	3,8%
B.	Cizí zdroje	68,8%	71,6%	70,4%	63,0%	63,8%	57,5%
B. I.	Rezervy	1,1%	0,0%	0,3%	1,6%	1,2%	0,2%
B. II.	Dl. závazky	0,0%	0,3%	0,3%	0,1%	0,0%	0,2%
B. III.	Kr. závazky	40,1%	47,2%	47,5%	42,6%	43,0%	37,6%
1	Závazky z obch. vztahů	37,0%	45,3%	42,8%	38,7%	38,8%	35,5%
2	Závazky - ovl./ovlád.o.	-	-	2,8%	-	1,7%	-
B. IV.	Bank. úvěry a výpomoci	27,5%	24,1%	22,3%	18,8%	19,5%	19,4%
1	Bank. úvěry dlouh.	8,0%	5,2%	2,7%	7,7%	8,2%	7,4%
2	Kr. bank. úvěry	19,6%	18,9%	19,7%	11,0%	11,3%	11,9%
C.I.	Časové rozlišení	4,3%	3,5%	1,8%	0,8%	1,0%	1,0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z analýzy opačné strany rozvahy je zřejmé, že pasiva se v podstatě skládají z vlastního kapitálu (Ø 32 %) a cizích zdrojů (Ø 65 %). Na první pohled je jasné, že společnost je zatížena velkým množstvím závazků vůči obchodním partnerům či bankovním institucím.

Společnost na začátku sledovaného úseku disponuje vlastním kapitálem, který odpovídá třetině bilanční sumy. V roce 2012 je zde patrná změna, kdy vlastní kapitál narůstá přibližně o 10 %, což je spojené s enormním nárůstem hospodářského výsledku běžného účetního období. Rok 2012 znamená pro ekonomiku pozitivní pohled, proto takový přírůstek ve prospěch hospodářského výsledku. V dalších letech není společnost schopná tento trend udržet, ale přesto má vlastní kapitál tendenci růst, což je způsobeno kumulací výsledku hospodaření minulých let. V roce 2014 zisky z minulých let tvoří zhruba 32% celkových pasiv. Kapitálové a rezervní fondy jsou zanedbatelné k bilanční sumě, proto je není potřeba více rozepisovat.

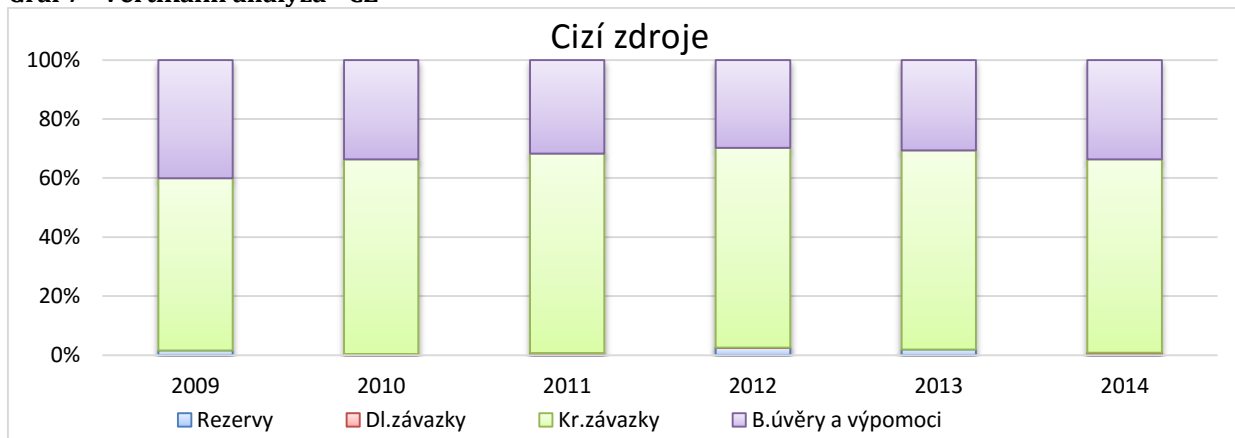
Graf 6 - Vertikální analýza - VK



Zdroj: Vlastní zpracování

Cizí zdroje, jak je z grafu na první pohled jasné, tvoří zejména krátkodobé závazky (Ø 43%) a bankovní úvěry a výpomoci (Ø 22%). Krátkodobé závazky se skládají ze závazků vůči obchodním partnerům, kdy v roce 2010 a 2011 dosahují výše až 45% k bilanční sumě. Bankovní úvěry a výpomoci se na začátku sledovaného období pohybují okolo 28%, ale v nadcházejících obdobích firma tuto položku minimalizuje až k hodnotě 19%, což naznačuje, že společnost se snaží půjčky minimalizovat. V tomto okruhu více využívá úvěrů krátkodobých před těmi dlouhodobějšími, které se v roce 2011 dostanou na nejnižší hladinu (2%), ale jinak se pohybují okolo 8% k celku. Dlouhodobé závazky pro Choceňskou mlékárnu představují zanedbatelnou položku v podobě odloženého daňového závazku. Firma tedy celkově více kooperuje s položkami krátkodobými – krátkodobé závazky a úvěry. Krátkodobé půjčky se podílejí na cizích zdrojích přibližně z 33%.

Graf 7 - Vertikální analýza - CZ



5.4 Horizontální analýza

5.4.1 Rozvaha

Další částí analýzy v rámci práce je horizontální analýza. Tento rozbor je prováděn z účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztrát), kde je cílem zjištění absolutních rozdílů v Kč a procentuálních rozdílů pro jednotlivé položky rozvahy v porovnání s předchozím obdobím. V následujících tabulkách nalezneme nejvýznamnější položky z rozvahy. Na straně aktiv jsou sledována zejména celková aktiva, dlouhodobý majetek, oběžná aktiva a též časové rozlišení. Dlouhodobý majetek je rozčleněn na dlouhodobý hmotný majetek, který zahrnuje stavby, stavby, samostatné movité věci a dlouhodobý finanční majetek charakterizovaný podíly v účetních jednotkách. Na straně opačné – pasiv monitorujeme pasiva celková, vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozlišení. Do vlastního kapitálu začleníme základní kapitál, kapitálové a rezervní fondy a výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období. Do cizích zdrojů řadíme krátkodobé a dlouhodobé závazky.

Tabulka 5 - Horizontální analýza - absolutní změna

Rozvaha k 31.12./v tis.Kč/		Absolutní změna				
		10/09	11/10	12/11	13/12	14/13
	AKTIVA CELKEM	7 203	-9 829	25 992	32 208	-16 253
B.	Dl.majetek	6 008	-5 297	11 874	6 403	-669
B. I.	Dl.nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B. II.	Dl. hm. majetek	6 008	-5 277	11 874	3 403	-3 769
B. II. 1	Pozemky	133	0	-568	0	0
2	Stavby	3 811	-785	-1 647	-2 896	11 027
3	Sam. mov. věci	2 796	-5 532	385	5 180	-4 419
4	Nedokončený dl. hm. m.	-732	899	13 845	1 119	-10 377
B. III.	Dlouhodobý fin. m.	0	-20	0	3 000	3 100
C.	Oběžná aktiva	1 314	-4 500	13 978	25 179	-15 372
C.I.	Zásoby	1 029	274	1 571	1 045	911
C.I. 1	Materiál	-1 129	-597	1 999	304	1 875
3	Výrobky	-16	1	258	725	-464
C. II.	Dl.pohledávky	0	0	0	5 429	-4 000
C.III.	Kr.pohledávky	384	-3 866	1 105	29 976	-12 758
C.III. 1	Pohledávky z ob. vztahů	-212	-5 478	920	23 179	-16 132
6	Stát - daňové pohledávky	1 295	1 483	235	2 739	675
C. IV.	Kr.finanční majetek	-99	-908	11 302	-11 271	475
C. IV. 2	Účty v bankách	-50	-445	11 344	-11 290	423
D.I.	Časové rozlišení	-119	-32	70	626	-212

	PASIVA CELKEM	7 203	-9 829	25 922	32 208	-16 253
A.	Vlastní kapitál	-1 796	2 738	24 350	9 305	8 367
A.I.	Základní kapitál	0	0	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy	0	0	0	0	0
A.IV.	Výsledek hosp. m. let	14 114	3 702	2 740	24 350	9 304
A. V.	Výsledek hosp. b. úč. obd.	-15 910	-964	21 610	-15 045	-937
B.	Cizí zdroje	10 257	-9 183	2 990	22 158	-24 307
B. I.	Rezervy	-2 000	474	2 726	-281	-2 419
B. II.	Dl. závazky	480	-20	-325	-135	522
B. III.	Krzávazky	16 294	-4 090	2 173	14 784	-18 962
B. III. 1	Závazky z obch. vztahů	18 312	-8 808	2 574	12 852	-13 790
2	Závazky - ovl./ovlád. o.	0	5 000	-5 000	4 000	-4 000
B. IV.	Bank. úvěry a výpomoci	-4 517	-5 547	-1 584	7 790	-3 448
B. IV. 1	Bank.úvěry dlouh.	-4 705	-5 105	11 151	3 627	-3 047
2	Kr. bank. úvěry	188	-442	-12 735	4 163	-401
C.I.	Časové rozlišení	-1 258	-3 384	-1 418	745	-313

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6 - Horizontální analýza -AKTIVA

Rozvaha k 31.12. /v tis. Kč/		Procentní změna				
		10/09	11/10	12/11	13/12	14/13
	AKTIVA CELKEM	4,0%	-5,2%	14,4%	15,7%	-6,8%
B.	Dl.majetek	7,1%	-5,9%	13,9%	6,6%	-0,6%
B. I.	Dl.nehm. majetek	-	-	-	-	-
B. II.	Dl. hm. majetek	7,1%	-5,8%	13,9%	3,5%	-3,7%
1	Pozemky	3,4%	0,0%	-13,9%	0,0%	0,0%
2	Stavby	6,8%	-1,3%	-2,8%	-5,0%	20,1%
3	Sam. mov. věci	12,1%	-21,3%	1,9%	24,9%	-17,0%
4	Nedokončený DHM	-72,7%	326,9%	1 179,3%	7,5%	-64,3%
B. III.	Dlouhodobý fin. m.	0,0%	-100,0%	-	-	103,3%
C.	Oběžná aktiva	1,3%	-4,6%	14,8%	11,9%	-11,5%
C.I.	Zásoby	6,9%	1,7%	9,8%	5,9%	4,9%
1	Materiál	-12,4%	-7,5%	27,2%	3,2%	19,4%
3	Výrobky	76,9%	21,6%	-9,2%	0,6%	-7,2%
C. II.	Dl.pohledávky	-	-	-	-	-73,7%
C.III.	Kr.pohledávky	0,5%	-4,7%	1,4%	38,0%	-11,7%
1	Pohledávky z ob. vzt.	-0,3%	-7,1%	1,3%	31,8%	-16,8%
6	Stát – daň. pohledávky	59,0%	42,5%	4,7%	52,6%	8,5%
C. IV.	Kr.finanční majetek	-6,5%	-63,4%	2 152,8%	-95,3%	85,4%
2	Účty v bankách	-5,6%	-52,6%	2 828,9%	-96,1%	93,0%
D.I.	Časové rozlišení	-58,0%	-37,2%	129,6%	504,8%	-28,3%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledku horizontální analýzy vyplývá fakt, že bilanční suma aktiv se v prvních dvou obdobích výrazně neliší. Až v roce 2012 přichází výraznější nárůst o více jak 14 %, v dalším období dokonce o zhruba 16 %. V roce 2014 dochází opět k poklesu a to přibližně o 7 %. Důvodem navýšení v roce 2012 je zvýšení položky dlouhodobého majetku a zároveň oběžných aktiv. Z tabulky 5, analýzy v absolutních číslech je zřejmé, že u DM se jedná o částku 11 874tis. Kč a u OA 13 978 tis. Kč. V roce 2013 byl nárůst způsoben oběžnými aktivy. Opačná tendence v roce 2014 je zapříčiněná poklesem oběžných aktiv a nedokončeným dlouhodobým hmotným majetkem.

Dlouhodobý hmotný majetek je bod, kde dochází k častým výkyvům. Největší vliv na to mají stavby, samostatné movité věci a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek. Hodnota u položky staveb je redukována z důvodu odepisování. Samostatné movité věci významně kolísají v letech 2011 (- 5 532 tis. Kč), 2013 (5 180 tis. Kč) a 2014

(- 4 419 tis. Kč). Za pozornost jistě stojí také nedokončený DHM, který vykazuje v roce 2012 nárůst o 13 845 tis. Kč zapříčiněný výstavbou expedičního skladu, jenž byla dovršena v roce 2014. Tento fakt se zrcadlí v položce stavby, která se v roce 2014 vyšplhá na částku 11 027 tis. Kč. Oblast oběžných aktiv fluktuuje především v části pohledávek. Pohledávky z obchodních vztahů v roce 2011 klesají o 7,1 % (- 5 478 tis. Kč), v roce 2013 oproti tomu značně narůstají o 31,8 % (23 179 tis. Kč) a následující rok jdou zase dolů (- 16 132 tis. Kč). Poslední okruh, který bude zmíněn, je krátkodobý finanční majetek. U něho se změny projevují hlavně u peněz na bankovním účtu, kde v roce 2012 dochází k enormnímu růstu (11 3444 tis. Kč), kterého si autorka již povšimla u vertikální analýzy. Tento jev je vyvolán pozitivním hospodářským vývojem. V roce 2013 jsou tyto prostředky využity na nákup majetku, část poskytnuta jako půjčka a zbytek využit na úhradu závazků z obchodní vztahů.

Tabulka 7 - Horizontální analýza - PASIVA

Rozvaha k 31.12. /v tis. Kč/		Procentní změna				
		10/09	11/10	12/11	13/12	14/13
	PASIVA CELKEM	4,0%	-5,2%	14,4%	15,7%	-6,8%
A.	Vlastní kapitál	-3,7%	5,8%	48,7%	12,5%	10,0%
A.I.	Základní kapitál	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A. II.	Kapitálové fondy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A. III.	Rezervní fondy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A.IV.	Výsledek hosp. m. let	86,1%	12,1%	8,0%	65,9%	15,2%
A. V.	Výsledek hosp. b. ú. obd.	-81,1%	-26,0%	788,7%	-61,8%	-10,1%
B.	Cizí zdroje	8,2%	-6,8%	2,4%	17,1%	-16,0%
B. I.	Rezervy	-100,0%	-	575,1%	-8,8%	-82,9%
B. II.	Dl. závazky	-	-4,2%	-70,7%	-100,0%	-
B. III.	Kr.závazky	22,3%	-4,6%	2,5%	16,9%	-18,5%
1	Závazky z obch. vztahů	27,1%	-10,3%	3,3%	16,2%	-14,9%
2	Závazky – ovl./ovlád.o.	-	-	-100,0%	-	-100,0%
B. IV.	Bank. úvěry a výpomoci	-9,0%	-12,1%	-3,9%	20,2%	-7,4%
1	Bank.úvěry dlouh.	-32,3%	-51,7%	234,1%	22,8%	-15,6%
2	Kr. bank. úvěry	0,5%	-1,2%	-36,0%	18,4%	-1,5%
C.I.	Časové rozlišení	-16,1%	-51,7%	-44,8%	42,7%	-12,6%

Zdroj: Vlastní zpracování

Na straně pasiv je zmíněn vlastní kapitál, který je tvořen dosaženými hospodářskými výsledky a nerozděleným ziskem minulých období. V této pasáži je nejvýraznější rok 2012, kdy dochází k nárůstu o 48,7 %, v peněžní podobě to činí 24 350 tis. Kč. Tento jev vychází z kolosálního nárůstu výsledku hospodaření běžného účetního období způsobeného již zmíněným oživením ekonomiky. Z tabulky analýzy pasiv je zřejmé, že se jednalo o částku 21 610 tis. Kč. Následující oblast cizích zdrojů znázorňuje markantní změnu v letech 2013, 2014. Rezervy a dlouhodobé závazky analýza uznala za nepříliš významné, aby měly být dále rozebírány. Oproti tomu krátkodobé závazky představují okolo 40% celkových pasiv, což je staví do pozice významných položek cizích zdrojů. Znatelnější změny vykazují v letech 2010, 2013 a 2014. Tyto změny lze do jisté míry připsat ve prospěch závazků z obchodní vztahů, kdy v roce 2010 došlo k přírůstku 18 312 tis. Kč, ale v následné etapě došlo k poklesu o zhruba 8 mil. Kč a tento kolísavý vývoj se opakuje i dalších sledovaných úsecích. Analýza rovněž sleduje bankovní úvěry a výpomoci, které má společnost tendenci v sledovaných letech snižovat až na rok 2013, kdy je možné sledovat přírůstek 20%. Oblast dlouhodobých bankovních úvěrů klesá až do roku 2012, kdy je zpozorován nárůst zhruba o 11 mil. Kč, což představuje hodnotu zhruba 230 %. Následující rok dochází ještě k mírnému nárůstu, ale v roce 2014 již začíná pokles. Z čehož vyplývá, že Choceňská mlékárna má snahu dluhy zase umořovat. Krátkodobé úvěry mají vývoj nepředvídatelný. Rok 2012 přináší snížení dluhů o zhruba 13 mil. Kč, což dohromady s dlouhodobými úvěry znamená meziročně pokles, ale následující rok opět analýza sleduje růst o 4 mil. Kč.

5.4.2 Výkaz zisků a ztrát

Tato pasáž přinese deskripci horizontální analýzy výkazu zisků a ztrát. V tabulce 8 nalezneme opět jen nejzásadnější položky. Analýzu v plném rozsahu nalezneme v přílohách.

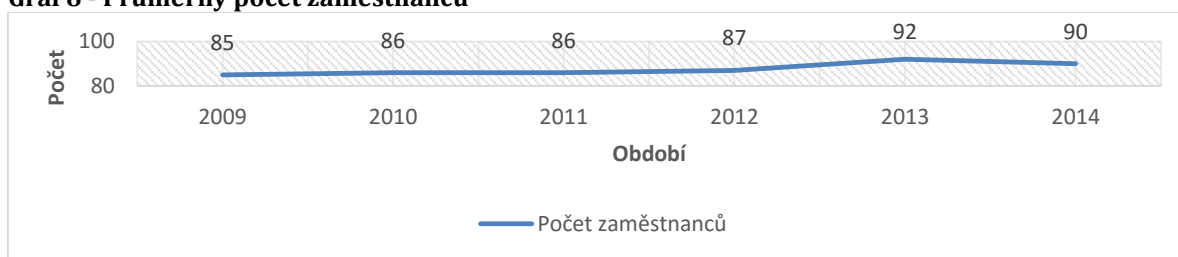
Tabulka 8 - Horizontální analýza výkaz zisku a ztrát

Položka		2010	2011	2012	2013	2014
II.	Výkony	6,5%	10,8%	4,1%	4,5%	-1,4%
B.	Výkonová spotřeba	13,6%	13,5%	-2,9%	13,2%	-1,6%
+	Přidaná hodnota	-17,8%	-2,4%	43,0%	-28,5%	-0,3%
C.	Osobní náklady	1,1%	0,6%	3,6%	2,8%	-0,4%
E.	Odpisy DNM, DHM	5,5%	7,9%	-14,9%	0,2%	7,5%
H.	Ost. provozní náklady	-36,5%	-26,3%	325,1%	-37,1%	-42,5%
*	Provozní VH	-26,3%	-10,2%	91,0%	-45,7%	5,6%
N.	Nákladové úroky	-26,5%	-31,9%	-20,1%	-26,1%	33,5%
O.	Ost. fin. náklady	128,6%	273,4%	175,7%	18,8%	-52,0%
*	Finanční VH	6,3%	-7,0%	24,6%	-34,7%	12,4%
Q.1	Daň z příjmů splatná	-70,4%	-30,0%	778,0%	-62,3%	-44,5%
***	VH za účetní období	-81,1%	-26,0%	788,7%	-61,8%	-10,1%

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza výsledovky nám sděluje, že výkony až do roku 2014 narůstaly. Když se autorka dívá pozorněji, je zřejmé, že výkonová spotřeba se kromě výkyvů v roce 2012 a 2014 pohybuje v kladných číslech okolo 13%. Přidanou hodnotu kromě roku 2012 (43%) sledujeme v hodnotách záporných. Produktivita práce ve sledovaných obdobích pociťuje každý rok mírný nárůst až na rok 2014, kdy tyto náklady zaznamenaly lehký pokles. Průměrný počet zaměstnanců se pohybuje v rozmezí, které znázorňuje graf 8. Počet se mění v roce 2013, kdy firma navýšila personál, ale v mzdových nákladech se tato změna neprojevuje.

Graf 8 - Průměrný počet zaměstnanců

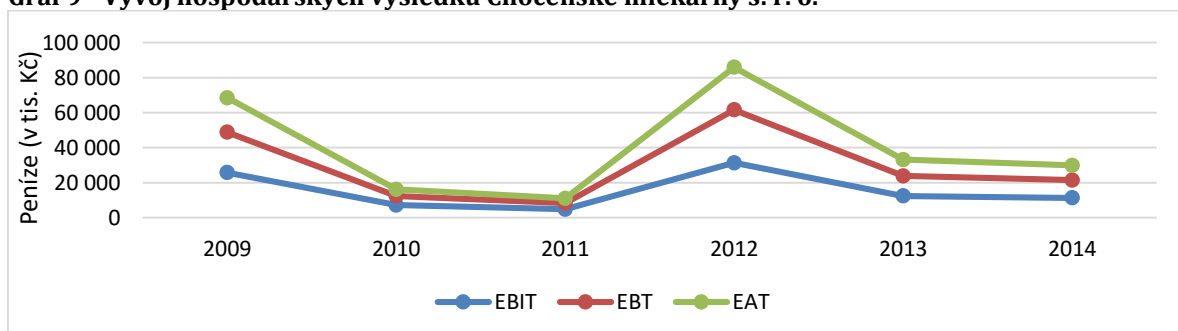


Zdroj: Vlastní zpracování

Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku se během sledovaného období vyvíjí rovnoměrně, snížení přichází v roce 2012 (o -14,9%), ale v roce 2014 se vrací na původní hodnotu. Rok 2011 pro firmu znamená modernizaci zařízení pro pomazánková másla, proto nárůst odpisů o zhruba 600tis. Kč. Průměrně firma vydá na amortizaci okolo 8 mil. Kč ročně. U položky nákladových úroků je první pohled vidět, že se hladina neustále snižuje až do roku 2013, kdy je zřejmý menší nárůst. Tento fenomén je způsoben tím, že firma snižuje své zadlužení a zároveň zde působí klesající úroková míra na trhu. Ostatní finanční náklady mají trend opačný, až rok 2013 a 2014 ukazuje posun dolů. Jejich hodnota se pohybuje okolo 35 až 44 mil. Kč. Firma sem řadí kromě zákonem daných položek také bonusy odběratelům.

Pro vedení společnosti, vlastníky, věřitele či investory bude klíčovou položkou ta, která ukazuje, jak si podnik vede na úrovni zisku. Výsledky hospodaření jsou znázorněny v grafu 9 za celé sledované období. Od roku 2010 do 2011 se zisky společnosti snižují, až přichází rok 2012, kdy je vidět enormní růst, u zisku po zdanění to představuje částku 21. mil. Kč. Následující roky se zisk snižuje.

Graf 9 - Vývoj hospodářských výsledků Choceňské mlékárny s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování

5.5 Poměrová analýza

Na řadu přichází poměrová analýza, která pracuje s poměrovými ukazateli. U těchto veličin je u výpočtu brán podíl dvou absolutních ukazatelů. V práci budou představeni nejvýznamnější zástupci jednotlivých skupin.

5.5.1 Ukazatele rentability

Obecně lze charakterizovat rentabilitu jako ziskovost. Pomocí tohoto ukazatele hodnotíme podnikatelskou činnost, ukazuje nám míru dosaženého zisku použitím vloženého kapitálu. Pro výpočet využíváme hodnoty z rozvahy i výkazu zisku a ztrát. Je vhodná pro porovnání s předchozími obdobími, konkurencí v odvětví apod.

Tabulka 9 - Vstupní data pro výpočet rentability v tis. Kč

Položka v tis. Kč	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EBIT	25 760	7 193	4 788	31 344	12 322	11 266
EAT	19 614	3 704	2 740	24 350	9 305	8 368
Tržby	507 019	562 760	562 760	587 918	613 400	605 068
Aktiva	182 288	189 491	179 662	205 584	237 792	221 539
Vlastní kapitál	49 107	47 311	50 049	74 399	83 704	92 071

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10 - Ukazatele rentability Choceňské mlékárny s. r. o.

Položka	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROA - R. aktiv (EBIT/CA)	14,1%	3,8%	2,7%	15,2%	5,2%	5,1%
ROE - R. VI. kapitálu (EAT/VK)	39,9%	7,8%	5,5%	32,7%	11,1%	9,1%
ROS - R. Tržeb (EBIT/Tržby)	5,4%	1,4%	0,9%	5,3%	2,0%	1,9%
Zisková marže (EAT/tržby)	4,08%	0,73%	0,49%	4,14%	1,52%	1,38%
ROC - Nákladovost (1-ROS)	0,95 Kč	0,99 Kč	0,99 Kč	0,95 Kč	0,98 Kč	0,98 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

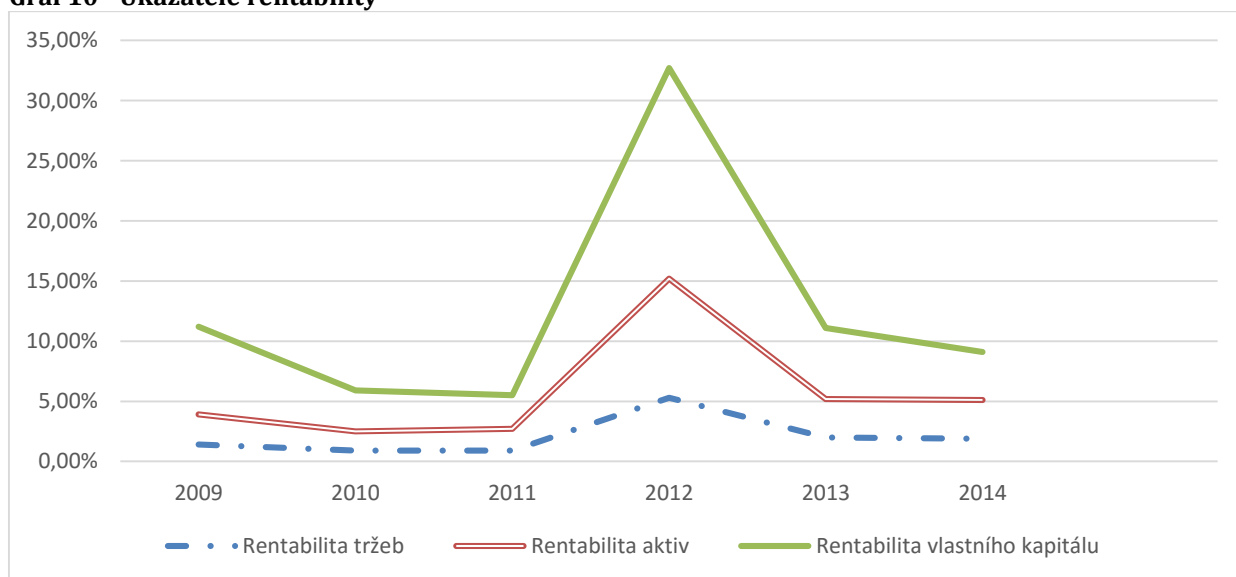
V rámci analýzy byly zkoumány ukazatele, které vidíme v tabulce 10. U rentability je žádoucí rostoucí trend. První zmíněná rentabilita aktiv se stanovuje jako poměr mezi ziskem před daněmi a úroky k celkovým aktivům a řadí se mezi nejdůležitější

ukazatele finanční analýzy. Ve výsledcích autorka práce zjišťuje, že hodnota kolísá. V roce 2009 a 2012 se pohybuje okolo 15%, což představuje pro investory správný směr. Kdežto ostatní období se hodnota pohybuje v rozmezí od 3 do 5%, což říká, že společnost nedosahuje požadovaného výsledku stabilně a je pod oborovým průměrem.

Rentabilita vlastního kapitálu má celkem věrohodnou podobu zvrátů jako předchozí bod. Zde je vhodné zmínit, že kromě roku 2011 se hodnoty dostávají přes cca 8%, což není úplně špatné pro investory. Hranici pro úspěch ale překračují výrazně jen v roce 2009 a 2012, což není úplně dostačující.

Rentabilita tržeb už nevykazuje tak obrovské číselné rozdíly jako předešlé položky, ale nerovnováha je zde zastoupena rovněž. Stejně jako u předchozích je dosaženo maxima v letech 2009 a 2012, ostatní roky se tržby opět pohybují pod oborovým průměrem. Nejvyšších hodnot společnost dosáhla v roce 2009, kdy na 1 Kč tržeb připadá 5,4 haléře zisku. Ukazatel ziskové marže ukazuje zisk na korunu obratu. U této hodnoty je možné sledovat, že v roce 2009 a 2012 připadá na 1 Kč obratu 4 haléře, jinak kolem 1 haléře. Ukazatel nákladovosti se během období jako jediný zdá být rovnoměrný, kde ukazuje, že náklady jsou příliš vysoké.

Graf 10 - Ukazatele rentability



Zdroj: Vlastní zpracování

5.5.2 Ukazatel aktivity

V rámci aktivity zjistíme, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy. Lze využívat dva způsoby výpočtu, a to s ukazateli počtu obrátu či dobou obrátu.

Tabulka 11 - Vstupní data pro výpočet aktivity v tis. Kč

Položka	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Celková aktiva	182 288	189 491	179 662	205 584	237 792	221 539
Roční tržby	480 227	507 019	562 760	587 918	613 400	605 068
Průměrné zásoby	14 809	15 838	16 112	17 683	18 728	19 639
Prům. stav pohledávek	81 218	81 602	77 736	78 841	108 817	96 059
Krátkodobé závazky	108 801	125 283	120 751	110 189	129 136	109 773

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12 - Ukazatele aktivity

Položka	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat celkových aktiv (T/CA)	2,63	2,68	3,13	2,86	2,58	2,73
Obrat zásob (T/Zásoby)	32,43	32,01	34,93	33,25	32,75	30,81
Doba obrátu zásob (Zásoby*360/T)	11,10	11,25	10,31	10,83	10,99	11,68
Doba obrátu pohledávek (Pohledávky*360/T)	60,88	57,94	49,73	48,28	63,86	57,15
Doba obrátu závazku (Závazky*360/T)	54,84	63,51	54,61	53,60	60,05	49,59

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrat aktiv se řadí mezi významné ukazatele. Tabulka 12 sděluje, že mlékárna během sledovaného období dosahuje hodnoty okolo 2,8, kdy v přepočtu na dny trvá jedna obrátka 130 dní. Obecně platí, čím vyšší hodnota, tím lépe, ale ukazatel by neměl klesnout pod hodnotu 1.

U obratu zásob je docíleno počtu 33 obrátek za rok, což je pozitivní fakt, že se nevyskytuje velké množství nelikvidních zásob. S tím souvisí doba obratu, kdy obrátka trvá průměrně 11 dní. Tento ukazatel během sledovaného období nevykazuje výrazněji nekolísání, zásoby byly přibližně stejné.

Doba obratu pohledávek nám ukazuje počet dní, kdy společnost vykazuje dluh vůči svým odběratelům. Průměrná doba se u společnosti pohybuje okolo 56 dní, kdy nejvyšších hodnot je dosaženo v roce 2013 ve výši téměř 64 dnů. Běžně se tato lhůta udává mezi 14 až 90 dny, je tedy zřejmé, že vypočtená data spadají do intervalu. Určitě by nebylo od věci zamyslet se nad tím, zda tyto lhůty nejsou dlouhé.

Posledním sledovaným ukazatelem je doba obratu závazků, která vykazuje průměrně stejnou dobu jako u pohledávek, konkrétně 56 dnů. Tato položka vypovídá o tom, jak dlouho podnik odkládá platbu svých faktur vůči dodavatelům. V tabulce 12 je vidět, že v 2010 a 2013 přesahuje ukazatel 60 dní, ale poslední sledovaný rok vykazuje pouze necelých 50 dnů. Výsledkem je, že dluhy jsou placeny včas, dá se říci i pod oborovými průměry.

Graf 11 - Ukazatele aktivity



Zdroj: Vlastní zpracování

5.5.3 Ukazatele zadluženosti

Vyjadřují fakt, že podnik využívá k financování aktiv ke své činnosti cizí zdroje, tj. udává, v jaké míře jsou využity zdroje vlastní oproti cizím. Jedná se o měřítko stability firmy.

Tabulka 13 - Vstupní data pro výpočet zadluženosti; v tis. Kč

Položka	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cizí zdroje	125 375	135 632	126 449	129 439	151 597	127 290
Celková aktiva	182 288	189 491	179 662	205 584	237 792	221 539
Vlastní kapitál	49 107	47 311	50 049	74 399	83 704	92 071
Zisk před zdaněním	25 760	7 193	4 788	31 344	12 322	11 266
Nákladové úroky	2 712	1 994	1 358	1 085	802	1 071

Zdroj: Vlastní zpracování

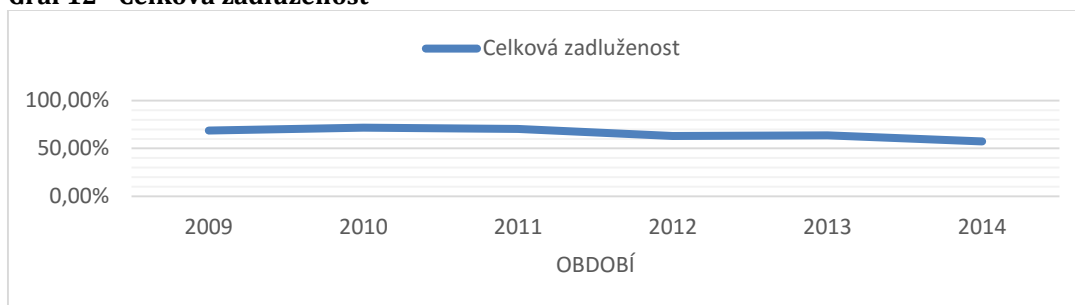
Tabulka 14 - Ukazatele zadluženosti

UKAZATEL ZADLUŽENOST	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost (CZ/CA)	68,8%	71,6%	70,4%	63,0%	63,8%	57,5%
Koeficient samofinancování (VK/CA)	26,9%	25,0%	27,9%	36,2%	35,2%	41,6%
Míra zadluženosti (CZ/VK)	255,3%	286,74	252,7%	173,9%	181,1%	138,3%
Úrokové krytí (EBIT/Nákladové úroky)	9,50	3,61	3,53	28,89	15,36	10,52

Zdroj: Vlastní zpracování

Hned na první pohled je vidět, že společnost je vysoce zadlužená. Obecně se považuje 50 % zadluženosti jako hranice, kterou firma značně překračuje. Od začátku období zadluženost rostla do roku 2011, následně začala mírně klesat až k 58% v posledním roce. Na cizích zdrojích se nejvíce podílejí krátkodobé závazky (40%) a krátkodobé bankovní úvěry (20%) k celkovým pasivům. Je to způsobeno, že vlastní kapitál je obecně dražší než kapitál cizí.

Graf 12 - Celková zadluženost



Zdroj: Vlastní zpracování

Koeficient samofinancování je doplňkový ukazatel k věřitelskému riziku (celkové zadluženosti) a jejich součet by měl dát dohromady přibližně hodnotu 1, resp. 100%. Sděluje, v jaké míře jsou aktiva financována penězi od akcionářů. Průměrně společnost vykazuje hodnotu 32%, ale trend je během období rostoucí až k 42%.

Míra zadluženosti může růst až do nekonečna oproti celkové zadluženosti, která se počítá do 100 %. Všeobecně se uvádí hranice 150%, kdy Choceňská mlékárna se převážně pohybuje za touto hranicí. Ukazatel má klesající trend, kdy na začátku období je míra 255%, ale na konci se umírňuje na 138%.

Úrokové krytí nám uzavírá ukazatele zadluženosti, která upozorňuje firmu, zda je dluhové zatížení v únosných mezích. V sledovaném podniku jsou u hodnoty velké výkyvy, kdy v roce 2011 analytik zjistil hodnotu 3,53, později v roce 2012 dokonce 29%. U tohoto bodu je doporučení 6-8, což je splněno dvakrát, jinak je zisk několikanásobně vyšší než nákladové úroky.

5.5.4 Ukazatele likvidity

Ukazatel likvidity udává, jak je podnik schopný uspokojit své splatné závazky. Tuto oblast dělíme do 3 stupňů, kdy I. stupeň je označován jako likvidita okamžitá, II. stupeň likvidita pohotová a III. stupeň jako likvidita běžná.

Tabulka 15 - Vstupní data pro výpočet likvidity v tis. Kč

Položka	2009	2010	2011	2012	2013
Oběžná aktiva	97 559	98 873	94 373	108 351	133 530
Zásoby	14 809	15 838	16 112	17 683	18 728
Krátkodobé závazky	108 801	125 283	120 751	110 189	129 136
Kr. finanční majetek	1 532	1 433	525	11 827	556

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16 - Ukazatele likvidity

Položka	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita (OA/Kr. Z)	0,90	0,79	0,78	0,98	1,03	1,08
Pohotová likvidita ((OA-Zásoby)/Kr. Z)	0,76	0,66	0,65	0,82	0,89	0,90
Okamžitá likvidita (KFM/Kr. Z)	0,01	0,01	0,004	0,11	0,004	0,01

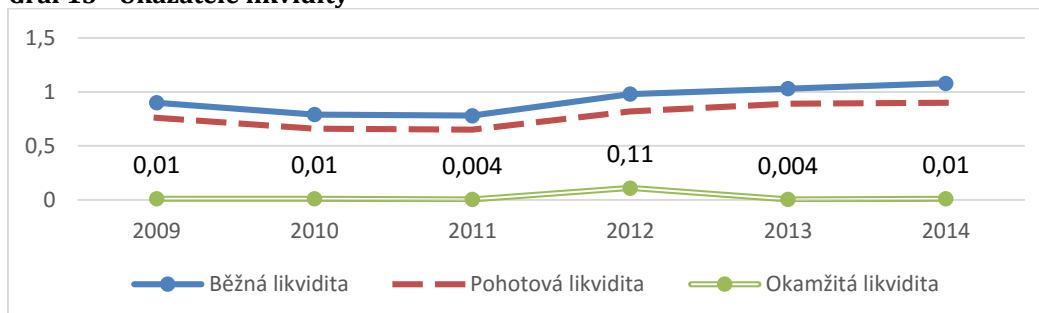
Zdroj: Vlastní zpracování

První stupeň likvidity by se měl pohybovat okolo hodnoty 0,2. Okamžitá likvidita společnosti se kromě roku 2012 vyskytuje pod hranicí 0,1, což znamená, že v ostatních letech není schopná svými finančními prostředky uspokojit své okamžité dluhy. Může to mít příčinu v celkem narůstajících krátkodobých závazcích firmy.

Pohotová likvidita se optimálně měla vyskytovat mezi hodnotami 1-1,5. Požadovaným hodnotám se společnost blíží pouze v posledních dvou letech, jinak je to výrazně pod hranicí. V roce 2014 ukazatel značí, že na 1Kč závazků připadá 0,9Kč finančního majetku a pohledávek a to není optimální

Běžná likvidita je ideální mezi čísly 1,5 a 2,5, což opět není v silách mlékárny. Nejbliže je opět rok 2014, kdy III. stupeň likvidity dosahuje výstupu 1,08.

Graf 13 - Ukazatele likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování

5.5.5 Ukazatele produktivity práce

Poslední položka mezi poměrovými ukazateli bude produktivita práce, která zachycuje výkonnost podniku ve vztahu k nákladům na zaměstnance.

Graf 14 - Vstupní data pro výpočet produktivity práce

Položka	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Počet pracovníků	85	86	86	87	92	90
Osobní náklady	36 493	36 904	37 123	38 465	39 540	39 384
Přidaná hodnota	108 131	88 844	86 746	124 090	88 753	88 463
Tržby	480 227	507 019	562 760	587 918	613 400	605 068
Mzdové náklady	26 879	26 744	26 829	27 993	28 779	28 611

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15 - Ukazatele produktivity práce

Položka	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Osobní náklady k přidané hodnotě	33,7%	41,5%	42,8%	31,0%	44,6%	44,5%
Produktivita práce z tržeb (v tis. Kč)	5 650	5 896	6 544	6 758	6 667	6 723
Produktivita práce z přid. hodnoty (v tis. Kč)	1 272	1 033	1 009	1 426	965	983
Průměrná měsíční mzda	26 352	25 915	25 997	26 813	26 068	26 492

Zdroj: Vlastní zpracování

Osobní náklady k přidané hodnotě se během let jinak razantně nezvyšují ani nesnižují. Průměrně se pohybují okolo hodnoty 39,7%. Nejvyššího bodu dosahují v roce 2013 (44,6%), což je způsobeno mírným poklesem přidané hodnoty a růstem osobních nákladů. Oproti tomu rok 2012 přináší skok vzhůru u přidané hodnoty, což je vidět na změně v ukazateli (31%). U produktivity práce počítané z tržeb docházelo od začátku období k růstu, což zapříčinil růst tržeb za vlastní výrobky. V roce 2012 připadá na jednoho zaměstnance 6,7 mil. Kč. Třetí ukazatel vykazuje značné výkyvy. Od roku 2009 do 2011 dochází k poklesu způsobeného snížením přidané hodnoty. Rok 2012 představuje obrovský nárůst, ale následující období vlivem zhoršení hospodaření společnosti a mírnému nárůstu zaměstnanců opět pokles.

Z posledního řádku tabulky lze vyčíst, jakých hodnot dosahovaly průměrné mzdy zaměstnanců v sledovaném období. V roce 2010 došlo ke snížení mzdy o necelých

500 Kč na úroveň 25 915 Kč, ale v dalších obdobích dochází k mírnému růstu, až na rok 2013, kdy opět dochází k menšímu poklesu. Nejvyšší úroveň dosahuje v roce 2012 (26 813 Kč). Rok 2012 znamenal pro firmu gigantický výsledek hospodaření (24 mil. Kč) ve srovnání s ostatními sledovanými roky, ale na mzdových nákladech se tento jev neprojevil. Vývoj pro zaměstnance je podle autorky spíše negativní, vzhledem k tomu, že nepřichází nějaká větší změna, která by přispěla k motivaci.

5.5.6 Poměrové ukazatele mlékárny Valašské Meziříčí s. r. o.

Tato kapitola ukáže, jaké hodnoty vykazují poměrové ukazatele u konkurenční společnosti Mlékárna Valašské Meziříčí s. r. o. Jedná se o podnik, který s Choceňskou mlékárnou soutěží na trhu smetanových jogurtů a také spadá mezi podniky střední.

Tabulka 17 - Ukazatele rentability Mlékárny Valašské Meziříčí s. r. o.

UKAZATEL RENTABILITA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
R. Tržeb	3,5%	-0,3%	0,7%	2,3%	1,1%	1,9%
R. Aktiv	13,9%	-0,2%	3,3%	12,4%	5,3%	9,8%
R. Vlastního kapitálu	30,4%	-3,1%	7,8%	24,0%	10,8%	17,9%

Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita tržeb dosahuje svého maxima hned v prvním roce 3,5%, další období již nevykazují tak velké výstupy. Rok 2009 tedy pro konkurenci znamenal, že na 1 Kč tržeb připadá 3,5 haléře zisku. Choceňská mlékárna oproti tomu dokázala v roce 2009 a 2012 z 1 Kč tržeb vyprodukovat 5,3 haléře zisku.

Druhá sledovaná rentabilita aktiv vykazuje nestabilní vývoj stejně jako u Choceňské mlékárny. V letech 2009, 2012 a 2014 si lze všimnout poměrně vysokých hodnot, což je směrodatné pro investory, že podnik směřuje správným směrem. Ostatní roky se pohybuje pod hranicí oborového průměru.

Rentabilita vlastního kapitálu se pohybuje nad 8%, což je pro investory správný směr vývoje až na rok 2010, kdy vykazuje zápornou hodnotu. Sledovaná společnost má vývoj obdobný.

Tabulka 18 - Ukazatele aktivity Mlékárny Valašské Meziříčí s. r. o

UKAZATEL AKTIVITY	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat aktiv	3,0	3,5	3,6	4,2	3,8	4,0
Obrat zásob	26,3	26,1	26,8	27,7	24,6	24,2
Doba obratu pohledávek	54,3	37,5	47,0	37,1	41,8	34,1
Doba obratu závazku	41,7	38,2	42,8	36,0	43,6	40,7

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel obratu aktiv dosahuje během sledovaného období hodnot okolo 3,7, což ukazuje, že jedna obrátka trvá 100 dní, oproti tomu Choceňská mlékárna k tomu potřebuje 130 dní. Obrat zásob vykazuje hodnoty okolo čísla 26, což stejně jako u analyzované firmy znamená, že si konkurence nedrží velké množství zásob.

Průměrná doba pohledávek se pohybuje okolo 42 dní, což spadá do doporučeného intervalu. Doba obratu závazků kolísá okolo 40 dnů, což vypovídá o tom, že konkurence splácí své dluhy včas.

Tabulka 19 - Ukazatel likvidity Mlékárny Valašské Meziříčí s. r. o.

UKAZATEL LIKVIDITA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	1,77	1,15	1,42	1,42	1,36	1,31
Pohotová likvidita	1,44	0,86	1,11	1,08	1,03	0,96
Okamžitá likvidita	0,13	0,09	0,04	0,11	0,09	0,15

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele likvidity konkurenční společnosti vykazují oproti analyzované mlékárně rozumnější hodnoty. Běžná likvidita dosahuje hodnot okolo 1,4, což se blíží požadovaným hodnotám. Pohotová likvidita se ve sledovaném období téměř vždy pohybuje v doporučeném rozsahu 1 – 1,5. Oproti tomu jako jediná likvidita okamžitá neodpovídá doporučené výstupu 0,2. V porovnání s Choceňskou mlékárnou je konkurence o něco lépe schopná zabezpečit své splatné závazky.

Tabulka 20 - Ukazatele zadluženosti Mlékárny Valašské Meziříčí s. r. o.

UKAZATEL ZADLUŽENOST	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	65,7%	64,1%	69,8%	59,3%	59,1%	55,2%
Míra zadluženosti	191,3%	178,7%	231,5%	150,3%	155,0%	127,3%

Zdroj: Vlastní zpracování

Nyní se zaměříme na zadluženost, která má v monitorované etapě klesající tendenci až na rok 2011, kdy se mírně zvýší. Míra zadluženosti se pohybuje od 127,3% až do svého maxima v roce 2011 231,5%. Ukazatele zadluženosti jsou u obou společností obdobné, jsou vysoce zadlužené, ale závazky rok od roku snižují.

Tabulka 21 - Ukazatel produktivity práce Mlékárny Valašské Meziříčí s. r. o.

Ukazatel produktivity práce	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Osobní ná. k přidané hodnotě	57,8%	89,0%	79,1%	65,0%	81,3%	71,9%
Produktivita práce z tržeb	4 353	4 275	5 141	5 239	5 082	5 463
Produktivita z přid. hodnoty	657	417	498	606	497	576
Průměrná měsíční mzda	23 388	22 662	24 142	24 106	24 663	25 269

Zdroj: Vlastní zpracování

Osobní náklady, jak je vidět z tabulky 21, v roce 2010, 2011 a 2013 dosahovaly větších změn. V roce 2010 a 2013 došlo ke snížení přidané hodnoty, což způsobilo tento efekt. Oproti tomu na rok 2011 působil růst osobních nákladů. U produktivity práce z tržeb je zřejmý růst, což je způsobeno růstem tržeb za vlastní výroby. Nejvyšší bod představuje rok, kdy na jednoho zaměstnance připadá 5,4 mil. Kč. Třetí ukazatel, stejně jako u sledované mlékárny vykazuje kolísavých výstupů díky rozdílům v dosažené přidané hodnotě.

Z posledního řádku lze vyčíst, že průměrné měsíční mzdy mají rostoucí tendenci až na rok 2010, kdy klesly o zhruba 700 Kč. Oproti analyzované společnosti je zde od roku 2009 do 2014 nárůst přibližně o 1900 Kč.

5.6 Další metody analýzy

5.6.1 Altmanův model (Z-skóre)

Altmanův model se řadí mezi poměrně jednoduché ukazatele, které ukazují, zda se podnik nachází v ohrožení bankrotu. V práci je využito tvaru, který je vhodný pro firmy, které neobchodují s akciemi na burze. K výpočtu je nezbytné zjistit čistý pracovní kapitál, jež je získán rozdílem mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky, krátkodobými bankovními úvěry a krátkodobými finančními výpomocemi. Tržby, které jsou taktéž nepostradatelné, se skládají z tržeb za prodej zboží a tržeb za prodej výrobků a služeb. Nerozdělený zisk je složen z výsledku hospodaření za běžné účetní období, fondů ze zisku a výsledku hospodaření minulých let.

Tabulka 22 - Altmanův model - data potřebné k výpočtu v tis. Kč

Položka	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aktiva	182 288	189 491	179 662	205 584	237 792	221 539
EBIT	25 760	7 193	4 788	31 344	12 322	11 266
Vlastní kapitál	49 107	47 311	50 049	74 399	83 704	92 071
Cizí zdroje	125 375	135 632	126 449	129 439	151 597	127 290
Tržby	480 227	507 019	562 760	587 918	613 400	605 068
Čistý pracovní kapitál	-11 242	-26 410	-26 378	-1 838	4 394	8 385
Nerozdělený zisk	37 763	35 967	38 705	63 055	72 360	80 727

Zdroj: Výroční zprávy Choceňská mlékárna s. r. o.

Vzorec pro výpočet Z-skóre vypadá následovně:

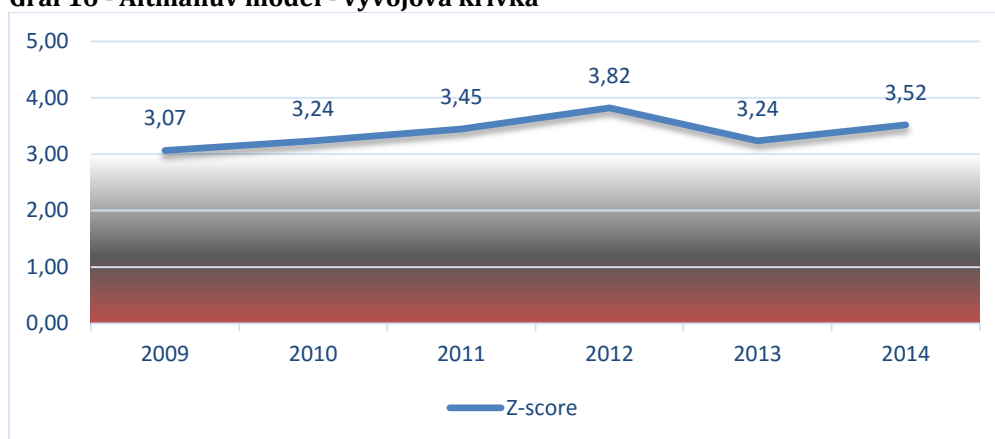
$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5.$$

Tabulka 23 - Altmanův model

Položka	2009	2010	2011	2012	2013	2014
x1 pracovní kapitál/celková aktiva	-0,06	-0,14	-0,15	-0,01	0,02	0,04
x2 nerozdělený zisk/celková aktiva	0,21	0,19	0,22	0,31	0,30	0,36
x3 EBIT/celková aktiva	0,14	0,04	0,03	0,15	0,05	0,05
x4 vlastní kapitál/cizí majetek	0,39	0,35	0,40	0,57	0,55	0,72
x5 tržby/celková aktiva	2,63	2,68	3,13	2,86	2,58	2,73
Z-skóre	3,36	3,00	3,45	3,82	3,24	3,52

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16 - Altmanův model - vývojová křivka



Zdroj: Vlastní zpracování

Altmanův index slouží k posouzení finančního zdraví firmy. Křivka Z-skóre napovídá, že firma Choceňská mlékárna s. r. o. se nachází v dobré formě.

Od roku 2009 do 2014 se zjištěné výsledky nevyskytují ani jednou v zóně šedé, ani bankrotní. Od začátku sledovaného období má křivka rostoucí tendenci až do roku 2012, kdy v následujícím roce mírně klesne, ale poté dochází opět k mírnému nárůstu hodnoty. Průměrná hodnota Altmanova indexu se pohybuje okolo hodnoty 3,4, což je dostatečně nad hranicí 2,99, jež je udávána jako pásmo prosperity.

Na výsledcích se nejvýznamněji podílí ukazatel X_5 vzhledem k tomu, že podíl tržeb k celkovým aktivům dosahuje vysokých hodnot. Oproti tomu zde figuruje Čistý pracovní kapitál v záporných hodnotách až do roku 2012, což není u prosperující firmy právě vhodné. Pro Choceňskou mlékárnu by to znamenalo, že oběžná aktiva by nestačila na pokrytí všech krátkodobých závazků. Naštěstí se letech 2013,2014 se již ukazatel přehoupl do kladných čísel a firma již směřuje správným směrem i u čistého kapitálu.

5.7 Ekonomická přidaná hodnota – EVA

Tabulka 24 popisuje, jak se ekonomická přidaná hodnota vyvíjela v období 2009 – 2014 u společnosti Choceňská mlékárna s. r. o. Uvedený ukazatel je vypočítán pomocí stavebnicového modelu INFA podle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.

Riziková přírážka za podnikatelské riziko (r_{POD}) je ve všech letech stanovena jako hodnota minimální za odvětví výroby potravinářských výrobků. Riziková přírážka za finanční stabilitu (r_{FINSTRU}) se obvykle stanovuje na základě porovnání běžné likvidity (L3) a hodnot XL1 a XL2. Hodnota XL1 představuje dolní hranici běžné likvidity, výstup je volen jako běžná likvidita za podniky, které jsou ztrátové v rámci zpracovatelského průmyslu. Za XL2 jsou dosazeny hodnoty běžné likvidity, které patří společnostem, které tvoří hodnoty – jsou ziskové. V práci byla tato přírážka s přihlédnutím ke zkoumanému odvětví výroby stanovena na základě hodnot, které jsou pro toto odvětví více reálné. Vychází se z údajů, které poskytuje Ministerstvo průmyslu a obchodu ve svých finančních analýzách za období 2009 až 2014.

Tabulka 24 - Ekonomická přidaná hodnota

Položka	2009	2010	2011	2012	2013	2014
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%	1,58%
r_{LA}	5,00%	5,00%	5,00%	4,96%	4,90%	4,88%
r_{POD}	3,77%	3,78%	3,19%	3,65%	3,86%	4,63%
XL1	1,09	1,01	0,95	1,23	1,05	0,99
XL2	2,06	2,21	2,15	1,8	2,24	2,36
L3	0,90	0,79	0,78	0,98	1,03	1,08
r_{FINSTRU}	2,65%	3,08%	3,18%	2,67%	2,66%	2,77%
r_{FINSTRU}	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	8,78%
WACC	16,09%	15,57%	14,88%	13,59%	13,68%	13,86%
r_e	27,84%	27,61%	24,65%	19,45%	20,48%	19,37%
ROE	39,94%	7,83%	5,47%	32,73%	11,12%	9,09%
Spread	12,10%	-19,78%	-19,18%	13,27%	-9,36%	-10,28%
VK	49 107	47 311	50 049	74 399	83 704	92 071
EVA	5941	-9357	-9597	9876	-7836	-9462

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 24 je zřejmé, že ekonomická přidaná hodnota společnosti Choceňská mlékárna s. r. o. byla v letech 2009 a 2012 kladná, ostatní roky vykazují hodnoty záporné. Pro mlékárnu to znamená, že z pohledu ekonomického zisku byla ztrátová a vlastníkům nepřinesla žádnou přidanou hodnotu. Příčinu záporných čísel lze přičíst nízké hodnotě rentability vlastního kapitálu (ROE) oproti alternativnímu nákladu na vlastní kapitál (r_e). Alternativní náklady na vlastní kapitál během sledovaného období klesaly až na hodnotu 19,37 %, což je od začátku úseku zhruba o 8,5%.

V letech 2009 a 2012 již výsledky dosahují kladných hodnot, jelikož došlo k růstu rentability vlastního kapitálu, které převýšily alternativní náklady na vlastní kapitál. V uvedených letech společnost dosahovala enormních ekonomických zisků, díky kterým tvořila přidanou hodnotu pro vlastníky, nejvyšší hodnotou je téměř 10 mil. Kč v roce 2012.

5.8 Zhodnocení informační vybavenosti společnosti

Závěrečná kapitola diplomové práce bude zaměřena na informační systémy využívané analyzovanou společností Choceňská mlékárna s. r. o.

Zkratka ERP (Enterprise Resource Planning) je v poslední době stále více skloňována ve společnostech, které chtějí mít pod dozorem své procesy, náklady, výdaje, sklady, zkrátka veškeré své podnikání. ERP systém je označení pro komplexní podnikový software, který je svým rozsahem schopný pokrýt všechny zmíněné oblasti. Výhodou softwaru je jeho branžová přizpůsobitelnost. Samotné firmě toto řešení přinese přínosy v automatizaci, propojení běžných firemních procesů, v uchování a sdílení klíčových informací, zjednodušení plánování, řízení výroby apod. (ERP systémy v potravinářství, 2012).

Potravinářský průmysl se řadí mezi ty, u nichž je nezbytné rychle reagovat na změny ze strany zákazníků. Samotná výroba potravin podléhá přísným nárokům, jak z pohledu kvality, trendů ve výživě, zvyků, tak i složení a legislativy, atd. Jedná se o obor, který vyžaduje specifické funkce, postupy a vlastnosti, proto je implementace informačního systému vhodnou volbou. Společnost by měla při výběru informačního systému klást důraz na bezpečnost, výkon a flexibilitu, ale rovněž na přívětivé a jednoduché uživatelské rozhraní. Mlékárenský průmysl je specifický v tom, že se zde klade důraz na plánování více než v jiných oborech. Podniky musí vybalancovat poptávku s aktuálními zásobami a výrobními plány. Pro firmy je tedy nutné rychle a pružně reagovat na potřeby svých zákazníků a technologie jim při tom mohou pomoci zásluhou prognóz prodeje. Díky tomu si mohou optimalizovat zásoby a dochází k úsporám nákladů (Moderní IT řešení v mlékárenském průmyslu, 2016).

Na trhu se vyskytuje stále více firem, které se na informační systémy do potravinářství specializují. Volba vhodného řešení závisí na různých aspektech, jako je odvětví, velikost, složitost a konkrétní potřeby organizace. Největší společnost, která nabízí požadované softwarové řešení, bude SAP, jež poskytuje

řešení all-in-one na platformě mySAP ERP. Tento systém je vhodný spíše pro velké podniky s velkým výrobním portfoliem. Další možností je software od společnosti SOFTbit, která nabízí řešení, která zahrnují činnosti od výroby, účetnictví až po odbyt. Společnost HELIOS poskytuje obdobné moduly, ale zároveň je možné využít agendy správy měřidel, údržby strojů apod. Také firma DC Concept a.s., poskytuje oborové řešení QI, které je vhodné pro potravinářství. Toto je jen krátký výčet řešení, které český trh nabízí.



Obrázek 2 - Logo společnosti MILSOFT, a. s. (O nás, 2010)

Analyzovaný podnik si z nabídky trhu vybral informační systém od společnosti MILSOFT, a. s. Při výběru jistě pomohlo velké množství referencí od jiných mlékárenských podniků. Jedná se o komplexní systém, který je modulární a je schopný pokrýt celou oblast činnosti od nákupu surovin, obalů, přísad přes výrobu, ekonomiku, statistiku, účetnictví až po reporting. Jednotlivé moduly jsou vzájemně propojeny, což zaměstnancům šetří čas, práci a eliminuje chyby.

The screenshot displays the 'Pokladni doklady' (Receipts) module. The main window shows a receipt for 31.03.2010 with a total amount of 77.64 EUR. The receipt is categorized as 'Výdej' (Expense) and 'přijatý' (received). The receipt details include a table for tax calculation (DPH) and a summary table for the month of March 2010.

Číslo dokladu	Datum	Druh paragonu	Částka (EUR)	Částka (účetní)	Text	Daňový	Kurz M
1 / 1	31.03.2010	přijatý	77,64	77,64	tankovanie	<input checked="" type="checkbox"/>	03
Celkem částka (EUR):			77,64	77,64			

Typ daně	Základ	%	Daň	Celkem	Kód DPH	Koef.	Plný nár.	Měsíc DPH	Měsíc účtování
Na vstupu	60,24	19	12,40	77,64	230	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	03.2010	03.2010

Účet	Měna	MD (měna)	Dal (měna)	MD(účetně)	Dal(účetně)	Středisko	Činnost	Zakázka	KV	Text
Měsíc účtování: 03.2010		Číslo zápisu:								
EUR		65,24		65,24						tankovanie
343 019	EUR	12,40		12,40						

Obrázek 3 - Ukázka prostředí IS Milsoft (Multimedia, 2010)

Společnost MILSOFT, a. s. se svými partnery udržuje úzké vztahy a snaží se systém, co nejvíce personalizovat konkrétní firmě a dalším přínosem je sledování změn v české legislativě. Pro Choceňskou mlékárnu je jistě benefit, že dodavatel sídlí v nedalekém Vysokém Mýtě a neměl by být problém s případnými konzultacemi. Mlékárna dala přednost pronájmu před samotnou koupí, což pro ně znamená výhodu v tom, že nemuseli vynaložit velké finanční prostředky na nákup a dodavatel jim přináší aktualizace bez dalších poplatků. Nedostatek by autorka shledala v uživatelském rozhraní, které je neatraktivní a zastaralé a také v nutnosti implementace doplňujících systémů.

Kromě výše zmíněného systému je Choceňská mlékárna s. r. o. nucena využít doplňkových systémů. Jedním z nich je docházkový systém ANeT, který eviduje a zpracovává odpracovanou dobu s využitím identifikačních médií. Dále podnik využívá systém řízení kvality Palstat, kde se spravuje firemní směrnice a také slouží k evidenci měřidel. Mimo to firma využívá základního softwaru jako je Microsoft Office, antivirový či grafický program.

Z uvedeného přehledu je jasné, že společnost Choceňská mlékárna s. r. o. je dostatečně informačně vybavena, ale za úvahu by jistě stálo, zda by se nenašel systém, který by pokryl veškeré podnikové procesy komplexně. Pro firmu by to, ale znamenalo obrovské náklady na zaškolení, transfer dat apod.

6 Shrnutí výsledků a doporučení

Úvod diplomové práce se věnuje analýze konkurenceschopnosti, kde autorka rozebírá vnitřní a vnější faktory, které působí na podnik. SWOT analýza identifikuje, jaké má společnost silné a slabé stránky, příležitosti či hrozby. V silných stránkách je vhodné vyzdvihnout, že se jedná o podnik s dlouholetou historií, tradicí, kvalitou výroby a na druhé straně nedostatečně využívají marketingu a motivace zaměstnanců. Choceňská mlékárna s r. o. by se jistě měla více zaměřit na hledání příležitostí na nových trzích, snažit se přetlačit svými produkty konkurenci a zajistit věrnost zákazníků. Hrozby by se měla společnost snažit eliminovat, ale není to jednoduché vzhledem k tomu, že se řadí mezi střední podniky, které nemají velkou vyjednávací sílu a faktory makrookolí jsou pro ně neovlivnitelné. Jedná se především o politické vlivy, které jsou v České republice nestálé, kdy dochází k časté změně politických stran u moci a s tím spojené změny v legislativě pro podnikatele. Tyto změny jsou v častých případech spíše nepříjemné, vzhledem k tomu, že společnost musí reagovat na nové situace a je do určité míry omezena. Jednou z nich je vývoj daně z přidané hodnoty, která se v analyzovaném období měnila skoro každý rok. V roce 2009 byla snížena sazba 9%, základní 19% a každý následující rok má rostoucí tendenci až k 15% u snížené a 21% u základní sazby v roce 2014. Od roku 2015 platí tři sazby daně z přidané hodnoty. Základní činí 21 %, snížená 15% a nová, snížená ve výši 10% na léky, knihy a kojeneckou výživu. Další položka, kterou podnik nemá šanci ovlivnit, jsou ceny surovin, které velmi kolísají a ovlivní výši zisku.

Porterův model pěti sil hodnotí konkurenční prostředí firmy a jejího strategického řízení. Autorka práce zjistila, že konkurenční prostředí v odvětví mlékárenského průmyslu je velmi silné a zároveň je produkována velká škála substitučních výrobků. Společnost by se měla zaměřit na aktivní prosazování výrobků pomocí všech dostupných kanálů reklamy. Vzhledem k nynějšímu počtu soutěžitelů na trhu mléčných výrobků se nepředpokládá ohrožení novou konkurencí. Oblast dodavatelů je klíčové sledovat a neustále se přizpůsobovat nestálým podmínkám. Ceny mléka a smetany ve sledovaném období neustále kolísají a pro firmu to může znamenat

snížení zisku. Choceňská mlékárna s. r. o. zprostředkovává své výrobky svým odběratelům i koncovým zákazníkům v podnikové prodejně. Podnik distribuuje pro poměrně velkou základnu velkoobchodů i maloobchodů, ale přesto se svou velikostí neřadí mezi podniky, které by měly velkou konkurenční sílu při vyjednávání cenových podmínek.

Hospodaření společnosti bylo během sledovaného období do velké míry ovlivněno hospodářskou krizí, která zasáhla potravinářský průmysl. Tento jev se projevil ve zpomalení vývoje trhu mléčných výrobků a zároveň poklesly ceny prodávaných komodit.

Finanční analýza, která byla aplikována na společnost Choceňská mlékárna s. r. o., odhalila, v jakých částech podnik vyniká a kde se naopak nacházejí slabší místa a rizika. K rozboru jsou využity analýzy vertikální a horizontální, u kterých se zaměříme na absolutní změny pro zobrazení výsledků účetních výkazů. Při rozebírání rozvahy bylo zjištěno, že podnik disponuje nízkým podílem vlastního kapitálu k celkovým zdrojům, který se ale v průběhu sledovaného úseku postupně navyšoval. Přesto položka cizího kapitálu představuje dvě třetiny celkových pasiv až do roku 2014, kdy se tyto hodnoty začínají vyrovnávat. Cizí kapitál tvoří výhradně krátkodobý kapitál – krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry. Krátkodobý cizí kapitál tvořil klíčový zdroj financování zejména do roku 2011. Analýza výkazu zisku a ztrát představuje další významný výkaz k zjištění finanční situace podniku. Tržby, které zahrnují především tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, meziročně rostou až na rok 2014. Zisk se oproti tomuto trendu propadá z důvodu kolísání výkonové spotřeby. Další položkou, která významně ovlivňuje zisk, jsou ostatní finanční náklady. Pro společnost jsou zlomové roky 2009 a 2012, kdy společnost vyprodukovala nejvyšší zisk.

V rámci poměrové analýzy byla práce zaměřena na nejvýznamnější poměrové ukazatele. Rentabilita aktiv a vlastního kapitálu vykazovala ve sledovaném období kolísavý průběh a hodnoty se většinou pohybovaly na hranici doporučených hodnot a pod oborovým průměrem. Do silných stránek je vhodné zařadit aktivitu, kdy

společnost vykazovala stabilní a poměrně vysoké hodnoty. Oproti tomu zadluženost znázorňuje celkem vysoké hodnoty, které překračují hodnotu 50 %. Tato skutečnost byla zřejmá již z analýzy pasiv, kdy společnost využívá především krátkodobých cizích zdrojů pro financování činnosti, což je dáno tím, že vlastní kapitál je obecně dražší. Podstatné je zmínit také úrokové krytí, které neklesá pod úroveň 3, přestože některé roky nejsou ziskově ideální. V oblasti likvidity má Choceňská mlékárna s. r. o. značné trhliny. Analýza ukázala, že až na výjimky nejsou schopni udržovat ani jeden stupeň likvidity v požadovaných mezích. Poslední částí poměrové analýzy byl rozbor produktivity práce. Zde autorka odhalila, že tempo růstu tržeb i přidané hodnoty je rychlejší než tempo růstu mezd.

Pro diplomovou práci autorka zvolila jako doplňující metody Altmanův model a Ekonomickou přidanou hodnotu. Z analýzy společnosti Choceňská mlékárna s. r. o. pomocí Altmanova modelu plyne, že se jedná o zdravý podnik, který se nenachází v šedé ani bankrotní zóně. Jediné, co by zde bylo vhodné vytknout, je hodnota čistého pracovního kapitálu, který se až do roku 2012 pohyboval v záporných číslech, což u prosperující firmy je na pováženou.

Ekonomická přidaná hodnota analyzované společnosti vypovídá, jak se vyvíjí její finanční výkonnost během roku 2009 až 2014. Autorka k výpočtu využila stavebnicového modelu INFRA, který vydává Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Ze samotné analýzy bylo zjištěno, že společnost Choceňská mlékárna až na rok 2009 a 2012 dosahovala záporného výsledku ekonomické přidané hodnoty přesto, že vykazovala kladný účetní výsledek hospodaření. Netvořila tedy přidanou hodnotu pro své vlastníky. Důvodem je nízká rentabilita vlastního kapitálu oproti nákladům na vlastní kapitál, tzv. spread byl tedy záporný.

Na závěr autorka zařadila kapitolu, kde analyzuje informační systémy ve společnosti. Nejvýznamnějším je celopodnikový systém Milsoft, který pokrývá téměř veškerou činnost v podniku. Doplňujícími systémy jsou docházkový ANeT a systém pro řízení kvality Palstat. Choceňská mlékárna je z pohledu informatiky vybavena dostatečně a není zde třeba implementace dalších podpůrných systémů.

V celkovém souhrnu lze společnost Choceňskou mlékárnu s. r. o. označit za finančně zdravou, která uspokojuje nejen nároky svých věřitelů, ale i své vlastníky a investory. Autorka by na základě výsledků finanční analýzy doporučila uvážení strategie financování. Pro podnik je nezbytné, aby nezvyšoval své zadlužení a naopak ho co nejvíce snižoval na udržitelnou úroveň. Zároveň je zde na místě zmínit položku Ostatních finančních nákladů, kterou je potřeba co nejvíce snižovat, aby nedocházelo ke krácení případných zisků. Dalším návrhem pro zlepšení situace podniku je sledování likvidity, její lepší plánování a řízení peněžních toků. Tento ukazatel během celého sledovaného období vykazuje hodnoty pod doporučeným rozmezím, což může způsobit platební neschopnost a podnik by mohl být nezpůsobilý dostát svým závazkům. Z pohledu konkurenceschopnosti by se firma měla více zaměřit na propagaci svých českých kvalitních mléčných výrobků mezi spotřebiteli a odběrateli pomocí marketingových nástrojů, jako je reklama či podpora prodeje a stávajícím nabízet výhody.

Za rok 2014 došlo k meziročnímu růstu hrubého domácího produktu o 2%, rok následující přinesl meziroční zvýšení dokonce o 4,3%, na čem se výrazně podílela nabídka zpracovatelského průmyslu, kam se řadí i výroba potravin. Dále tam patří domácí i zahraniční poptávka a také došlo k oživení ze strany domácností, které začaly více utrácet. Celková zaměstnanost také zaznamenává ekonomický růst, v roce 2014 meziročně vzrostl počet zaměstnaných o 0,4%, v roce 2015 až 1,2%. Tyto makroekonomické ukazatele naznačují, že v současné době dochází k útlumu ekonomické krize, což by pro společnost Choceňská mlékárna s. r. o. mělo mít pozitivní dopad a mohla by očekávat vyšší zisky.

7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení konkurenceschopnosti a výkonnosti společnosti Choceňská mlékárna s. r. o. v letech 2009 – 2014 a navrhnout možná opatření ke zlepšení situace. Choceňská mlékárna s. r. o. se řadí mezi mlékárenské společnosti, které mají na trhu dlouholetou tradici a po dobu své působnosti si vybudovala velmi dobré jméno a pověst. Diplomová práce čerpá informace především z veřejně dostupných výročních zpráv společnosti, zahrnujících rozvahu, výkaz zisků a ztrát, přehled o finančních tocích a přílohy.

V úvodní části práce se teoreticky pojednává o přístupech a metodách, které se při provádění analýzy konkurenceschopnosti a výkonnosti využívají. Na začátku je přiblížena samotná finanční analýza, její uživatelé, zdroje a metody. Dále monografie věnuje pozornost metodám konkurenceschopnosti, které zahrnují Porterův model pěti sil a známou SWOT analýzu.

Druhá část diplomové práce v sobě zahrnuje praktickou analýzu společnosti Choceňská mlékárna s. r. o. Na úvod je představen analyzovaný podnik, jeho předmět podnikání a historie. Následuje aplikace teoreticky popsanych metod konkurenceschopnosti a výkonnosti na vybraný podnik. Pro analýzu mikro a makro okolí byly zvoleny metody SWOT analýzy a Porterova modelu pěti sil. Samotná finanční situace byla rozebrána pomocí horizontální a vertikální analýzy společně s vybranými poměrovými ukazateli a na závěr doplněna Altmanovým modelem a ekonomickou přidanou hodnotou.

Primárním cílem diplomové práce bylo provedení analýzy konkurenceschopnosti a výkonnosti společnosti Choceňská mlékárna s. r. o. Díky těmto analýzám podnik odhalí svoji finanční situaci a dostává podklady pro management firmy, jakým směrem by se měla společnost v současnosti a zároveň v budoucnu ubírat, aby byla úspěšná a konkurenceschopná. Na úvod je provedena deskripce nástrojů, které analyzují vnitřní a vnější prostředí. První z nich je SWOT analýza, která vyhodnotila slabé a silné stránky, které plynou z vnitřních zdrojů a schopností podniku, zároveň

byla provedena deskripce příležitostí a hrozeb, které působí na mikro a makrookolí firmy. Druhou metodou, která zohledňuje jen vnější prostředí, je Porterův model pěti sil, kde byli rozebrány stávající a potencionální konkurenti, substituty, dodavatelé či odběratelé společnosti Choceňská mlékárna s. r. o.

Stěžejní částí diplomové práce je finanční analýza, která rozebírá finanční situaci podniku za období 2009 – 2014. V rámci finanční analýzy byla vypracována, jak vertikální i horizontální analýza pro rozvahu a výkaz zisků a ztrát. Následně autorka podrobně rozebrala poměrové ukazatele, kam řadíme rentabilitu, aktivitu, likviditu, zadluženost či produktivitu práce Choceňské mlékárny a následně byla provedena komparace s Mlékárnou Valašské Meziříčí, která je významným konkurentem pro analyzovanou společnost. Na závěr byla monografie doplněna o Altmanův index finančního zdraví podniku, který zjišťuje, zda se firma pohybuje v ohrožení bankrotu, a druhým doplňujícím nástrojem je ekonomická přidaná hodnota, jež se orientuje na měření výkonnosti podniku.

Tato diplomová práce by mohla společnosti Choceňská mlékárna pomoci utvořit celistvý pohled na svou finanční situaci a postavení na trhu. Autorka v práci poukazuje na silné a slabé stránky, potencionální ohrožení, ale rovněž vyzdvihuje příležitosti, které jsou pro podnik výzvou. Finanční analýza, která shrnula činnost podniku za posledních šest období, ukazuje, že Choceňská mlékárna s. r. o. je finančně zdravý podnik.

Autorka by ráda na závěr poukázala na fakt, že každá firma by měla provádět pravidelně analýzu konkurenceschopnosti, aby odhalila, jak si na trhu stojí, a finanční analýzu, díky níž zjistí finanční a hospodářskou situaci, která umožňuje identifikovat problémy či zlepšení, a určit jejich zdroj a příčinu.

8 Seznam použité literatury

Knižní

1. BLAHA, Zdenek Sid and JINDŘICHOVSKÁ, Irena, 2006, *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. 194 s. ISBN 80-726-1145-3.
2. GRÜNWARD, Rolf and HOLEČKOVÁ, Jaroslava, 1999, *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická. 197 s. ISBN 80-707-9587-5.
3. HÁLEK, Vítězslav, 2011, *Insolvence ABC*. 2011. Bratislava : Donau Media, s. r. o. 232 s. ISBN 978-80-89364-20-6.
4. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008, *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : Grada. Expert (Grada). 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
5. KALOUDA, František, 2009, *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 279 s. ISBN 978-80-7380-174-8.
6. KISLINGEROVÁ, Eva, 2001, *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. 366 s. ISBN 80-717-9529-1.
7. KISLINGEROVÁ, Eva and HNILICA, Jiří, 2008, *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
8. KOVANICOVÁ, Dana, 2003, *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 13. aktualiz. vyd. Praha: Polygon. 415 s. ISBN 80-727-3084-3.
9. RŮČKOVÁ, Petra, 2015, *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing. Finanční řízení. 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.
10. SUCHÁNEK, Petr, 2007, *Finanční management: distanční studijní opora*. Vyd. 1. Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. 127 s. ISBN 978-80-210-4277-3.
11. SYNEK, Miloslav, 2003, *Manažerská ekonomika*. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha : Grada. Expert (Grada). 466 s. ISBN 80-247-0515-X.
12. SYNEK, Miloslav, 2000, *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. 456 s. ISBN 80-717-9388-4.
13. SYNEK, Miloslav, 1997, *Ekonomika a řízení podniku: učební texty pro inženýrské studium Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická. 446 s. ISBN 80-707-9273-6.
14. ŠULÁK, Milan and VACÍK, Emil, 2004, *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. V Plzni : Západočeská univerzita. 138 s. ISBN 80-704-3258-6.

15. FERRELL, O and HARTLINE, Michael D, c2011, *Marketing strategy*. 5th ed. Mason, Ohio : South-Western Cengage Learning. ISBN 05-384-6738-X.

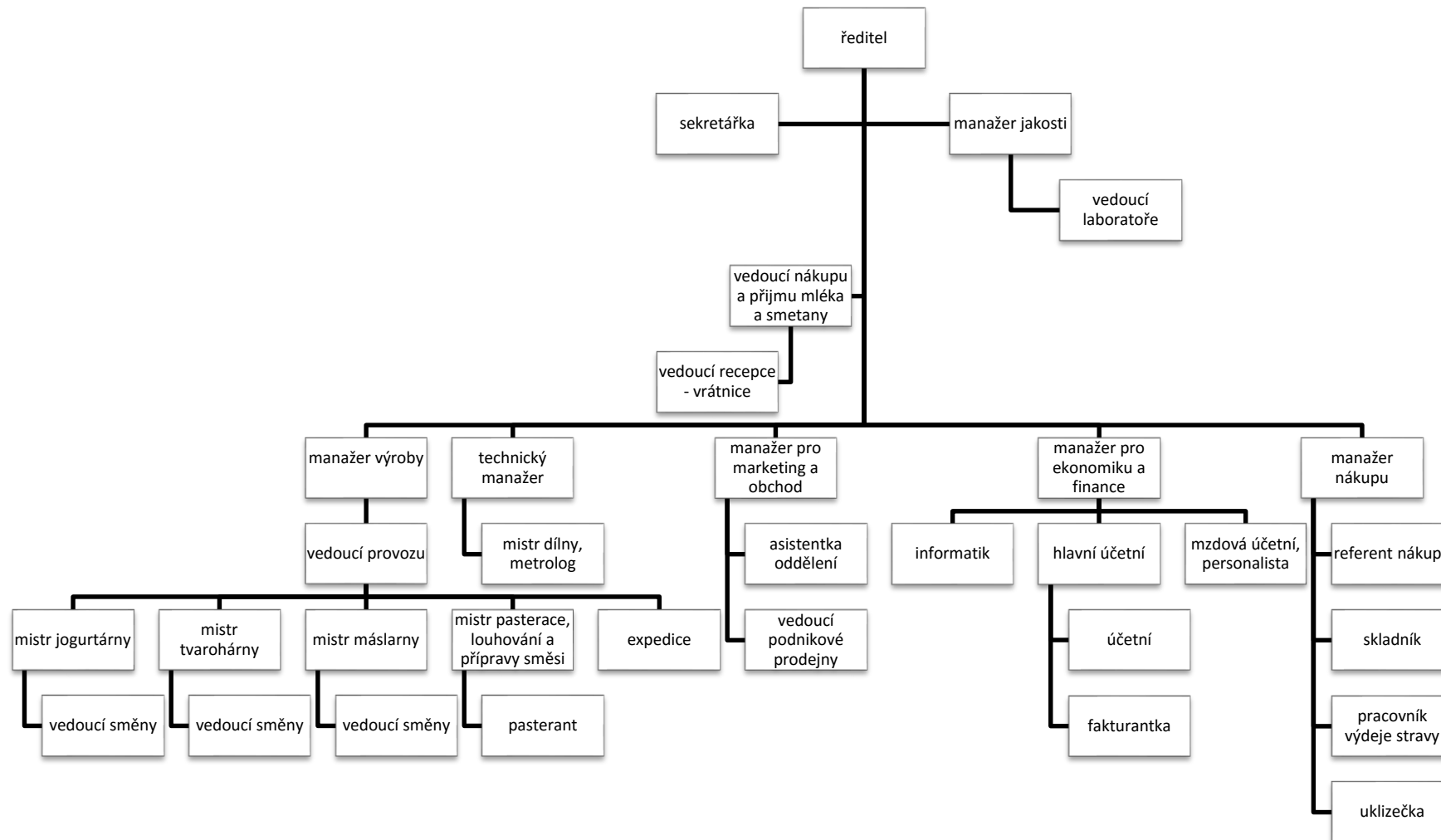
Elektronické

1. Ukazatele produktivity práce. In: *Analyzuj a proved'* [online]. 2010 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: http://www.analyzujaproved.cz/ApDefault2.aspx?rid=30882&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2975&p2=ShowDocInfo_BOOL_True&acode=db7a079b4c725dac4a8c62b92f491a5
2. O společnosti. In: *Choceňská mlékárna s. r. o.* [online]. 2016 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.chocenskamlekarna.cz/o-spolecnosti/>
3. Metodická část. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2008, s. 14 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace-metodika.pdf>
4. Veřejný rejstřík podle subjektu: Choceňská mlékárna s. r. o. In: *Justice. cz: Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. 2016, [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?nazev=choce%C5%88ska+mlekarna](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?nazev=choce%C5%88ska+mlekarna)
5. Tržní podíl obchodních formátů. In: *Vítejte na Zemi.: Multimediální ročenka životního prostředí* [online]. 2013 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: http://www.vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=trzni_podil_obchodnich_formatu&site=spotreba
6. Top 10 českého obchodu. In: *Regal: elektronický newsletter měsíčníků Regal* [online]. 2011, s. 3 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: http://download.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/Regal_2011_17.pdf
7. Multimedia. In: *Milsoft* [online]. 2010 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.milsoft.sk/multi-media.phtml?id3=49896>
8. Moderní IT řešení v mlékárenském průmyslu. In: *Časopis IT systems* [online]. 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/erp/moderni-it-reseni-v-mlekarenskem-prumyslu.htm>
9. ERP systémy v potravinářství, 2012. In: *Časopis IT systems* [online], 2012. cit. 2016-04-24]. Retrieved from: <http://www.systemonline.cz/it-v-potravinarskem-prumyslu/erp-systemy-v-potravinarstvi.htm>
10. nás. In: *Milsoft* [online]. 2010 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.milsoft.sk/o-nas.phtml?id5=12772>

9 Přílohy

Příloha 1 - Organizační členění podniku.....	83
Příloha 2 – Rozvaha za období 2009 – 2014 (v tis. Kč) - AKTIVA.....	84
Příloha 3 - Rozvaha za období 2009 - 2014 (tis. Kč) - PASIVA.....	86
Příloha 4 - Výkaz zisků a ztrát (2009 - 2014); v tis. Kč.....	88
Příloha 5 - Vertikální analýza AKTIVA (2009 - 2014).....	89
Příloha 6 - Vertikální analýza PASIVA (2009 - 2014).....	90
Příloha 7 - Vertikální analýza Výkaz zisku a ztrát (2009 – 2014).....	91
Příloha 8 - Horizontální analýza AKTIVA; v tis. Kč/%.....	92
Příloha 9 - Horizontální analýza PASIVA (2009 - 2014); V TIS. Kč/%.....	93

Příloha 1 - Organizační členění podniku



Příloha 2 – Rozvaha za období 2009 – 2014 (v tis. Kč) - AKTIVA

	AKTIVA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63)	182288	189491	179662	205584	237792	221539
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04+13+23)	84524	90532	85235	97109	103512	102843
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	0	0	0	0	0	0
1	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0	0
3	Software	0	0	0	0	0	0
4	Ocenitelná práva	0	0	0	0	0	0
5	Goodwill	0	0	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	84504	90512	85235	97109	100512	96743
1	Pozemky	3961	4094	4094	3526	3526	3526
2	Stavby	56340	60151	59366	57719	54823	65850
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	23196	25992	20460	20845	26025	21606
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1007	275	1174	15019	16138	5761
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	141	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až ř.30)	20	20	0	0	3000	6100
1	Podíly - ovládaná osoba	0	0	0	0	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	20	20	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí, podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	3000	6100
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	97559	98873	94373	108351	133530	118158
C.I.	Zásoby (ř. 33 až ř. 38)	14809	15838	16112	17683	18728	19639
1	Materiál	9086	7957	7360	9359	9663	11538

2	Nedokončená výroba a polotovary	1241	1225	1226	1484	2209	1745
3	Výrobky	3443	6091	7407	6722	6764	6275
4	Zvířata	0	0	0	0	0	0
5	Zboží	63	65	95	100	92	81
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	976	500	24	18	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	0	0	0	0	5429	1429
1	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	1429	1429
6	Dohadné účty aktiví	0	0	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	0	0	0	0	4000	0
8	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až ř. 57)	81218	81602	77736	78841	108817	96059
1	Pohledávky z obchodních vztahů	77582	77370	71892	72812	95991	79859
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	2196	3491	4974	5209	7948	8623
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1374	688	853	818	832	833
8	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0	0
9	Jiné phledávky	66	53	17	2	4046	6744
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	1532	1433	525	11827	556	1031
1	Peníze	636	587	124	82	101	153
2	Účty v bankách	896	846	401	11745	455	878
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	205	86	54	124	750	538
1	Náklady příštích období	139	10	54	124	200	0
2	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	66	76	0	0	550	538

Příloha 3 - Rozvaha za období 2009 - 2014 (tis. Kč) - PASIVA

	PASIVA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 88 + 121)	182288	189491	179662	205584	237792	221539
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87)	49107	47311	50049	74399	83704	92071
A.I.	Základní kapitál (ř. 70 až ř. 72)	7000	7000	7000	7000	7000	7000
1	Základní kapitál	7000	7000	7000	7000	7000	7000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0	0	0
3	Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až ř. 79)	4344	4344	4344	4344	4344	4344
1	Emisní ážio	0	0	0	0	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	4344	4344	4344	4344	4344	4344
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0	0
5	Rozdíly z přeměn společnosti	0	0	0	0	0	0
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách společnosti	0	0	0	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 81 + 82)	1750	1750	1750	1750	1750	1750
1	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	1750	1750	1750	1750	1750	1750
2	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0	0
A.IV.	VH minulých let (ř. 84 až ř. 86)	16399	30513	34215	36955	61305	70609
1	Nerozdělený zisk minulých let	16399	30513	34215	36955	61305	70609
2	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0	0
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0	0
A. V.	HV běžného účetního období (+/-) /ř.01-(+69+73+79+83+121)/	19614	3704	2740	24350	9305	8368
B.	Cizí zdroje (ř. 89 + 94 + 105 + 117)	125375	135632	126449	129439	151597	127290
B. I.	Rezervy (ř. 90 až ř. 93)	2000	0	474	3200	2919	500
1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	2000	0	0	0	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0	0
4	Ostatní rezervy	0	0	474	3200	2919	500
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 95 až ř. 104)	0	480	460	135	0	522
1	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0	0

6	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0	0
8	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0	0
9	Jiné závazky	0	0	0	0	0	0
10	Odložený daňový závazek	0	480	460	135	0	522
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 107 až 117)	73157	89451	85361	87534	102318	83356
1	Závazky z obchodních vztahů	67448	85760	76952	79526	92378	78588
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	5000	0	4000	0
3	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
4	Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	2547	2094	1989	2722	2246	2180
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1137	1192	1129	1489	1271	1226
7	Stát - daňové závazky a dotace	1991	279	263	3748	323	363
8	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0	0
9	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0
10	Dohadné účty pasivní	0	15	9	20	2046	945
11	Jiné závazky	34	111	19	29	54	54
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 119 až 121)	50218	45701	40154	38570	46360	42912
1	Bankovní úvěry dlouhodobé	14574	9869	4764	15915	19542	16495
2	Krátkodobé bankovní úvěry	35644	35832	35390	22655	26818	26417
3	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení (ř. 123 + 124)	7806	6548	3164	1746	2491	2178
1	Výdaje příštích období	7806	6548	3164	1746	2491	2178
2	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0	0

Příloha 4 - Výkaz zisků a ztrát (2009 - 2014); v tis. Kč

	TEXT	2009	2010	2011	2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	3 771	4 423	5 046	5 542	6 139	5 992
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	3 312	3 631	4 201	4 568	5 076	4 893
+	Obchodní marže (ř.01-02)	459	792	845	974	1 063	1 099
II.	Výkony (ř.05 + 06 + 07)	483 664	515 014	570 414	593 693	620 418	611 827
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	476 456	502 596	557 714	582 376	607 261	599 076
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1 406	3 091	1 729	-65	1 205	-471
3	Aktivace	8 614	9 327	10 971	11 382	11 952	13 222
B.	Výkonová spotřeba (ř.09 + 10)	375 992	426 962	484 513	470 577	532 728	524 463
B.1	Spotřeba materiálu a energie	309 332	366 007	411 475	390 569	443 015	447 963
B.2	Služby	66 660	60 955	73 038	80 008	89 713	76 500
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	108 131	88 844	86 746	124 090	88 753	88 463
C.	Osobní náklady (ř.13+14+15+16)	36 493	36 904	37 123	38 465	39 540	39 384
C.1	Mzdové náklady	26 879	26 744	26 829	27 993	28 779	28 611
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8 599	9 068	9 212	9 319	9 600	9 553
4	Sociální náklady	1 015	1 092	1 082	1 153	1 161	1 220
D.	Daně a poplatky	133	485	334	274	278	245
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	7 820	8 254	8 908	7 578	7 593	8 161
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	1 520	519	394	1 151	220	360
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	175	105	68	305	0	333
2	Tržby z prodeje materiálu	1 345	414	326	846	220	27
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23 + 24)	2 589	685	589	844	179	2
F. 1	Zůstatková cena prodaného dl. majetku	7	0	0	0	0	1
2	Prodaný materiál	2 582	685	589	844	179	1
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-4 889	-1 945	474	-793	-241	-2 570
IV.	Ostatní provozní výnosy	425	270	199	846	532	306
H.	Ostatní provozní náklady	8 754	1 656	781	4 980	1 607	1 082
*	Provozní výsledek hospodaření	59 176	43 594	39 130	74 739	40 549	42 825
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	1 500	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	-1 500	0	0	0
X.	Výnosové úroky	2	5	4	1	70	246
N.	Nákladové úroky	2 712	1 994	1 358	1 085	802	1 071
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	64	239	659	783	376
O.	Ostatní finanční náklady	33 446	36 470	34 565	44 055	29 080	32 181
*	Finanční výsledek hospodaření	-36 128	-38 395	-35 700	-44 480	-29 029	-32 630
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50+51)	3 434	1 495	690	5 909	2 215	1 827
Q.1	- splatná	3 434	1 015	710	6 234	2 350	1 305
2	- odložená	0	480	-20	-325	-135	522
**	Výsledek hospodaření za běžnou	19 614	3 704	2 740	24 350	9 305	8 368
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)	0	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	19 614	3 704	2 740	24 350	9 305	8 368
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	23 048	5 199	3 430	30 259	11 520	10 195

Příloha 5 - Vertikální analýza AKTIVA (2009 - 2014)

	AKTIVA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
B.	Dlouhodobý majetek	46,37%	47,78%	47,44%	47,24%	43,53%	46,42%
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	46,36%	47,77%	47,44%	47,24%	42,27%	43,67%
B. II. 1	Pozemky	2,17%	2,16%	2,28%	1,72%	1,48%	1,59%
2	Stavby	30,91%	31,74%	33,04%	28,08%	23,06%	29,72%
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	12,72%	13,72%	11,39%	10,14%	10,94%	9,75%
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0,55%	0,15%	0,65%	7,31%	6,79%	2,60%
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	-%	-%	0,08%	-%	-%	-%
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,01%	0,01%	-%	-%	1,26%	2,75%
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	-%	-%	-%	-%	-%	-%
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	-%	-%	-%	-%	-%	-%
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0,01%	0,01%	-%	-%	-%	-%
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	-%	-%	-%	-%	1,26%	2,75%
C.	Oběžná aktiva	53,52%	52,18%	52,53%	52,70%	56,15%	53,34%
C.I.	Zásoby	8,12%	8,36%	8,97%	8,60%	7,88%	8,86%
C.I. 1	Materiál	4,98%	4,20%	4,10%	4,55%	4,06%	5,21%
2	Nedokončená výroba a polotovary	0,68%	0,65%	0,68%	0,72%	0,93%	0,79%
3	Výrobky	1,89%	3,21%	4,12%	3,27%	2,84%	2,83%
4	Zvířata	-%	-%	-%	-%	-%	-%
5	Zboží	0,03%	0,03%	0,05%	0,05%	0,04%	0,04%
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	0,54%	0,26%	0,01%	0,01%	-%	-%
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	-%	-%	-%	-%	2,28%	0,65%
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	-%	-%	-%	-%	0,60%	0,65%
7	Jiné pohledávky	-%	-%	-%	-%	1,68%	-%
8	Odložená daňová pohledávka	-%	-%	-%	-%	-%	-%
C.III.	Krátkodobé pohledávky	44,55%	43,06%	43,27%	38,35%	45,76%	43,36%
C.III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	42,56%	40,83%	40,02%	35,42%	40,37%	36,05%
6	Stát - daňové pohledávky	1,20%	1,84%	2,77%	2,53%	3,34%	3,89%
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,75%	0,36%	0,47%	0,40%	0,35%	0,38%
8	Dohadné účty pasivní	-%	-%	-%	-%	-%	-%
9	Jiné pohledávky	0,04%	0,03%	0,01%	0,00%	1,70%	3,04%
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	0,84%	0,76%	0,29%	5,75%	0,23%	0,47%
C. IV. 1	Peníze	0,35%	0,31%	0,07%	0,04%	0,04%	0,07%
2	Účty v bankách	0,49%	0,45%	0,22%	5,71%	0,19%	0,40%
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	-%	-%	-%	-%	-%	-%
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	-%	-%	-%	-%	-%	-%
D.I.	Časové rozlišení	0,11%	0,05%	0,03%	0,06%	0,32%	0,24%
D.I. 1	Náklady příštích období	0,08%	0,01%	0,03%	0,06%	0,08%	-%
3	Příjmy příštích období	0,04%	0,04%	-%	-%	0,23%	0,24%

Příloha 6 - Vertikální analýza PASIVA (2009 - 2014)

	PASIVA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A.	Vlastní kapitál	26,94%	24,97%	27,86%	36,19%	35,20%	41,56%
A.I.	Základní kapitál	3,84%	3,69%	3,90%	3,40%	2,94%	3,16%
1	Základní kapitál	3,84%	3,69%	3,90%	3,40%	2,94%	3,16%
A. II.	Kapitálové fondy	2,38%	2,29%	2,42%	2,11%	1,83%	1,96%
A. II. 1	Emisní ážio	-%	-%	-%	-%	-%	-%
2	Ostatní kapitálové fondy	2,38%	2,29%	2,42%	2,11%	1,83%	1,96%
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0,96%	0,92%	0,97%	0,85%	0,74%	0,79%
A. III. 1	Zákon. rezervní fond/Nedělitelný fond	0,96%	0,92%	0,97%	0,85%	0,74%	0,79%
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	9,00%	16,10%	19,04%	17,98%	25,78%	31,87%
A.IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	9,00%	16,10%	19,04%	17,98%	25,78%	31,87%
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	10,76%	1,95%	1,53%	11,84%	3,91%	3,78%
B.	Cizí zdroje	68,78%	71,58%	70,38%	62,96%	63,75%	57,46%
B. I.	Rezervy	1,10%	-%	0,26%	1,56%	1,23%	0,23%
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	1,10%	-%	-%	-%	-%	-%
4	Ostatní rezervy	-%	-%	0,26%	1,56%	1,23%	0,23%
B. II.	Dlouhodobé závazky	-%	0,25%	0,26%	0,07%	-%	0,24%
10	Odložený daňový závazek	-%	0,25%	0,26%	0,07%	-%	0,24%
B. III.	Krátkodobé závazky	40,13%	47,21%	47,51%	42,58%	43,03%	37,63%
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	37,00%	45,26%	42,83%	38,68%	38,85%	35,47%
5	Závazky k zaměstnancům	1,40%	1,11%	1,11%	1,32%	0,94%	0,98%
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0,62%	0,63%	0,63%	0,72%	0,53%	0,55%
7	Stát - daňové závazky a dotace	1,09%	0,15%	0,15%	1,82%	0,14%	0,16%
10	Dohadné účty pasivní	-%	0,01%	0,01%	0,01%	0,86%	0,43%
11	Jiné závazky	0,02%	0,06%	0,01%	0,01%	0,02%	0,02%
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	27,55%	24,12%	22,35%	18,76%	19,50%	19,37%
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	8,00%	5,21%	2,65%	7,74%	8,22%	7,45%
2	Krátkodobé bankovní úvěry	19,55%	18,91%	19,70%	11,02%	11,28%	11,92%
C.I.	Časové rozlišení	4,28%	3,46%	1,76%	0,85%	1,05%	0,98%
C.I. 1	Výdaje příštích období	4,28%	3,46%	1,76%	0,85%	1,05%	0,98%

Příloha 7 - Vertikální analýza Výkaz zisku a ztrát (2009 - 2014)

	TEXT	2010	2011	2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	17,29%	14,09%	9,83%	10,77%	-2,39%
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	9,63%	15,70%	8,74%	11,12%	-3,61%
+	Obchodní marže	72,55%	6,69%	15,27%	9,14%	3,39%
II.	Výkony	6,48%	10,76%	4,08%	4,50%	-1,38%
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5,49%	10,97%	4,42%	4,27%	-1,35%
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-319,84%	-44,06%	-103,76%	-1953,85%	-139,09%
3	Aktivace	8,28%	17,63%	3,75%	5,01%	10,63%
B.	Výkonová spotřeba	13,56%	13,48%	-2,88%	13,21%	-1,55%
B.1	Spotřeba materiálu a energie	18,32%	12,42%	-5,08%	13,43%	1,12%
B.2	Služby	-8,56%	19,82%	9,54%	12,13%	-14,73%
+	Přidaná hodnota	-17,84%	-2,36%	43,05%	-28,48%	-0,33%
C.	Osobní náklady	1,13%	0,59%	3,62%	2,79%	-0,39%
C.1	Mzdové náklady	-0,50%	0,32%	4,34%	2,81%	-0,58%
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5,45%	1,59%	1,16%	3,02%	-0,49%
4	Sociální náklady	7,59%	-0,92%	6,56%	0,69%	5,08%
D.	Daně a poplatky	264,66%	-31,13%	-17,96%	1,46%	-11,87%
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5,55%	7,92%	-14,93%	0,20%	7,48%
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	-65,86%	-24,08%	192,13%	-80,89%	63,64%
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-40,00%	-35,24%	348,53%	-100,00%	-
2	Tržby z prodeje materiálu	-69,22%	-21,26%	159,51%	-74,00%	-87,73%
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	-73,54%	-14,01%	43,29%	-78,79%	-98,88%
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-100,00%	-	-	-	-
2	Prodáný materiál	-73,47%	-14,01%	43,29%	-78,79%	-99,44%
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-60,22%	-124,37%	-267,30%	-69,61%	966,39%
IV.	Ostatní provozní výnosy	-36,47%	-26,30%	325,13%	-37,12%	-42,48%
H.	Ostatní provozní náklady	-81,08%	-52,84%	537,64%	-67,73%	-32,67%
*	Provozní výsledek hospodaření	-26,33%	-10,24%	91,00%	-45,75%	5,61%
J.	Prodané cenné papíry a podíly	-	-	-100,00%	-	-
K.	Náklady z finančního majetku	-	-	-100,00%	-	-
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	-	-	-100,00%	-	-
X.	Výnosové úroky	150,00%	-20,00%	-75,00%	6900,00%	251,43%
N.	Nákladové úroky	-26,47%	-31,90%	-20,10%	-26,08%	33,54%
XI.	Ostatní finanční výnosy	128,57%	273,44%	175,73%	18,82%	-51,98%
O.	Ostatní finanční náklady	9,04%	-5,22%	27,46%	-33,99%	10,66%
*	Finanční výsledek hospodaření	6,27%	-7,02%	24,59%	-34,74%	12,40%
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-56,46%	-53,85%	756,38%	-62,51%	-17,52%
Q.1	- splatná	-70,44%	-30,05%	778,03%	-62,30%	-44,47%
2	- odložená	-	-104,17%	1525,00%	-58,46%	-486,67%
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-81,12%	-26,03%	788,69%	-61,79%	-10,07%
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-81,12%	-26,03%	788,69%	-61,79%	-10,07%
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-77,44%	-34,03%	782,19%	-61,93%	-11,50%

Příloha 8 - Horizontální analýza AKTIVA; v tis. Kč/%

	AKTIVA	2010	2011	2012	2013	2014	2010	2011	2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	7203	-9829	25922	32208	-16253	3,95%	-5,19%	14,43%	15,67%	-6,83%
B.	Dlouhodobý majetek	6008	-5297	11874	6403	-669	7,11%	-5,85%	13,93%	6,59%	-0,65%
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	6008	-5277	11874	3403	-3769	7,11%	-5,83%	13,93%	3,50%	-3,75%
B. II. 1	Pozemky	133	0	-568	0	0	3,36%	0,00%	-13,87%	0,00%	0,00%
2	Stavby	3811	-785	-1647	-2896	11027	6,76%	-1,31%	-2,77%	-5,02%	20,11%
3	Samostatné movité věci	2796	-5532	385	5180	-4419	12,05%	-21,28%	1,88%	24,85%	-16,98%
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	-732	899	13845	1119	-10377	-72,69%	326,91%	1179,30%	7,45%	-64,30%
8	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek	0	141	-141	0	0	-	-	-100,00%	-	-
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	-20	0	3000	3100	0,00%	-100,00%	-	-	103,33%
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	-20	0	0	0	0,00%	-100,00%	-	-	-
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	3000	3100	-	-	-	-	103,33%
C.	Oběžná aktiva	1314	-4500	13978	25179	-15372	1,35%	-4,55%	14,81%	23,24%	-11,51%
C.I.	Zásoby	1029	274	1571	1045	911	6,95%	1,73%	9,75%	5,91%	4,86%
C.I. 1	Materiál	-1129	-597	1999	304	1875	-12,43%	-7,50%	27,16%	3,25%	19,40%
2	Nedokončená výroba a polotovary	-16	1	258	725	-464	-1,29%	0,08%	21,04%	48,85%	-21,00%
3	Výrobky	2648	1316	-685	42	-489	76,91%	21,61%	-9,25%	0,62%	-7,23%
5	Zboží	2	30	5	-8	-11	3,17%	46,15%	5,26%	-8,00%	-11,96%
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	-476	-476	-6	-18	0	-48,77%	-95,20%	-25,00%	-100,00%	-
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	5429	-4000	-	-	-	-	-73,68%
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	1429	0	-	-	-	-	0,00%
7	Jiné pohledávky	0	0	0	4000	-4000	-	-	-	-	-100,00%
C. III.	Krátkodobé pohledávky	384	-3866	1105	29976	-12758	0,47%	-4,74%	1,42%	38,02%	-11,72%
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	-212	-5478	920	23179	-16132	-0,27%	-7,08%	1,28%	31,83%	-16,81%
6	Stát - daňové pohledávky	1295	1483	235	2739	675	58,97%	42,48%	4,72%	52,58%	8,49%
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	-686	165	-35	14	1	-49,93%	23,98%	-4,10%	1,71%	0,12%
9	Jiné pohledávky	-13	-36	-15	4044	2698	-19,70%	-67,92%	-88,24%	202200%	66,68%
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	-99	-908	11302	-11271	475	-6,46%	-63,36%	2152,76%	-95,30%	85,43%
C. IV. 1	Peníze	-49	-463	-42	19	52	-7,70%	-78,88%	-33,87%	23,17%	51,49%
2	Účty v bankách	-50	-445	11344	-11290	423	-5,58%	-52,60%	2828,93%	-96,13%	92,97%
D.I.	Časové rozlišení (-119	-32	70	626	-212	-58,05%	-37,21%	129,63%	504,84%	-28,27%
D.I. 1	Náklady příštích období	-129	44	70	76	-200	-92,81%	440,00%	129,63%	61,29%	-100,00%
3	Příjmy příštích období	10	-76	0	550	-12	15,15%	-100,00%	-	-	-2,18%

Příloha 9 - Horizontální analýza PASIVA (2009 - 2014); V TIS. Kč/%

PASIVA		2010	2011	2012	2013	2014	2010	2011	2012	2013	2014
	PASIVA CELKEM	7203	-9829	25922	32208	-16253	3,95%	-5,19%	14,43%	15,67%	-6,83%
A.	Vlastní kapitál	-1796	2738	24350	9305	8367	-3,66%	5,79%	48,65%	12,51%	10,00%
A.I.	Základní kapitál	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1	Základní kapitál	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A. III. 1	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	14114	3702	2740	24350	9304	86,07%	12,13%	8,01%	65,89%	15,18%
A.IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	14114	3702	2740	24350	9304	86,07%	12,13%	8,01%	65,89%	15,18%
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-15910	-964	21610	-15045	-937	-81,12%	-26,03%	788,69%	-61,79%	-10,07%
B.	Cizí zdroje	10257	-9183	2990	22158	-24307	8,18%	-6,77%	2,36%	17,12%	-16,03%
B. I.	Rezervy (ř. 90 až ř. 93)	-2000	474	2726	-281	-2419	-100,00%	-	575,11%	-8,78%	-82,87%
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	-2000	0	0	0	0	-100,00%	-	-	-	-
4	Ostatní rezervy	0	474	2726	-281	-2419	-	-	575,11%	-8,78%	-82,87%
B. II.	Dlouhodobé závazky	480	-20	-325	-135	522	-	-4,17%	-70,65%	-100,00%	-
10	Odložený daňový závazek	480	-20	-325	-135	522	-	-4,17%	-70,65%	-100,00%	-
B. III.	Krátkodobé závazky	16294	-4090	2173	14784	-18962	22,27%	-4,57%	2,55%	16,89%	-18,53%
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	18312	-8808	2574	12852	-13790	27,15%	-10,27%	3,34%	16,16%	-14,93%
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	5000	-5000	4000	-4000	-	-	-100,00%	-	-100,00%
5	Závazky k zaměstnancům	-453	-105	733	-476	-66	-17,79%	-5,01%	36,85%	-17,49%	-2,94%
6	Závazky ze soc. zabezpečení a zdravotního pojištění	55	-63	360	-218	-45	4,84%	-5,29%	31,89%	-14,64%	-3,54%
7	Stát - daňové závazky a dotace	-1712	-16	3485	-3425	40	-85,99%	-5,73%	1325,10%	-91,38%	12,38%
10	Dohadné účty pasivní	15	-6	11	2026	-1101	-	-40,00%	122,22%	10130,00%	-53,81%
11	Jiné závazky	77	-92	10	25	0	226,47%	-82,88%	52,63%	86,21%	0,00%
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	-4517	-5547	-1584	7790	-3448	-8,99%	-12,14%	-3,94%	20,20%	-7,44%
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	-4705	-5105	11151	3627	-3047	-32,28%	-51,73%	234,07%	22,79%	-15,59%
2	Krátkodobé bankovní úvěry	188	-442	-12735	4163	-401	0,53%	-1,23%	-35,98%	18,38%	-1,50%
C.I.	Časové rozlišení	-1258	-3384	-1418	745	-313	-16,12%	-51,68%	-44,82%	42,67%	-12,57%
C.I. 1	Výdaje příštích období	-1258	-3384	-1418	745	-313	-16,12%	-51,68%	-44,82%	42,67%	-12,57%

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Nováčková Tereza	Koldín 68, Koldín	I14740

TÉMA ČESKY:

Konkurenceschopnost a výkonnost podniku

TÉMA ANGLICKY:

Competitiveness and efficiency of a company

VEDOUCÍ PRÁCE:

Ing. Martina Hedvičáková, Ph.D. - KE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl práce: Deskripce podniku Choceňská mlékárna, s.r.o. a její následná analýza konkurenceschopnosti a výkonnosti s využitím vybraných finančních nástrojů.

Osnova:

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Teoretická východiska
4. Charakteristika podniku
5. Analýza konkurenceschopnosti a výkonnosti podniku
6. Shrnutí výsledků a doporučení
7. Závěr

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Doplň student.

Podpis studenta:

Nováčková

Datum:

12.10.2015

Podpis vedoucího práce:

Hedvičáková

Datum:

12.10.2015