

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

Analysis of competitiveness of chosen company

Zuzana Tichá

Plzeň 2015

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D. za odborné vedení a poskytnutí cenných rad při zpracování této bakalářské práce. Poděkování patří také Ing. Jaroslavě Rollové ze společnosti Druhá Poběžovická, a.s. za spolupráci, čas a poskytnutí potřebných informací a podkladů.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 KONKURENCE.....	9
1.1 Rozdělení konkurence	10
1.1.1 Konkurence nabídky a poptávky	10
1.1.2 Metody konkurence na straně nabídky.....	10
1.1.3 Konkurence dle podmínek na trhu	11
1.2 Konkurenceschopnost	12
1.3 Marketing konkurenceschopnosti	13
1.4 Konkurenční strategie.....	15
2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI Druhá Poběžovická, a.s.	18
2.1 Základní údaje.....	18
2.2 Profil a historie společnosti	18
2.3 Vlastnická struktura a management	19
2.4 Ekonomický vývoj společnosti	21
2.5 Produkty.....	22
3 OKOLÍ PODNIKU	23
4 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	25
4.1 Finanční analýza	25
4.1.1 Analýza absolutních ukazatelů	26
4.1.2 Analýza relativních ukazatelů.....	38
5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	45
5.1 Porterův model pěti sil	45
5.1.1 Vyjednávací síla dodavatelů	46
5.1.2 Vyjednávací síla odběratelů.....	48
5.1.3 Hrozba substitutů	49
5.1.4 Hrozba vstupu potencionálních konkurentů	49
5.1.5 Rivalita mezi existujícími podniky	50
5.2 PEST analýza	52

5.2.1	Politicko- právní faktory.....	53
5.2.2	Ekonomické faktory	55
5.2.3	Sociálně-demografické faktory.....	56
5.2.4	Technologické faktory.....	57
6	SWOT ANALÝZA.....	59
7	NÁVRHY OPATŘENÍ PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	62
7.1	Zkvalitnění webových stránek	62
7.2	Rozšíření skladových prostor.....	63
7.3	Nová výkrmna prasat.....	63
7.4	Shrnutí	64
	ZÁVĚR.....	65
	SEZNAM TABULEK.....	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
	SEZNAM PŘÍLOH.....	72

ÚVOD

Bakalářská práce se věnuje analýze konkurenceschopnosti zvoleného podniku. Téma bylo vybráno na základě stále rostoucí důležitosti pojmů konkurence a konkurenceschopnost v současné ekonomice, která se vyznačují svou dynamičností a konkurenčností. V dnešní době je vývoj světové ekonomiky silně ovlivňován globalizací, která přirozeně působí i na kvalitu konkurence. Vysoké tempo globalizace a globálních změn si vyžaduje flexibilní a pohotové přizpůsobení se firmy za účelem zachovat si konkurenční potenciál. [8]

Bakalářská práce je strukturována do sedmi kapitol, přičemž každá kapitola je tvořena teoretickou částí, na kterou plynule navazuje část praktická. Obsah teoretické části vychází z odborné literatury a dalších informačních zdrojů, jejichž kompletní seznam je uveden na konci této práce. Obsah praktické části je soustředěn na splnění vymezených cílů. Podkladem pro její vypracování byly především informace poskytnuté vedoucími pracovníky společnosti, účetní výkazy a další doplňující materiály.

Úvodní kapitola je věnována pouze teoretické části. Je zde definován pojem konkurence, konkurenceschopnost a obecné konkurenční strategie, pomocí kterých lze překonat konkurenty v odvětví. Na první kapitolu navazuje kapitola, v níž je představena společnost Druhá Poběžovická, a.s. Je zde uvedena základní charakteristika společnosti a její historický vývoj.

V kapitole číslo tři je definován pojem okolí podniku, jeho význam a základní rozdělení. Následující kapitoly jsou věnovány samotným analýzám podnikového prostředí, pomocí nichž je zhodnoceno konkurenční prostředí podniku. Jako první je uvedena analýza vnitřního prostředí, která je provedena prostřednictvím finanční analýzy. Finanční analýza je realizována metodou absolutní i relativní a hodnotí účetní data od hospodářského roku 2009 do roku 2013. Další kapitola je věnována analýze vnějšího prostředí, které je popsáno pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil a PEST analýzou PEST. Výstupy těchto tří analýz tvoří podklad pro tvorbu analýzy SWOT uvedené v šesté kapitole. Výstupem této analýzy je tzv. matice SWOT a navržená vhodná strategie.

Poslední kapitola pojednává o vlastních návrzích na zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Cílem této bakalářské práce je analyzování konkurenceschopnosti podniku Druhá Poběžovická, a.s. v tržním prostředí, zhodnocení jeho ekonomické situace ve vybraných letech a následné navržení opatření, která mohou konkurenceschopnost společnosti zvýšit.

1 KONKURENCE

Termín konkurence pochází z latinského slova „concurrentia“, které v překladu znamená soutěživost či soupeření. V odborných literaturách se objevuje celá řada definic konkurence. Lze na ní pohlížet z hlediska sociálního, politického, kulturního nebo historického. Z hlediska ekonomického představuje tržní konkurence určitý proces, v němž dochází ke střetnutí různých zájmů různých subjektů trhu. Každý nově vstupující subjekt přichází na trh se svým konkrétním cílem, jehož se snaží realizovat. [14]

Tržní konkurence vzniká za předpokladu existence následujících základních podmínek:

- na trhu je současně několik prodejců a kupujících, kteří nemohou silou své pozice ovládnout trh,
- prodejci nebo kupující disponují homogenními a plně zaměnitelnými výrobky či službami,
- vstup na trh i výstup z trhu je volný. [23]

Konkurenční prostředí vzniká tam, kde dochází ke střetu dvou a více konkurenčních subjektů, které mají v úmyslu uskutečňovat stejnou či podobnou činnost, jejichž cíle jsou podobné nebo totožné a k dosažení těchto cílů využívají stejné nebo podobné metody. [3, 12]

Aby mohl podnik konkurovat ostatním subjektům, musí splňovat alespoň tyto dvě podmínky:

- musí mít konkurenceschopnost,
- musí mít konkurenční zájem. [16]

Pro správné porozumění je důležité odlišovat konkurenci, která představuje výsledek aktivity podniku, od konkurenceschopnosti, která znamená určitý potenciál firmy.

Pro dosažení dlouhodobé ziskovosti podniku je dle Michaela Portera rozhodující vytvoření a následné udržení vlastní konkurenční výhody. Konkurenční výhoda spočívá ve schopnosti podniku poskytnout zákazníkovi větší hodnotu, než poskytuje konkurence. [18]

1.1 Rozdělení konkurence

Odborné literatury dělí konkurenci podle různých hledisek. Strukturování konkurence je vhodné provádět pro její zpřehlednění a při tvorbě analýzy konkurenceschopnosti.

1.1.1 Konkurence nabídky a poptávky

a) Konkurence napříč trhem

Konkurence napříč trhem vzniká střetnutím nabídky s poptávkou. Nabídku reprezentují výrobci, kteří se snaží své výrobky či služby prodávat za co největší cenu a dosahovat tak vysokých zisků. Opačně je to u spotřebitelů, kteří se snaží uspokojovat svou potřebu nákupem výrobků. Přirozeně musí dojít k určitému kompromisu mezi těmito rozdílnými zájmy. Výrobci ve snaze prodat své vyprodukované výrobky musí snížit cenu podle představ poptávky. Spotřebitelé jsou zase ochotni pro uspokojení svých potřeb přistoupit na vyšší cenu dle nabídky. [14]

b) Konkurence na straně poptávky

Konkurence na straně poptávky je silná tehdy, když poptávka převyšuje nabídku. Snaha spotřebitelů je získat co nejvíce zboží co nejlevněji. Konkurenční boj mezi spotřebiteli sílí v situaci, kdy je na trhu nedostatek určitého zboží. Této situace využije nabídka a výsledkem je zvýšení prodejní ceny. [14]

c) Konkurence na straně nabídky

Záměrem každého podniku při vstupu na trh je prodat co nejvíce výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, aby dospěl k maximalizaci svého zisku. Podniky se také snaží snížit pozici svých konkurentů a dosáhnout tak většího podílu na trhu. Ke konkurenci na straně nabídky dochází za předpokladu, že nabídka převyšuje poptávku. Za těchto podmínek dochází k tvrdému konkurenčnímu boji. Každý podnik usiluje o přežití na trhu prostřednictvím své strategie. Ke konkurenci mezi výrobci dochází i za předpokladu, že je nabídka menší než poptávka. V tomto případě se podniky snaží co nejvíce využít růstu cen. [14]

1.1.2 Metody konkurence na straně nabídky

a) Cenová konkurence

Při cenové konkurenci jsou výrobci ochotni snižovat své prodejní ceny, a tím své zisky. Tento počín dělají dobrovolně nezávisle na stavu poptávky a nabídky. Snaží se zvýšit

svou atraktivitu pro zákazníky a odlákat je tak od konkurence. Podniky se spoléhají na to, že konkurence nebude schopná přizpůsobit se tak nízkým cenám a že je to nakonec zničí. Výrobci pak mají možnost ovládnout trh a diktovat podmínky ostatním subjektům na trhu.

b) Necenová konkurence

Necenová konkurence spočívá v tom, že výrobci lákají nové zákazníky za pomoci reklamy, růstem kvality svých výrobků, prodeje na úvěr nebo lepším servisem. [14]

1.1.3 Konkurence dle podmínek na trhu

a) Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence se ve skutečném ekonomickém světě najde jen stěží. Je to spíše abstrakce, která je využívána v ekonomické teorii.

Výchozími předpoklady pro dokonalou konkurenci jsou:

- stejné podmínky pro všechny subjekty,
- volný vstup do odvětví,
- stejná míra informovanosti,
- více výrobců vyrábí zcela homogenní výrobky. [14]

Platí tady, že výrobce nemůže ovlivnit prodejní cenu svých výrobků. Ke změně tržní ceny výrobku dochází v případě, že se změní cena i ostatních výrobků na konkrétním trhu. Jedinou možností výrobců jak maximalizovat svůj zisk jsou úspory při výrobě.

b) Nedokonalá konkurence

Existuje více různých forem nedokonalé konkurence. V odborných literaturách se uvádí monopolistická konkurence, oligopol a monopol. [14]

• *Monopolistická konkurence*

Monopolistická konkurence se v mnoha směrech shoduje s dokonalou konkurencí. Jsou zde splněny některé z jejích podmínek. Rozdíl nastává u výrobku, který je zde diferencovaný. Tím, že každý výrobce poskytuje odlišný produkt, se mění i preference spotřebitele, který má možnost si vybírat. Rozdíl mezi výrobky určuje i prodejní cena, která se na rozdíl od dokonalé konkurence může lišit. Vzniká tak prostor pro cenovou

i necenovou konkurenci výrobců v boji o zákazníky. Výrobcům se naskytuje možnost svůj zisk zvyšovat pomocí i jiných nástrojů než je úspora.

- *Oligopol*

Oligopolní trh tvoří menší počet výrobců, než je tomu u monopolistické konkurence. Jejich ekonomická síla omezuje vstup do odvětví. Omezené množství výrobců způsobuje menší nabídku. Podniky si tak mohou dovolit prodávat své výrobky za vyšší ceny. Mezi výrobci se projevuje především necenová konkurence.

- *Monopol*

Monopol představuje pomyslný vrchol nedokonalé konkurence. Monopolní trh je tvořen pouze jedním výrobcem, který tak má neomezenou moc nad zákazníkem. Prodejní cena je zde omezena jen koupěschopností zákazníků. Neexistuje zde žádná konkurence na straně nabídky. Trh je možné ovlivnit pouze státní regulací. [14]

1.2 Konkurenceschopnost

Každý podnik pohybující se v konkurenčním prostředí by měl znát svůj konkurenční potenciál. V tomto ohledu je důležité důsledné analyzování své konkurenceschopnosti. Konkurenceschopnost neboli schopnost konkurovat je primárním předpokladem úspěchu a prosazení podniku na trhu v silící mezinárodní konkurenci. Konkurenceschopnost ukazuje podniku, jak je výkonný v porovnání s ostatními ekonomickými subjekty, které nabízí na trhu stejné nebo podobné výrobky či služby. Míra konkurenceschopnosti se odvíjí od snahy podniku nabídnout spotřebitelům takové služby či výrobky, které jim jiné ekonomické subjekty nejsou schopny nabídnout. Jestliže chce podnik disponovat výhodnou konkurenční pozicí, musí dbát na skutečné potřeby a přání spotřebitelů. [9]

Konkurenceschopnost lze tedy chápat jako tendenci neustále zvyšovat produktivitu, což znamená zvyšovat výstupy při omezených vstupech (práce a kapitálu). Schopnost konkurovat spočívá v získání a zvětšování podílu jak na domácím, tak zahraničním trhu. Podnikům se nabízí řada nástrojů, za jejichž pomoci lze konkurenceschopnost zvyšovat. Jedná se především o kvalitativní vstupy, mezi něž patří např. zlepšování kvalifikace pracovníků, využívání nových technologií či inovací. [8, 9]

1.3 Marketing konkurenceschopnosti

Snahou podniku by mělo být zvyšování své konkurenceschopnosti. Tato činnost spadá do kompetencí marketingu. Marketing konkurenceschopnosti lze definovat jako proces, kdy se podniky cíleně zaměřují na hledání strategií a taktik při zprostředkovávání odbytových možností na trhu a při bezprostředním boji s konkurenty. [3]

Zlepšování konkurenceschopnosti lze provést několika způsoby. Výběr vhodných prostředků se odvíjí také od oboru, ve kterém podnik působí. [3] Mezi nejdůležitější prostředky lze zařadit následující:

Inovace

Vysoké náklady na vývoj a uvedení nových technologií na trh způsobují, že se spousta společností zaměřuje na maličkosti, které pouze vylepší jejich produkt, aniž by vsadily na podstatné inovace. [13] Inovace lze jinými slovy označit za změny, které probíhají v podniku za účelem získání určité konkurenční výhody a zlepšení konkurenční pozice na trhu. Existují různé druhy inovací, např.:

- *organizační inovace*- jedná se o inovace v organizační struktuře podniku, ve struktuře pracovního místa, v externích vztazích atd.,
- *marketingové inovace*- za tyto inovace jsou považovány změny v marketingových postupech, metodách, aktivitách,
- *procesní inovace*- mezi takové inovace se řadí využívání nových či výrazně zlepšených výrobních postupů, jež představují změny v technice, zařízení, softwaru apod.),
- *inovace produktu*- těmito inovace jsou myšleny změny, které významně vylepšují produkt či službu daného podniku. [9]

Benchmarking

Pozornost každého podniku by neměla být zaměřena pouze na vlastní jednání, nýbrž také na jednání konkurentů, již v odvětví působí. Jednotlivé podniky by měly sledovat počínání svých konkurentů, jejich strategie, cíle, silné a slabé stránky. Za tímto účelem využívají podniky tzv. benchmarking, jehož prostřednictvím dochází k porovnávání podniku s ostatními podniky. Podstatou benchmarkingu je odstranění nedostatků podniku a definování záměrů zlepšování. Benchmarking se dělí na:

- *benchmarking výkonů*- porovnávání významných finančních a nefinančních ukazatelů,
- *benchmarking procesů*- srovnávání procesů,
- *benchmarking nejlepších postupů*- porovnávání s nejlepšími okolními, celostátními a mezinárodními podniky. [17]

Budování výhodných vztahů se zákazníky

Zájem o produkty společnosti projevují nejen opakovaně nakupující zákazníci, ale také noví zákazníci. Ačkoli je přilákání nových zákazníků důležitým faktorem, náklady spojené s procesem přilákání rostou, proto společnosti obrazejí pozornost na udržení výnosných zákazníků a vybudování trvalých vztahů s nimi. Ztráta jednoho zákazníka totiž neznamená pro společnost pouze jednorázovou ztrátu prodeje, nýbrž jeho celoživotních nákupů a referencí. Společnost by se teda měla zaměřit na potřeby a přání zákazníků. [13] Podnik by měl zohlednit následující faktory, které mohou být při koupi produktu pro zákazníka rozhodující:

- *cena*- jedná se o sumu, kterou zákazníci platí za produkt. Podnik by měl zvolit vhodnou cenovou politiku, realizovat zaváděcí a výprodejové ceny, nabízet množstevní slevy, apod., [3, 13]
- *kvalita*- uspokojení zákazníka se odvíjí od toho, jak dalece je naplněno jeho očekávání ohledně produktu. Společnosti by měly být ochotny udělat pro spokojenost zákazníků vše. Výkon společnosti by se teda měl přizpůsobit očekávání zákazníka, [13]
- *systém koupě*- podnik by měl zákazníkovi umožnit volbu z více možností koupě. Mezi tyto možnosti patří např. koupě na splátky, finanční leasing, operativní leasing, bezhotovostní platba bankovní kartou, apod., [3]
- *pružnost dodávek*- podnik by měl stanovit výhodné dodací podmínky a zajistit rychlé dodání produktu zákazníkovi, [3]
- *ostatní služby*- služby jako doprava, servis či dárkové předměty mohou značnou měrou ovlivnit zákazníka při koupi produktu. [3]

Reklama

Reklamu lze definovat jako „*jakoukoli placenou formu neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora prostřednictvím*

hromadných médií, jako jsou noviny, časopisy, televize či rádio.“ [13, s. 855] Reklama je dobrým způsobem, jak informovat a přesvědčovat. V boji s konkurencí představuje tedy velice významný prostředek, díky němuž se produkt společnosti dostává do povědomí spotřebitelů. Reklama může uspět tehdy, pokud získá pozornost veřejnosti. Měla by být originální, nápaditá, kreativní. Při vytváření reklamní strategie je důležitým krokem výběr vhodných reklamních médií. Mezi tato média spadají např. noviny, televize, rádio, direct mail, outdoorová reklama či v neposlední řadě internet. Podnik se pro určité médium rozhoduje i na základě nákladů, které jsou s uvedením reklamy v daném médiu spojeny. [13]

Outsourcing

Pro spoustu společností se zajišťování všech činností souvisejících s výrobou, provozem, údržbou, případně dalších, jeví jako finančně neúnosné. Z toho důvodu se podniky snaží přenechat určité činnosti externím dodavatelům a uchylují se k outsourcingu. Outsourcing slouží k získání konkurenční výhody, zjednodušení řídicích vztahů ve společnosti, snížení nákladů či zvýšení zisků. Outsourcing tedy může představovat vhodný prostředek ke zvýšení konkurenceschopnosti. [13]

1.4 Konkurenční strategie

Odborné literatury uvádí tři obecné strategické přístupy k překonání konkurentů v odvětví:

- prvenství v celkových nákladech,
- diferenciaci,
- soustředění pozornosti. [18, s. 35]

Úspěšnost těchto strategií je ovlivněna efektivním využitím různých prostředků a dovedností. Každá ze strategií si vyžaduje různé organizační uspořádání, kontrolní postupy a invenční systémy. Aby podnik uspěl, je nutné zvolit si jednu ze tří strategií a vytrvale ji následovat. [18]

Obr. č. 1: Konkurenční strategie dle Portera



Zdroj: [29], 2015

Prvenství v nákladech

Prvenství v nákladech je spojeno s nutností pořídit výkonné výrobní zařízení, využívat získaných zkušeností pro hledání nových možností ve snižování nákladů, důsledně kontrolovat přímé a režijní náklady a minimalizovat investice do výzkumu a vývoje, služeb apod. Snaha o co nejnižší náklady by neměla zastínit oblast kvality či služby. Nízké náklady pro firmu představují pomyslnou ochranu před konkurenty. Snižováním nákladů firma nepřichází o zisk, nýbrž získává výhodu oproti svým konkurentům, kteří jej použili při soupeření. [18]

Diferenciace

Druhou zmíněnou strategií je strategie diferencování. Jedná se o snahu podniku přijít do odvětví s něčím jedinečným, nenapodobitelným. Diferenciace výrobku či služby může probíhat díky imagi značky, prostřednictvím designu, použitím nové technologie, originálními vlastnostmi apod. Odlišení se pro firmu stává prioritou, otázka nákladů ustupuje. Spokojení zákazníci, kteří jsou věrní osvědčené značce a méně citliví vůči cenám, jsou pro firmu zárukou úspěch. [18]

Soustředění pozornosti

Poslední strategie soustředění pozornosti je založena na principu splnit přání pečlivě zvolenému objektu. Podnik svému strategickému cíli plní přání efektivněji a účinněji, než jak je tomu u konkurence. Firma tak svou strategií dosáhne buď diferenciací od konkurence, nebo při své činnosti dosahuje nižších nákladů. V nejlepším případě dosáhne obojího. Nevýhodou této strategie je, že s sebou přináší určitá omezení v otázce celkového podílu na trhu. Podnik je nucen učinit kompromis mezi ziskovostí a objemem produkce. [18]

2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI Druhá Poběžovická, a.s.

Společnost Druhá Poběžovická, a.s. je zemědělský podnik, jehož hlavní činností je rostlinná a živočišná výroba v oblasti západních Čech. Společnost se soustředí především na úpravu, zpracování a prodej vlastní produkce zemědělské výroby, produkci chovných plemenných zvířat a využití jejich genetického potenciálu a výrobu osiv a sadby školkařských výpěstků a genetického materiálu rostlin. V současné době užívá společnost přibližně 3 000 ha zemědělské půdy v působnosti 4 obecních úřadů. Pozemky se nachází v okolí města Poběžovice, obcí Zámělič, Mutěnin a Drahotín.

2.1 Základní údaje

Obchodní firma: Druhá Poběžovická, a.s.

Sídlo společnosti: Poběžovice, Vranovská 142, okres Domažlice, PSČ 34522

Právní forma: 121- Akciová společnost

Datum vzniku: 01.12.1998

Identifikační číslo: 252 27 131

Základní kapitál: 135.000.000,- Kč

Předmět podnikání:

- zemědělství a lesnictví, včetně prodeje nezpracovaných zemědělských a lesních výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje,
- silniční motorová doprava nákladní,
- pronájem mechanizačních prostředků a vybavení budov,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- zprostředkování obchodu,
- ubytovací služby,
- vedení účetnictví. [25]

2.2 Profil a historie společnosti

Společnost Druhá Poběžovická, a.s. byla založena roku 1989 jako dceřiná společnost společnosti Poběžovická, a.s. prostřednictvím jednatele Ing. Josefa Halaviče. Společnost Poběžovická, a.s. vystupuje jako ovládající osoba s podílem přes 94 % na základním kapitálu této společnosti. Mateřská společnost Poběžovická, a.s. pronajímá Druhé

Poběžovické, a.s. část svého movitého majetku k zajištění její výrobní činnosti a zemědělské pozemky v katastrálním úřadu Drahotín Zámělič a Mutěnin. Smlouva o pronájmu movitých věcí a pozemků byla uzavřena v roce 1999 a trvá dosud za nezměněných finančních podmínek. Druhá Poběžovická, a.s. zpracovává mateřské organizaci za úplatu účetnictví, zajišťuje styk s finančním úřadem a jinými institucemi a zpracovává firmě daňová přiznání.

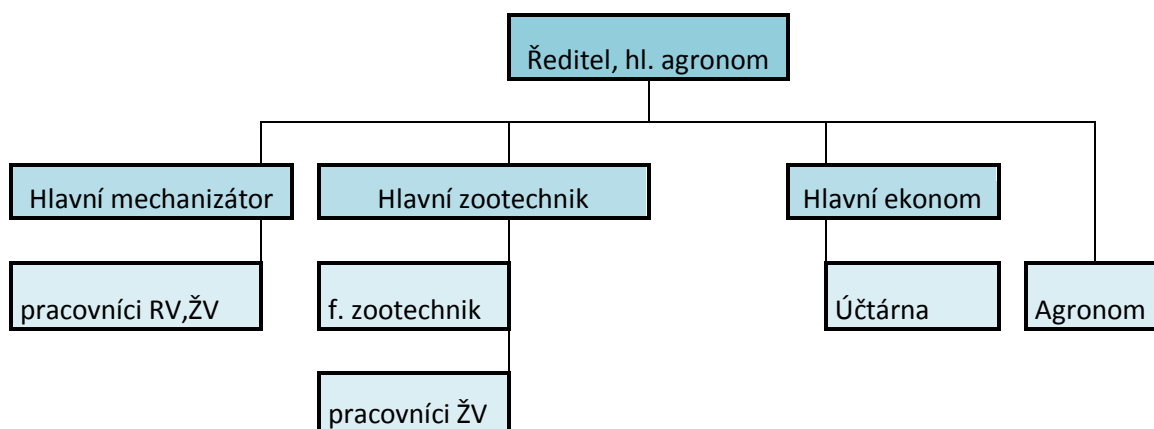
V roce 2005 se stala společnost členem družstva ODBYT Poběžovice, v němž vlastní 20 % základního kapitálu a jehož prostřednictvím realizuje prodej veškerých standardních výrobků rostlinné a živočišné výroby. V průběhu roku 2006 založila firma dceřinou společnost BIOENERPO s.r.o., v níž je jediným společníkem a vlastní 100% obchodního podílu ve výši 200 tis. Kč. Nově vzniklá společnost byla založena za účelem výstavby bioplynové stanice a následné výroby elektrické energie z bioplynu. V roce 2008 společnost realizoval výstavbu nové porodny prasnic s odchovnou selat v obci Mutěnin, která napomohla ke snížení počtu úhynů a celkovému zlepšení reprodukčních parametrů i zdravotního stavu prasnic i odchovaných selat. Na začátku roku 2011 došlo k prodeji obchodního podílu dceřiné firmy BIOENERPO s.r.o. a následně k nákupu obchodního podílu firmy Bioplyn Strunkovice, s.r.o. V roce 2012 převzala společnost Druhá Poběžovická, a.s. hospodářskou činnost firmy Slutexa s.r.o. včetně většiny jejích zaměstnanců. Byl také odkoupen majetek a zásoby této společnosti.

2.3 Vlastnická struktura a management

Organizační struktura společnosti se od doby jejího založení téměř nezměnila. Postupem času docházelo pouze ke změně obsazení jednotlivých pozic. Společnost Druhá Poběžovická, a.s. využívá tradiční dualistický systém vnitřní struktury akciové společnosti. Jako statutární orgán společnosti vystupuje představenstvo a kontrolním orgánem je dozorčí rada.

Organizační struktura společnosti

Obr. č. 2: Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti Druhá Poběžovická, a.s., 2015

Orgány společnosti

- *Valná hromada*

Řádná valná hromada se svolává nejméně jednou ročně a to tak, aby se konala nejpozději do 30. června každého roku. Právo svolat valnou hromadu náleží představenstvu společnosti. O konání valné hromady jsou akcionáři informováni prostřednictvím písemné pozvánky a zprávy na webových stránkách společnosti.

- *Představenstvo*

Představenstvo představuje statutární orgán, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. V současné době má 5 členů, kteří byli zvoleni valnou hromadou. Za představenstvo jedná navenek jménem společnosti předseda nebo místopředseda představenstva samostatně, nebo vždy dva členové představenstva spolu. Úkolem představenstva je zabezpečit obchodní vedení včetně řádného vedení účetnictví společnosti. Představenstvo zasedá zpravidla jednou za měsíc.

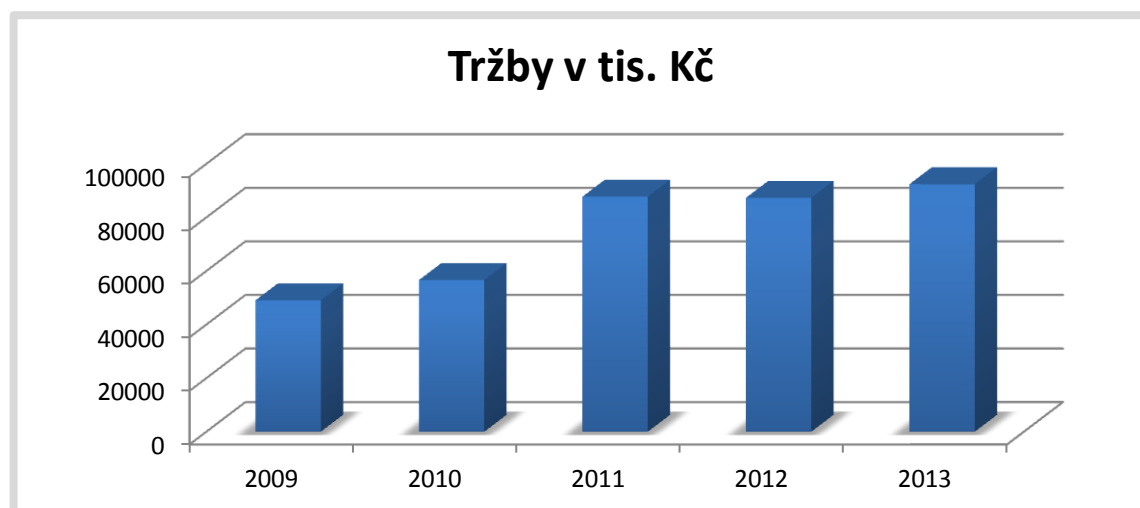
- *Dozorčí rada*

Dozorčí rada vystupuje jako kontrolní orgán společnosti. Jejím úkolem je dohlížet na výkon působnosti představenstva a uskutečňovat podnikatelské činnosti. Dozorčí rada společnosti má tři členy, kteří byli zvoleni valnou hromadou na dobu pěti let. Zasedání se uskutečňuje obvykle jednou za rok. [24]

2.4 Ekonomický vývoj společnosti

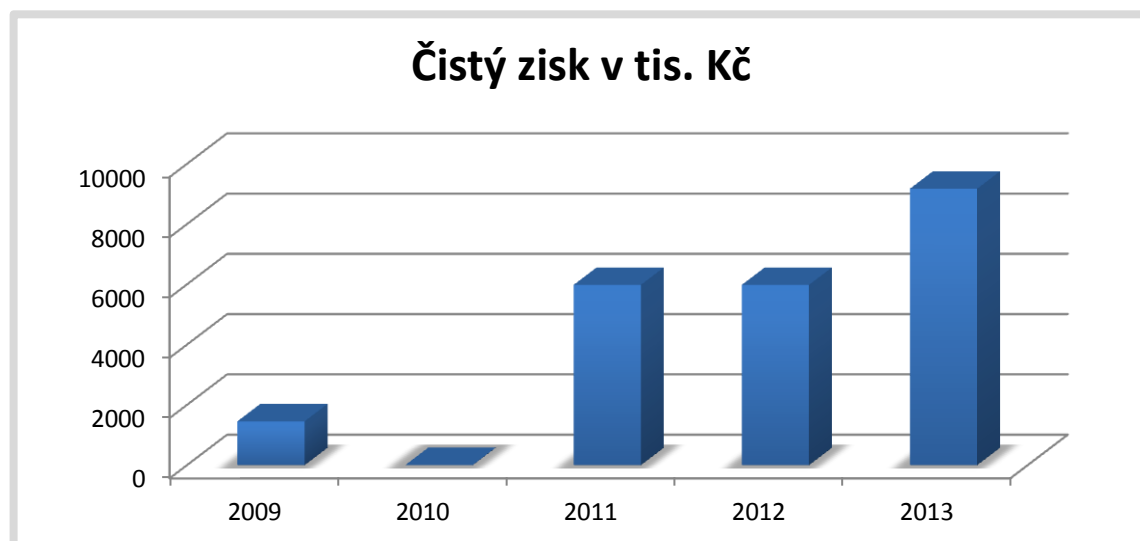
Následující grafy odrážejí vývoj tržeb a čistého zisku společnosti Druhá Poběžovická, a.s. v letech 2009-2013.

Obr. č. 3: Tržby společnosti Druhá Poběžovická, a.s. v letech 2009-2013



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních uzávěrek spol. Druhá Poběžovická, a.s., 2015

Obr. č. 4: Čistý zisk společnosti Druhá Poběžovická, a.s. v letech 2009-2013



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek spol. Druhá Poběžovická, a.s., 2015

Jak je vidět, vývoj tržeb společnosti má rostoucí tendenci. Největších hodnot bylo dosaženo v roce 2013. Nejnižší úroveň v oblasti čistého zisku bylo dosaženo v roce 2010. Od roku 2011 se zisk společnosti stále zvětšuje. Z pohledu na současný vývoj těchto ukazatelů lze vyvodit, že si společnost vede ve svém podnikání dobře.

2.5 Produkty

Jak již bylo řečeno, společnost Druhá Poběžovická, a.s. provozuje rostlinnou a živočišnou výrobu. Produkty, jimiž společnost disponuje, lze rozdělit podle druhu výroby.

Rostlinná výroba

- pšenice
- ječmen
- řepka
- kukuřice

Živočišná výroba

- skot
- prasata

3 OKOLÍ PODNIKU

Každý podnik by měl při svém ekonomickém rozhodování zohledňovat své okolí. Dobrá znalost svého okolí může podniku přinést řadu výhod. Analýza okolí podniku napomáhá udržovat, obnovovat a zdokonalovat konkurenční výhodu podniku a obvykle patří mezi kompetence strategického manažera. Analýza prostředí je pro podnik důležitá zejména proto, aby:

- znal svoji pozici v prostředí, v němž působí,
- reagoval efektivně na neustálé změny prostředí,
- uměl posoudit potenciál svého dalšího rozvoje,
- uměl předvídat jednání zákazníků a konkurentů,
- identifikoval rizikové faktory relevantní ke svému strategickému záměru. [6, s. 38]

Okolí podniku představuje vše, co se nachází vně organizace. Jedná se o vnější svět, který podnik obklopuje. Síly, kterými okolí působí na podnik, jsou velmi silné. Naopak možnosti podniku ovlivňovat své okolí jsou velmi omezené. Úspěch podniku do značné míry závisí na vnějších faktorech, které představují příležitosti nebo naopak hrozby. Podnik si vytváří se svým okolím určité vztahy a tvoří tak propojený systém. Velikost okolí podniku se neustále zvětšuje, a to díky vstupu České republiky do EU, který umožnil vznik volného trhu. Podíl na zvětšování okolí podniku má také celosvětová tendence globalizace. [20]

Okolí podniku se primárně rozděluje na vnější a vnitřní prostředí. Vnější prostředí je tvořeno makroprostředím a mezoprostředím, přičemž makroprostředí je tvořeno prvky, které značně působí na podnik, ale podnik je ovlivňovat nemůže, zatímco prvky mezoprostředí může podnik částečně ovlivnit pomocí nástrojů marketingu. Interní prostředí je tvořeno mikroprostředím a podnik jej ovlivňuje přímo svými činnostmi. [6]

Obr. č. 5: Rozdělení podnikatelského prostředí



Zdroj: [6], 2015

Jak již bylo řečeno, zhodnocení konkurenceschopnosti podniku se provádí prostřednictvím analýzy jeho prostředí. Teprve po důkladném prozkoumání všech prvků, působících na podnik, lze určit a zhodnotit jeho postavení na trhu. Pro zhodnocení prostředí podniku se využívá několik analýz. Pro zhodnocení vnitřního prostředí je vhodné použít např. finanční analýzu, která zmapuje finanční situaci podniku. Pro posouzení vnějšího prostředí se nejčastěji využívá PEST analýza, která se soustředí na prvky makroprostředí a Porterův model pěti sil, který je určený pro analýzu mezoprostředí. Výsledné údaje plynoucí z těchto tří analýz se sumarizují do tzv. SWOT matice, která jednoznačně určí silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby a následně vyvodí nejvhodnější strategii. [6]

4 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Jednou z částí analýzy okolí podniku je analýza vnitřního prostředí. Cílem vnitřní analýzy neboli analýzy mikroprostředí je stanovení silných a slabých stránek podniku spolu s jeho klíčovými činnostmi a specifickými přednostmi. Specifickými přednostmi se myslí to, v čem je podnik silný a čím se zásadně liší od svých konkurentů. Analýza mikroprostředí se provádí pomocí finanční analýzy. [4]

Při interní analýze je nejdůležitější identifikovat významné zdroje a oblasti, které jsou pro podnik klíčové, a následně učinit jejich důkladnou analýzu. Základními funkčními oblastmi podniku jsou:

- management,
- marketing,
- finance a účetnictví,
- výroba,
- výzkum a vývoj,
- informační systémy. [6, s. 44]

Pro analýzu mikroprostředí existuje více metod a nástrojů. Mezi nejčastěji využívané a efektivní patří zejména finanční analýza.

4.1 Finanční analýza

Finanční analýza je efektivní nástroj pro zhodnocení mikroprostředí podniku, jeho finanční situace a celkového hospodářského vývoje. Pomocí této analýzy lze rozpoznat, zda je podnik ziskový, jestli má vhodnou kapitálovou strukturu, zda je schopen včas hradit své závazky a spoustu dalších důležitých informací. Pro manažery slouží finanční analýza jako základní zdroj informací potřebný pro krátkodobé a v neposlední řadě pro dlouhodobé finanční řízení. [17]

Hlavním zdrojem vstupních údajů pro finanční analýzu jsou finanční výkazy za určité období, tj. rozvaha, výkaz zisků a ztráty a výkaz o toku peněžní hotovosti. Další důležité informace mohou být čerpány z příloh, které jsou povinnou součástí účetních výkazů a dalších materiálů. K ověření věrohodnosti účetních výkazů slouží písemná zpráva auditora. Často se používají také informace z finančního trhu, jako třeba cena akcií, devizový kurz či úroková sazba. [17]

V odborné literatuře se objevuje mnoho různých pojetí etap finanční analýzy. Macek uvádí následujících 6 etap:

- **Etapa přípravná:** Tato etapa předchází vlastní analýze. Nejdříve je realizován sběr informací, poté následuje výběr vhodných a v závěru bývá ověřena správnost těchto informací. Další krok představuje úprava účetních dat na data ekonomická, která nabývají významu primárních ukazatelů.
- **Analýza primárních ukazatelů:** tato analýza má zpravidla podobu horizontální a vertikální analýzy.
- **Výpočet poměrových ukazatelů:** nejčastěji se počítají ukazatele, které měří úroveň jevu nebo procesu. Následně se uspořádají do vhodné soustavy ukazatelů, která umožní analyzovat kauzální vztahy.
- **Měření vývoje těchto ukazatelů:** měření se provádí nejčastěji pomocí indexů. V této etapě je možné porovnat naměřené hodnoty indexů s hodnotami, jichž dosáhly ostatní subjekty.
- **Interpretace:** interpretují se výsledky měření a hodnocení finanční situace podniku.
- **Návrhy na opatření:** v poslední etapě se navrhuje taková opatření, která by vedla ke zlepšení finanční situace podniku. [15]

Při finanční analýze je důležité zvolit také vhodné metody a postupy. Tyto metody a postupy, které se využívají při zpracování finanční analýzy, se postupem času standardizovaly. Velmi často bývají označovány jako základní a jsou oblíbené zejména pro svou jednoduchost. [10]

Základní metody mohou být rozděleny do dvou skupin, kterými jsou:

- metody absolutní,
- metody relativní. [10]

4.1.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů je základním krokem analýzy finančních výkazů, která je v odborných literaturách uváděna jako jejich horizontální a vertikální analýza. Obě zmíněné analýzy ukazují původní absolutní údaje z účetních výkazů v určitých souvislostech. Horizontální analýza měří velikost změn primárních ukazatelů v čase, obvykle ve vztahu k nějakému minulému účetnímu období. Měření probíhá pomocí rozdílů a indexů. Vertikální analýza ukazuje strukturu souhrnného ukazatele, který je

dán součtem ukazatelů dílčích. Zkoumá tedy strukturu jedné ze stran účetních výkazů, např. strukturu aktiv, strukturu pasiv atd. Struktura je vyjádřena poměrnými čísly, která jsou převáděna na procenta. [10]

Horizontální analýza

Horizontální analýzu je vhodné použít tehdy, chceme-li nějakým vhodným způsobem kvantifikovat meziroční změny jednotlivých položek výkazů, např. rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty. Existuje několik možných postupů. Mezi oblíbené možnosti patří využití různých indexů a rozdílů. Aplikováním této metody se dospěje k závěrům, o kolik procent se jednotlivé položky bilance změnilo oproti minulému roku nebo o kolik se jednotlivé položky změnilo v absolutních číslech. [10]

Postup při výpočtu jednotlivých indexů se může matematicky vyjádřit pomocí vzorce. Když se označí hodnota bilanční položky i v čase t jako $B_i(t)$, pak lze index odrážející vývoj položky ve vztahu k minulému časovému období vyjádřit jako:

$$I_{t/(t-1)}^i = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)} - 1 \quad (1)$$

Procentního vyjádření se docílí vynásobením výsledné hodnoty indexu 100. Tento vzorec přímo udává, o kolik procent se bilanční položka i změnila. [10]

Při tomto postupu může občas dojít k problému ve špatné interpretaci výsledku. Problém nastává v případě, kdy výsledná hodnota relativních změn vyjádřená procenty vyjde se záporným znaménkem. Pokud je záporné procento menší než 100, jedná se o pokles měřené hodnoty. Pokud je záporné procento větší než hodnota 100, pak jde o změnu záporného výsledku (ztráty) v kladný výsledek (zisk).

Při výpočtu indexu může nastat další problém, když položka v minulém roce byla velmi malá nebo dokonce nulová a v roce následujícím vzrostla. V tomto případě je doporučeno použít ke kvantifikaci změny rozdíly.

Matematické vyjádření změny vypadá takto:

$$D_{t/(t-1)} = B_i(t) - B_i(t - 1), \quad (2)$$

kde $D_{t/(t-1)}$ představuje změnu oproti minulému období, t je čas a B_i je hodnota bilanční položky i . [10]

Vertikální analýza

Tato analýza se soustředí na strukturu finančního výkazu vztaženou k nějaké důležité veličině. Při analýze rozvahy je vhodné použít jako vztahovou veličinu celkovou bilanční sumu. Pomocí analýzy se pak určí, z kolika procent se jednotlivé položky rozvahy podílejí na celkové bilanční sumě. Postup analýzy lze vyjádřit pomocí matematického vzorce:

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i} \quad (3)$$

kdy P_i představuje hledaný vztah, B_i je označení pro velikost položky bilance a $\sum B_i$ pro sumu hodnot položek v rámci celku. [10]

Jako podklad pro tvorbu horizontální a vertikální analýzy slouží výroční zpráva společnosti, v níž je zahrnuta rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích. Důležitou součástí výroční zprávy je také příloha k účetní závěrce, kde jsou uvedeny informace a komentáře k vybraným účetním položkám z výkazů. Analyzují se data za pět účetních období od roku 2009 do roku 2013. Data z roku 2014 nemohla být analyzována, protože v podniku Druhá Poběžovická, a.s. prozatím neproběhl audit.

Horizontální a vertikální analýza si vyžaduje nejprve důkladné prostudování analyzovaných finančních výkazů v absolutních číslech, jak bývají uvedeny ve výročních zprávách. Před samotnou tvorbou vlastní analýzy je užitečné si upravit finanční výkazy vhodným způsobem tak, aby v nich byly obsaženy jen nejdůležitější položky. Výkazy tak budou přehlednější a práce s nimi bude snadnější. Podkladová data z finančních výkazů v plném znění jsou uvedena v příloze bakalářské práce. [10]

4.1.1.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy

Při tvorbě horizontální a vertikální analýzy rozvahy bude pozornost soustředěna na sumární položky aktiv a pasiv, na dlouhodobý a oběžný majetek, na vlastní kapitál a cizí zdroje.

Tab. č. 1: Horizontální analýza aktiv

	Rozvaha	2013/2012		2012/2011		2011/2010		2010/2009	
		v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč
	AKTIVA CELKEM	2	4207	1	2974	5	14395	1	3167
B.	Dlouhodobý majetek	3	5706	-1	2506	-0	-608	6	9866
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	3	5706	1	2506	-0	-608	6	9866
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	3	4	-97	-4871	-4	-189	-1	-36
C.	Oběžná aktiva	-1	-1440	5	5150	19	15192	-8	-7320
C.I.	Zásoby	-8	-5035	-1	-362	7	4128	0	159
C.III.	Krátkodobé pohledávky	43	5217	3	350	-9	-1219	6	697
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	-6	-1592	24	5162	137	12283	-48	-8176
D.I.	Časové rozlišení	-33	-63	/	189	/	0	-100	-143

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tab. č. 1 je vidět, že celková bilanční suma má rostoucí trend, ale v každém ze sledovaných období bylo dosaženo různé tempo růstu. Největší přírůstek aktiv byl v roce 2011 (o 5 %, 14,4 mil. Kč) v důsledku nárůstu položky krátkodobý finanční majetek (+137 %, 12,3 mil. Kč), konkrétně položky účty v bankách (+140 %, +12 mil. Kč). Ve stejném roce došlo také k výraznému nárůstu zásob (+7 %, +4,1 mil. Kč) pravděpodobně proto, že společnost plánuje jejich prodej až na jaře roku 2012 za účelem dosažení větších zisků z prodeje.

V roce 2012 se tempo růstu aktiv oproti roku 2011 výrazně zpomalilo. Důvodem zpomalení byl značný pokles dlouhodobého finančního majetku (o -97 %, -4,9 mil. Kč). Dle výroční zprávy společnosti byl důvodem poklesu dlouhodobého finančního majetku prodej podílu dceřiné firmy BIOENERPO s.r.o.

V roce 2013 se tempo růstu aktiv mírně zvedlo a to vlivem nárůstu dlouhodobé hmotného majetku (+3 %, +5,7 mil. Kč) a krátkodobých pohledávek (+42,7 %, +5,2 mil. Kč). Na celkový nárůst položky dlouhodobý hmotný majetek má největší vliv nárůst podpoložky pozemky (+21 %; 5,2 mil. Kč), kdy společnost v tomto roce nakoupila přibližně 73 ha zemědělské půdy. Růst aktiv byl také ovlivněn poklesem zásob (-8 %, -5 mil. Kč) a zároveň nárůstem krátkodobých pohledávek (+43 %, +5,2 mil. Kč). K nárůstu pohledávek došlo v důsledku prodeje zásob společnosti na fakturu.

Tab. č. 2: Horizontální analýza pasiv

	Rozvaha	2013/2012		2012/2011		2011/2010		2010/2009	
		v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč
	PASIVA CELKEM	2	4207	1	2974	5	14395	1	3167
A.	Vlastní kapitál	5	10207	3	5983	4	8201	0	7
A.I.	Základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	6	7015	8	8200	0	9	1	1454
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	53	3192	-27	-2217	102400	8192	-100	-1447
B.	Cizí zdroje	-9	-5901	-4	-3108	10	6198	5	3156
B.I.	Rezervy	-81	-1049	-41	-896	2511	2109	-32	-40
B.II.	Dlouhodobé závazky	2	367	1	219	0	75	1	263
B.III.	Krátkodobé závazky	-3	-386	-11	-1860	30	3833	7	880
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	-17	-4833	-2	-571	1	181	7,8%	2053
C.I.	Časové rozlišení	-100	-99	/	99	-100	-4	/	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Při pohledu na horizontální analýzu pasiv je vidět, že v průběhu let docházelo k velkým změnám téměř u všech položek. Největší změny v rámci pasiv proběhly u položky výsledek hospodaření běžného účetního období. Tato položka bude více rozebrána v analýze výkazu zisku a ztráty. Naopak položky základní kapitál, kapitálové fondy a výsledek hospodaření minulých let se ve sledovaném čase vůbec nezměnily.

Nejvyšší tempo růstu celkové bilanční sumy bylo dosaženo v roce 2011. Nárůst byl v rámci pasiv ovlivněn zejména vývojem výsledku hospodaření běžného účetního období (+102 400 %, 8,2 mil. Kč) a navýšením rezerv (+2 510 %, +2,1 mil. Kč). Rezervy společnost v tomto roce navýšila z důvodu očekávané vyšší platby na daň z příjmů. K výraznému nárůstu došlo také u položky krátkodobé závazky (+30 %, 3,8 mil. Kč), v důsledku zvýšení množství nákupů společnosti na fakturu.

V roce 2012 došlo, jak již bylo řečeno v analýze aktiv, k mírnému tempu růstu celkové bilanční sumy. V rámci pasiv byl růst pozitivně ovlivněn nárůstem rezervního fondu (+8 %, +8,2 mil. Kč), v jehož prospěch byl přidělen dosažený zisk z roku 2011. Naopak v tomto roce společnost značně snížila své krátkodobé závazky (-11 %, -1,9 mil. Kč)

a snížila tvorbu svých rezerv (-41 %, -896 tis. Kč). Společnost také dosáhla oproti roku 2011 nižší výsledek hospodaření (-27 %, -2,2 mil. Kč).

V následujícím období 2013/2014 došlo k největšímu nárůstu vlastního kapitálu (+5 %, +10,2 mil. Kč) a současně k největšímu poklesu cizích zdrojů (-9 %, -5,9 mil. Kč). Při podrobnějším pohledu na výkaz je vidět, že k nárůstu vlastního kapitálu došlo v rámci růstu rezervních fondů a ostatních fondů ze zisku (+6 %; +7 mil. Kč), současně vzrostl také výsledek hospodaření za běžné účetní období (+53 %; +3,2 mil. Kč). Cizí zdroje poklesly díky splacení bankovních úvěrů společnosti (-17 %; -4,8 mil. Kč) a dalšího rozpouštění vytvořených rezerv (-81 %; -1 mil. Kč).

Nyní bude pozornost věnována vertikální analýze. Ta, jak již bylo zmíněno, zkoumá podíl jednotlivých položek výkazu a celkové sumy.

Tab. č. 3: Vertikální analýzy rozvahy

Rozvaha		2013	2012	2011	2010	2009
		v %	v %	v %	v %	v %
AKTIVA CELKEM		100	100	100	100	100
B.	Dlouhodobý majetek	66	65	67	71	68
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	66	65	65	69	66
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	2	2	2
C.	Oběžná aktiva	34	35	33	29	33
C.I.	Zásoby	19	21	22	21	21
C.III.	Krátkodobé pohledávky	6,	4	4	5	5
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	9	9	8	3	6
PASIVA CELKEM		100	100	100	100	100
A.	Vlastní kapitál	79	77	75	76	77
A.I.	Základní kapitál	46	47	47	50	51
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	42	40	38	40	40
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-12	-13	-13	-13	-14
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	3	2	3	0	1
B.	Cizí zdroje	21	23	25	24	23
B.II.	Dlouhodobé závazky	8	8	8	8	8
B.III.	Krátkodobé závazky	5	5	6	5	5
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	8	10	10	10	10

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 3 ukazuje vývoj položek za posledních pět let. Jak je vidět, podíl dlouhodobého hmotného majetku ani oběžných aktiv se v čase téměř nezměnil. Stejný

trend vykazuje také vlastní kapitál a cizí zdroje. Celková bilanční suma je tvořena především vlastním kapitálem, jehož podíl se pohybuje v průměru kolem 77 %. V rámci aktiv má největší podíl na bilanční sumě dlouhodobý majetek a to převážně dlouhodobý hmotný majetek.

Z horizontálního rozboru rozvahy vyplývá, že k menším změnám došlo téměř ve všech položkách. Jak bylo zjištěno v analýze vertikální, došlo pouze k mírným změnám podílu položek rozvahy. Z toho vyplývá, že se měnila spíše jejich struktura, nikoli jejich podíl na celkové sumě aktiv, respektive pasiv. Z vertikální analýzy lze odvodit, že společnost Druhá Poběžovická, a.s. používá konzervativní způsob financování. Svá dlouhodobá aktiva financuje dlouhodobým vlastním kapitálem a oběžná aktiva cizími zdroji, což společnosti zajišťuje finanční stabilitu. Velkou nevýhodou ale je, že tento způsob financování je drahý.

4.1.1.2 *Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty*

Výkaz zisku a ztráty je vhodné před samotnou analýzou upravit vhodným způsobem tak, aby bylo možné zkoumat výkaz v jednotlivých úrovních. Jako první bude analyzován výsledek hospodaření za účetní období, poté finanční výsledek a provozní výsledek.

Tab. č. 4: Horizontální analýza výsledku hospodaření

	VZZ	2013/2012		2012/2011		2011/2010		2010/2009	
		v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč
+	Přidaná hodnota	11	1959	6	1079	406	13608	107	1729
*	Provozní výsledek hospodaření	39	3293	-26	-3025	666	10019	-4	-56
*	Finanční výsledek hospodaření	-60	657	-1	15	-4	42	5	-56
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	53	3192	-27	-2217	102400	8192	-99	-1447
***	Výsledek hospodaření za úč. období (+/-)	53	3192	-27	-2217	102400	8192	-99	-1447
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	53	3950	-29	-3010	2834	10061	-24	-112

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Výsledek hospodaření po zdanění se během sledovaného období výrazně měnil. V sledovaných účetních obdobích docházelo k pravidelnému střídání poklesu tempa

s jeho růstem. Je zajímavé, že v roce 2010 výsledek hospodaření po zdanění poklesl o 99 %, ačkoli jak provozní výsledek i finanční výsledek poklesl jen minimálně a přidaná hodnota dokonce stoupla. Důvod se skrývá ve výši daně z příjmů za běžnou činnost. Na rozdíl od roku 2009, kdy společnost měla přeplatek na dani ve výši 988 tis. Kč, v roce 2010 musela společnost odvést 347 tis. Kč (tedy o 135 % více), což mělo za následek snížení výsledku hospodaření.

V roce 2011 výsledek hospodaření po zdanění vzrostl o 102 400 %. Růst podpořila přidaná hodnota (+406 %, +14 mil. Kč) a provozní výsledek hospodaření (+666 %, +10 mil. Kč). V tomto roce došlo také ke snížení ztráty finančního výsledku hospodaření o 4 %. Největší změna ale nastala u výsledku hospodaření před zdaněním (+2834 %, +10 mil. Kč). Zatímco v roce 2010 vychází efektivní úroková míra až na 97 %, v roce 2011 pouze 21 %. Výsledek hospodaření tak byl značně ovlivněn rozlišováním účetních a daňových nákladů.

Oproti roku 2011 byl hospodářský výsledek po zdanění v roce 2012 menší o 27 %. Snížení způsobil pokles provozního výsledku hospodaření o 26 %. Zpomalil se také růst přidané hodnoty v důsledku nepříznivého počasí v tomto roce, které negativně poznamenalo výnosy hlavních tržních plodin.

Rok 2013 byl ve srovnání s ostatními roky nejvýnosnější. Společnost v tomto roce vytvořila zisk 9 175 tis. Kč. Obrat společnosti za rok 2013 je oproti roku 2012 vyšší o 2,01 mil. Kč, z toho výkony jsou vyšší o 3,75 mil. Kč. Pozitivní vývoj byl způsoben vyšší sklizní obilovin a řepky než v předchozím roce. V tomto roce došlo také ke snížení finanční ztráty u finančního výsledku hospodaření o 60 %.

Nyní bude pozornost věnována tvorbě přidané hodnoty, která se významně podílí na tvorbě provozního výsledku hospodaření. Tato položka udává, kolik peněz je podnik schopen vydělat. Vychází pouze ze vztahu tržby a nejdůležitější náklady. Aby bylo jasné, co zapříčinilo její růst, je vhodné podívat se na její části.

Tab. č. 5: Analýza přidané hodnoty

	VZZ	2013/2012		2012/2011		2011/2010		2010/2009	
		v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč
I.	Tržby za prodej zboží	12	338	-41	-1913	1912	4454	23200	232
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	16	451	-41	-1890	1900	4426	23200	232
+	Obchodní marže	-2260	-113	-82	-23	/	28	/	0
II.	Výkony	4	3746	-4	-3519	48	28119	-2	-1336
II.1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	6	4741	2	1492	47	26676	15	7341
II.2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	65	-3031	-513	-5750	-278	1751	-107	-9743
II.3	Aktivace	58	2036	27	739	-10	-308	53	1066
B.	Výkonová spotřeba	3	1674	-7	-4621	26	14539	-5	-3065
B.1	Spotřeba materiálu a energie	7	3803	0	-227	31	12768	-9	-4163
B.2	Služby	-19	-2129	-28	-4394	13	1771	9	1098
+	Přidaná hodnota	11	1959	6	1079	406	13608	107	1729

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tabulky číslo 6 vyplývá, že největšího růstu přidané hodnoty dosáhl podnik v roce 2011. Jak je vidět, došlo v tomto roce sice k nárůstu výkonové spotřeby (+26 %, +14,5 mil. Kč), zároveň však došlo k velkému nárůstu výkonů (+48 %, +28 mil. Kč), který umožnil, že přidaná hodnota v tomto roce vzrostla o 406 %, tedy o 14 mil. Kč. Těchto hodnot společnost dosáhla především díky příznivým klimatickým podmínkám, které pozitivně ovlivnily celkovou produkci v oblasti zemědělské výroby a také stabilizaci výrobních výsledků v živočišné výrobě.

Podobně jako rok 2011 se odvíjel i průběh roku 2013. Rok 2012 probíhal však zcela opačně. Tempo růstu přidané hodnoty se zpomalilo o 6 % v důsledku snížení výkonů o 4 % a zároveň snížení výkonové spotřeby o 7 %. Výrazně v tomto roce poklesla také obchodní marže (-82 %, -23 tis. Kč). Výkony byly poznamenány nepříznivým počasím během roku, který způsobil pokles výnosů hlavních tržních plodin.

Tab. č. 6: Struktura provozního výsledku hospodaření a jeho změny

	VZZ	2013/2012		2012/2011		2011/2010		2010/2009	
		v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč
C.	Osobní náklady	0	62	18	3245	9	1432	-4	-673
C.1	Mzdové náklady	0	-39	16	2027	9	1041	1	112
C.2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	6	83	13	149	-3	-34	4	45
C.3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	26	24	1015	12	443	-4	-172
C.4	Sociální náklady	-2	-8	18	54	-6	-18	-8	-28
D.	Daně a poplatky	9	77	-4	-34	-17	-185	11	108
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	4	346	-4	-456	29	2337	-6	-512
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	14	670	33	1204	90	1743	-38	-1157
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	10	198	8	139	40	512	-26	-454
III.2	Tržby z prodeje materiálu	16	472	56	1065	187	1231	-52	-703
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	355	33	831	64	991	-28	-614
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	-14	-89	-13	-90	-22	-195	14	110
F.2	Prodaný materiál	16	444	50	921	181	1186	-53	-724
G.	Zm. stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti a komplexních nákl. příštích obd.	-304	547	319	-137	-154	-123	-322	116
IV.	Ostatní provozní výnosy	8	1866	-8	-1935	-1	-304	-13	-3783
H.	Ostatní provozní náklady	18	175	-31	-436	68	576	-65	-1580
*	Provozní výsledek hospodaření	39	3293	-26	-3025	666	10019	-4	-56

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Další faktory, které ovlivnily provozní výsledek hospodaření, jsou uvedeny v tabulce číslo 7. Osobní náklady společnosti mají rostoucí charakter až na rok 2010, kdy došlo k poklesu o 4 % v porovnání s rokem 2009. Ve stejné režii se odvíjí i vývoj výsledku hospodaření z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (rozdíl tržeb a zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku). Velké změny se odehrály u položky změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období. V roce 2010 a v roce 2013 se tato položka dostala z nákladů do výnosů, což

mělo pozitivní dopad na vývoj provozního výsledku. V roce 2011 se tato položka dostala opět do záporných čísel a v roce 2012 se ztráta ještě prohloubila.

Další důležitou součástí výkazu zisku a ztráty je položka finanční výsledek hospodaření. Ta na rozdíl od provozního výsledku vykazuje ztrátu.

Tab. č. 7: Rozbor finančního výsledku hospodaření a jeho tvorba

	VZZ	2013/2012		2012/2011		2011/2010		2010/2009	
		v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů	-100	-45772	11343	45372	/	400	/	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	-100	-4876	1119	4476	/	400	/	0
X.	Výnosové úroky	0	0	2586	181	-97	-199	164	128
N.	Nákladové úroky	-24	-311	-18	-280	-11	-195	19	284
XI.	Ostatní finanční výnosy	-6	-36	-12	-78	4	24	15	82
O.	Ostatní finanční náklady	-27	-78	28	64	-9	-22	-7	-18
*	Finanční výsledek hospodaření	-60	657	-1	15	-4	42	5	-56

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Jak ukazuje tabulka číslo 8, finanční výsledek hospodaření společnosti se od roku 2011 zvyšuje, respektive snižuje se jeho ztráta. Pozitivní dopad na tento proces mají nákladové úroky, které mají klesající charakter. To je způsobeno obecně nízkým zadlužením společnosti, co se týče úročených cizích zdrojů. Podobný průběh mají i ostatní finanční náklady pouze s výjimkou v roce 2012, kdy stouply o 28 %. V roce 2012 došlo také ke zvýšení tržeb z prodeje cenných papírů (+11343 %, +45 mil. Kč). Společnost prodala svůj obchodní podíl dceřiné firmy BIOENERPO s.r.o. a zároveň koupila obchodní podíl firmy Bioplyn Strunkovice, s.r.o.

Ve vertikální analýze výkazu zisku a ztráty bude vhodné zvolit jako vztažnou veličinu tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Pomocí analýzy se zjistí, jakou část z celkových tržeb tvoří jednotlivé položky výkazu. V tabulce číslo 9 jsou z důvodu přehlednosti zobrazeny jen ty položky, jejichž podíl na tržbách dosahuje alespoň 1 %.

Tab. č. 8: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

VZZ		2013	2012	2011	2010	2009
		v %	v %	v %	v %	v %
I.	Tržby za prodej zboží	3	3	6	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	3	6	0	0
II.	Výkony	98	99	105	104	123
II.1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	100	100	100	100	100
II.2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-9	-5	1	-1	19
II.3	Aktivace	6	4	3	5	4
B.	Výkonová spotřeba	75	77	84	98	119
B.1	Spotřeba materiálu a energie	65	64	65	74	93
B.2	Služby	10	13	19	25	26
+	Přidaná hodnota	22	21	20	6	3
C.	Osobní náklady	24	25	22	30	35
C.1	Mzdové náklady	16	17	15	20	23
C.3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	6	6	5	7	8
D.	Daně a poplatky	1	1	1	2	2
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	11	12	12	14	17
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	6	6	4	3	6
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2	2	2	2	4
III.2	Tržby z prodeje materiálu	4	3	2	1	3
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	4	4	3	3	4
F.2	Prodaný materiál	4	3	2	1	3
IV.	Ostatní provozní výnosy	27	26	29	43	58
H.	Ostatní provozní náklady	1	1	2	2	5
*	Provozní výsledek hospodaření	13	10	14	3	3
N.	Nákladové úroky	1	2	2	3	3
*	Finanční výsledek hospodaření	0	-1	-1	-2	-2
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	2	2	3	1	-2
***	Výsledek hospodaření za úč. období (+/-)	10	7	10	0	3
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	13	9	13	1	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Je vidět, že výkonová spotřeba dosahuje ve všech letech více jak 75 % tržeb. Tento podíl však rok od roku mírně klesá, což je příznivý jev, který má vliv na snižování nákladovosti tržeb a to dále ovlivňuje rentabilitu tržeb měřenou přidanou hodnotou,

kteřá v čase roste (3 %, 6 %, 20 %, 21 %, 22 %). Značný podíl na tržbách mají také osobní náklady, konkrétně mzdové náklady, jejichž podíl se ale také pravidelně snižuje. Vývoj nákladů tak nasvědčuje tomu, že rentabilita tržeb za sledovaná účetní období rostla.

4.1.2 Analýza relativních ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů doplňuje analýzu vertikální a horizontální o další důležité souvislosti. Je postavena na principu vzájemného poměrování položek mezi sebou. Postupy této analýzy lze rozdělit do několika skupin ukazatelů, které společně utváří vlastní soustavu. Pro zhodnocení finanční situace podniku je nutné brát ohledy na všechny důležité aspekty. Pro správný chod společnosti je důležité sledovat a udržovat v optimální normě jeho rentabilitu, likviditu a zadluženost. [10, 15]

4.1.2.1 Analýza rentability

Ukazatele rentability vyjadřují schopnost podniku dosahovat zisku a vytvářet nové zdroje financování. Rentabilita podniku patří k nejsledovanějším ukazatelům. Je důležitá nejen pro jeho management, ale také pro jeho akcionáře a potencionální investory. Zpravidla by ukazatele rentability měly vykazovat v časové řadě rostoucí tendenci. Při vyhodnocování tohoto ukazatele je vhodné výsledné hodnoty srovnat s oborovými průměry. [15]

Pro správné provedení analýzy rentability je důležité rozlišovat různé kategorie zisku:

- EBITDA- zisk před odpisy, úroky a zdaněním,
- EBIT- zisk před úroky a zdaněním,
- EBT- zisk před zdaněním, tj. hrubý zisk
- EAT- zisk po zdanění, tj. čistý zisk. [2]

Rentabilita aktiv (ROA)- udává, jak efektivně se v podniku vytváří zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů se zisk tvoří. [10]

$$ROA = \frac{EBIT}{ATIVA} \quad (4)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)- vypovídá o tom, jak efektivně jsou zhodnocovány prostředky, které byly do podnikání vloženy. [2, 10]

$$ROE = \frac{EBIT}{VLASTNÍ KAPITÁL} \quad (5)$$

Rentabilita tržeb (ROS)- udává, jak velkých výnosů musí být dosaženo, aby byla vytvořena 1,- Kč zisku. [10]

$$ROS = \frac{EAT}{TRŽBY} \quad (6)$$

Tab. č. 9: Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2009	2010	2011	2012	2013
ROA v (%)	0,69	0,70	4,20	3,06	4,16
Rentabilita tržeb v (%)	3,78	3,35	13,64	10,07	13,13
Obrat celkových aktiv	0,18	0,21	0,31	0,30	0,32
ROE v (%)	0,70	0,00	2,79	2,71	3,97
Rentabilita tržeb v (%)	3,78	3,35	13,64	10,07	13,13
Obrat celkových aktiv	0,18	0,21	0,31	0,30	0,32
Finanční páka	1,29	1,31	1,33	1,30	1,26
ROS v (%)	2,97	0,01	6,82	6,85	9,93

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Prvním sledovaným ukazatelem je rentabilita celkových aktiv (ROA). Při výpočtu ukazatele byl použit zisk před úroky a zdaněním (EBIT) a to z toho důvodu, že ve jmenovateli zlomku je uvedena celková výše aktiv zahrnující jak vlastní, tak cizí kapitál. Je vidět, že ROA má ve sledovaném období rostoucí tendenci. Růst ROA pozitivně ovlivňuje růst rentability tržeb (ROS) a obratu celkových aktiv. Pouze v roce 2012 velikost ROA mírně klesla z hodnoty 4,2 % na 3,06 %. Negativně na ROA působila především ROS, kdy došlo k poklesu z 13,64 % na 10,07 %. Z výroční zprávy společnosti lze zjistit, že výsledek hospodaření v roce 2012 byl negativně ovlivněn nepříznivým počasím.

Podobně je na tom ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE). Zde se navíc promítá vliv finanční páky a jak je vidět, finanční páka se snížila z 1,3 na 1,26, tj. přibližně o 3 %. Růst rentability vlastního kapitálu byl jistě míry zpomalen vývojem finanční páky.

Tab. č. 10: Srovnání rentability s oborovým průměrem za rok 2011-2012

	Druhá Poběžovická, a.s.		Oborový průměr	
	2012	2011	2012	2011
ROA (v %)	3,06	4,20	3,83	3,31
ROE (v %)	2,71	2,79	3,48	3,29

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z [26], 2015

Jak ukazuje tabulka číslo 11, vývoj ukazatelů rentability společnosti Druhá Poběžovická, a.s. má opačnou tendenci, než je tomu u oborových průměrů. Jak již bylo řečeno, pokles ukazatelů v roce 2012 zapříčinil nižší výsledek hospodaření způsobený nepříznivým počasím. Dobře si společnost vede v oblasti ROA, kdy se naměřené hodnoty podniku pohybují okolo oborového průměru. Hodnoty ROE se pohybují spíše pod oborovým průměrem. Společnost by měla začít efektivněji zhodnocovat své vložené prostředky. V konečném důsledku lze tvrdit, že rentabilita společnosti je uspokojivá.

4.1.2.2 *Analýza likvidity*

Likvidita představuje schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Měří, jak jsou pokryty krátkodobé závazky likvidními aktivy [15]. Likvidita se měří vždy k určitému okamžiku a dělí se do 3 stupňů:

Běžná likvidita (III. stupeň)- zobrazuje, kolika korunami z oběžných aktiv je kryta 1,- Kč krátkodobých závazků.

$$L_3 = \frac{OBĚŽNÁ\ AKTIVA}{KRÁTKODOBÉ\ ZÁVAZKY} \quad (7)$$

Pohotová likvidita (II. stupeň)- je schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky ve vztahu k rychle dostupným peněžním prostředkům a pohledávkám.

$$L_2 = \frac{OBĚŽNÁ\ AKTIVA - ZÁSOBY}{KRÁTKODOBÉ\ ZÁVAZKY} \quad (8)$$

Hotovostní likvidita (I. stupeň)- ukazuje podniku jeho možnosti, co se týče okamžitého splácení krátkodobých dluhů pomocí hotovosti, peněz na bankovním účtu nebo krátkodobými cennými papíry. [10]

$$L_1 = \frac{FINANČNÍ\ MAJETEK}{KRÁTKODOBÉ\ ZÁVAZKY} \quad (9)$$

Tab. č. 11: Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2009	2010	2011	2012	2013
L ₃	7,28	6,20	5,69	6,75	6,83
L ₂	2,48	1,72	1,99	2,61	2,94
L ₁	1,44	0,70	1,28	1,79	1,72

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Jak je vidět, u všech třech ukazatelů je zaznamenán od roku 2010 téměř pravidelný rostoucí trend. To signalizuje pozitivní vývoj společnosti.

Tab. č. 12: Srovnání likvidity s oborovými průměry za rok 2011-2012

Ukazatele likvidity	Druhá Poběžovická, a.s.		Oborový průměr	
	2012	2011	2012	2011
L ₃	6,75	5,69	1,49	1,6
L ₂	2,61	1,99	0,98	1
L ₁	1,79	1,28	0,19	0,11

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z [26], 2015

Běžná likvidita společnosti je ve srovnání s oborovými průměry několikanásobně vyšší. Společnost by měla začít efektivněji využívat své vložené prostředky, aby dosáhla optimálního stavu likvidity. Stejně je na tom společnost v oblasti pohotové a finanční likvidity.

4.1.2.3 **Zadluženost**

Ukazatele zadluženosti zkoumají vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Vysoká úroveň zadluženosti nemusí nutně znamenat špatný finanční stav společnosti. Platí, že v některých případech vysoká finanční páka pozitivně ovlivňuje rentabilitu vlastního kapitálu. [10]

Celková zadluženost- udává, jak je na tom firma po stránce finanční. Ukazuje míru krytí podnikového majetku cizími zdroji. [10]

$$CELKOVÁ ZADLUŽENOST = \frac{CIZÍ ZDROJE}{CELKOVÁ AKTIVA} \quad (10)$$

Pozitivní vývoj vykazují hodnoty < 50 %. Světový průměr se pohybuje v rozmezí 30 až 60 %. Vyšší hodnoty znamenají vyšší riziko pro současné i budoucí věřitele. Není to ale

pravidlem. Vysoké hodnoty mohou být způsobeny vyšší tvorbou rezerv, což naopak může znamenat pozitivní stav.

Tab. č. 13: Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2009	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost v (%)	22,73	23,63	24,61	23,27	20,92

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Jak je vidět, ukazatel celkové zadluženosti za sledované období nepřekročil hodnotu 25 %, což je jistě pozitivní jev. Ukazatel v posledních dvou letech klesá. Při pohledu na horizontální analýzu cizích zdrojů je patrné, že pokles je zapříčiněn úbytkem rezerv (-81 %) a bankovních úvěrů (-17 %).

Tab. č. 14: Srovnání zadluženosti s oborovými průměry v letech 2011-2012

	Druhá Poběžovická, a.s.		Oborový průměr	
	2012	2011	2012	2011
Zadluženost	23,27%	24,61%	50,67%	52,64%

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z [26], 2015

Jak vyplývá z tabulky, naměřená úroveň zadluženosti společnosti Druhá Poběžovická, a.s. je ve srovnání se zadlužeností oborového průměru o více jak polovinu menší. Dá se tedy říci, že společnost je na tom, co se týče zadluženosti velice dobře.

4.1.2.4 Analýza aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak efektivně jsou využita aktiva podniku. V odborných literaturách se uvádí dvě základní skupiny ukazatelů aktivity:

- ukazatele rychlosti obratu- udávají počet obrátek konkrétního druhu aktiv za určité období,
- ukazatele doby obratu- vyjadřují počet dní, kdy jsou daná aktiva vázána ve formě analyzované formy majetku. [10]

Obrat aktiv- udává, s jakou efektivností jsou využita veškerá aktiva podniku. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. [10]

$$OBRAT\ AKTIV = \frac{TRŽBY}{CELKOVÁ\ AKTIVA} \quad (11)$$

Tento ukazatel by měl dosahovat minimálně hodnoty 1. Při hodnocení výsledků je vhodné srovnání s oborovými průměry.

Obrat zásob- signalizuje, kolikrát je každá položka zásob prodána a opět naskladněna během jednoho roku. [10]

$$OBRAT ZÁSOb = \frac{TRŽBY}{ZÁSObY} \quad (12)$$

Doba obratu zásob- vyjadřuje, za jakou dobu ve dnech podnik průměrně prodá své zásoby, neboli jak dlouho jsou tyto zásoby na skladě a vážou tak na sebe finanční prostředky. [10]

$$DOBA OBRATU ZÁSOb = \frac{ZÁSObY}{TRŽBY/365} \quad (13)$$

Doba obratu pohledávek- nebo také doba splatnosti pohledávek vyjadřuje, za jak dlouho zákazník splatí svou pohledávku. [10]

$$DOBA OBRATU POHLEDÁVEK = \frac{POHLEDÁVKY}{TRŽBY/365} \quad (14)$$

Tab. č. 15: Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv	0,18	0,21	0,31	0,30	0,32
Obrat zásob	0,86	0,99	1,43	1,43	1,65
Doba obratu zásob (dny)	426	370	256	256	221
Doba obratu pohledávek (dny)	92	84	49	51	69
Doba obratu závazků (dny)	256	229	164	158	149

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Obrat aktiv i zásob má ve sledovaném období rostoucí charakter, což je pro společnost pozitivní jev. Přirozeně se tím pádem snižuje i doba obratu. Doba obratu zásob klesla z 256 dní na 221 dní. Snižování doby obratu pohledávek pro společnost znamená, že se snižuje doba mezi prodejem a inkasem peněz. Tento ukazatel se v posledním roce zvýšil z 51 dní na 69 dní. Posledním ukazatelem je doba obratu závazků. Za posledních pět let tento ukazatel rovnoměrně klesal až na současnou hodnotu 149 dní. Poslední dva ukazatele naznačují, že společnost využívá v průměru více krátkodobých závazků.

Tab. č. 16: Srovnání obrátu aktiv s oborovými průměry v letech 2011-2012

	Druhá Poběžovická, a.s.		Oborový průměr	
	2012	2011	2012	2011
Obrat aktiv	0,3	0,31	0,9	1,07

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z [26], 2015

Jak je vidět, společnost se pohybuje se svým obrátem pod úrovní oborového průměru, což není dobré. Společnost by měla začít využívat svůj majetek efektivněji. Ostatní ukazatele aktivity oborového průměru nebyly zveřejněny, proto není možné jejich srovnání.

5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Další částí analýzy okolí podniku je analýza vnějšího prostředí. Tato analýza se soustředí na dvě složky, kterými jsou makroprostředí a mezoprostředí. Cílem analýzy je nalezení příležitostí a hrozeb konkrétního podniku. Analýza by měla zohledňovat ty faktory, které jsou pro podnik důležité a mají přímý dopad na jeho strategické cíle. [6]

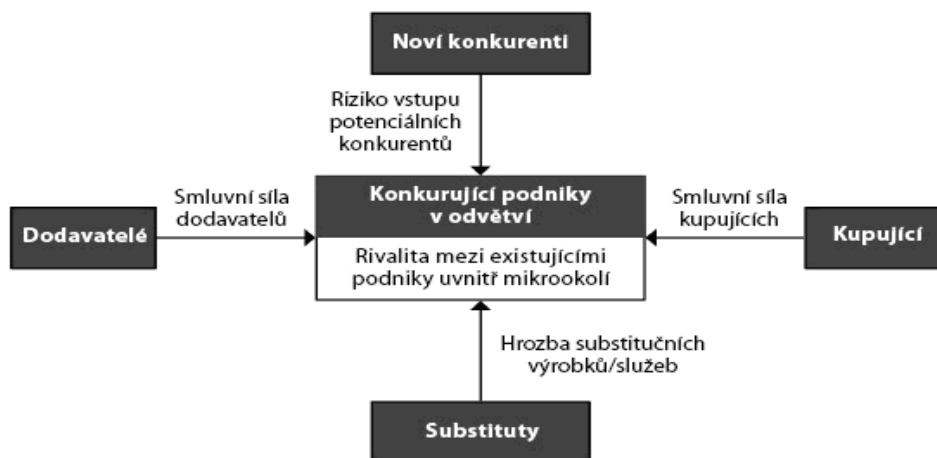
Makroprostředí je pojem, který ohraničuje geografické, politické a právní, ekonomické, sociální, ekologické, etické, technologické a kulturně historické prostředí [20], v němž se podnik vyskytuje. Efektivnost a konkurenceschopnost podniku se odvíjí od schopnosti zvládnout působení takových vlivů, jako je politická situace, míra inflace, daňové zatížení, demografický pohyb populace či technologické inovace. Podmínky makroprostředí vznikají nezávisle vně podniku a podnik nemá šanci jeho stav či změny nikterak ovlivňovat. Schopnost podniku reagovat a přizpůsobovat se těmto silným vlivům tak zcela zásadně určuje úspěšnost na trhu. [5]

Mezoprostředí bezprostředně obklopuje podnik. Je definováno jako odvětví, v jehož rámci daný podnik provádí svou podnikatelskou činnost. Mezoprostředí podniku je tvořeno zpravidla konkurenčními podniky spolu s jejich výrobky, které se mohou navzájem substituovat. Patří sem také dodavatelé a zákazníci. Analýza mezoprostředí je spojena s analýzou těchto primárních faktorů, jež vytváří vzájemné konkurenční postavení v rámci odvětví. [5]

5.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil slouží k analýze mezoprostředí podniku. Tato metoda spojuje pět faktorů, které ovlivňují ziskovost odvětví a působí na podnik, viz obr. č. 4. Pomocí této analýzy lze určit rizika vyplývající z podnikání v daném sektoru a vhodné konkurenční postavení konkrétního podniku na trhu. Vyjednávací síla dodavatelů a kupujících se projevuje zejména v oblasti ceny, distribuce, objemu zakázek apod. Silná konkurence a rivalita mezi podniky přináší hrozby spočívající v omezení zvyšování cen a v dosahování vyššího zisku. Značné ohrožení představuje také existence substitučních výrobků a noví konkurenti vstupující do odvětví. Podnik by měl být schopen rozpoznat jak příležitosti, tak hrozby, případně strategii vedoucí k eliminaci hrozeb. Rozhodující pro vypracování strategie je detailně analyzovat zdroje těchto sil. [18]

Obr. č. 6: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: [24], 2015

5.1.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatel představuje podnikatelský subjekt, který zásobuje konkrétní podnik materiálem, zbožím, polotovarem či službami, které jsou nutné pro plynulý chod společnosti a uspokojování potřeb zákazníka. V kompetenci dodavatelů je možnost zvyšování cen. Podnik je nucen toto zvýšení přijmout či snížit nároky na kvalitu. Smluvní síla dodavatelů nabývá na síle za předpokladu, že:

- existuje omezený počet dodavatelů a vysoký stupeň koncentrace,
- existují vysoké náklady spojené s přechodem k jinému dodavateli nebo využitím substitučních výrobků,
- podnik potřebuje vysoce specializovaný produkt, který není možné na trhu lehce nahradit. [22]

Společnost Druhá Poběžovická, a.s. využívá hned několik dodavatelů. S některými dodavateli spolupracuje již od zahájení své podnikatelské činnosti. Pro svou činnost potřebuje kvalitní zemědělskou techniku, hnojiva, různé postřiky na ochranu rostlin, apod. Společnost upřednostňuje nákup u prověřených dodavatelů. Ceny výrobků jsou pevně dané, společnost tak tyto ceny nemůže žádným způsobem ovlivnit. U většiny odebíraných výrobků platí, že v případě nárůstu cen těchto výrobků u největších dodavatelů společnosti nemá společnost moc příležitostí odebírat od jiného dodavatele. To platí především při nákupu těžké zemědělské techniky, kdy společnost klade důraz

ne pouze na cenu techniky, ale také na výběr vhodného dodavatele. Velkou roli hraje kvalita a vzdálenost servisu specializujícího se na konkrétní značky a také cena a dostupnost náhradních dílů. Většina dodavatelů společnosti má proto velkou vyjednávací sílu.

Tři nejvýznamnější dodavatelé společnosti dohromady vytváří podíl téměř 60 % na jejich celkových dodávkách. Většinový podíl na dodávkách jim dává velkou vyjednávací sílu vůči společnosti. Společnost Druhá Poběžovická, a.s. je tak nucena nakupovat za ceny, které si dodavatelé stanoví. Nárůst cen negativně ovlivňuje hospodářský výsledek společnosti. Největším dodavatelem společnosti je podnik **Primagra a.s.** Její hlavní činností je výroba a prodej krmných směsí pro všechny druhy hospodářských zvířat. Společnost poskytuje také bezplatnou poradenskou činnost. Pro společnost Druhá Poběžovická, a.s. dodává především krmné směsi pro skot a prasata. Objednávky probíhají nepravidelně v závislosti na vzniklou potřebu. Dopravu zajišťuje společnost Primagra a.s. Většina nákupů společnosti probíhá prostřednictvím vystavení faktury s dobou splatnosti 60 dní. Hotovostní platby jsou uskutečňovány jen zřídka. Druhým největším dodavatelem společnosti je podnik **Agropodnik Domažlice a.s.** (dále jen AGP). Tento podnik na trhu působí již řadu let a pro Druhou Poběžovickou a.s. se stal významným a spolehlivým dodavatelem. Od společnosti AGP odebírá Druhá Poběžovická, a.s. převážně nejrůznější hnojiva pro rostlinnou výrobu. Dopravu zajišťuje společnost AGP. Objednávky neprobíhají pravidelně. Nejčastěji se prodej uskutečňuje na fakturu se splatností 30 dní [35]. Třetím největším dodavatelem je **ARBO spol. s r.o.** Tato společnost se specializuje na prodej a servis zemědělské techniky. V současné době rozšířila svou nabídku o technologii pro živočišnou výrobu, traktorovou a sklízecí techniku. Na území západočeského kraje získala společnost výhradní zastoupení pro prodej strojů New Holland. Společnost Druhá Poběžovická, a.s. odebírá od společnosti ARBO spol. s r.o. téměř všechnu zemědělskou techniku, jako např. traktory, kombajny, lisy, řezačky a zemní stroje. Investice do nákupu těchto strojů se pohybují v řádech milionů a jsou hrazeny prostřednictvím úvěru. Svou techniku společnost modernizuje a doplňuje postupně. Společnost ARBO spol. s r.o. zajišťuje podniku Druhá Poběžovická, a.s. také veškerý servis techniky značky New Holland. [34]

5.1.2 Vyjednávací síla odběratelů

Kupující představuje určitý subjekt, který je v přímém vztahu s konkrétním podnikem, Může jít o konečného zákazníka, ale také prostředníka, zprostředkovatele či prodejce. Síla kupujících má tendenci snižovat ceny a požadovat vyšší kvalitu. Zvětšování kvality znamená pro podnik zvětšování výrobních nákladů. Síla kupujících je značná, pokud:

- je počet kupujících velmi omezený a existuje vysoký stupeň koncentrace,
- nevznikají kupujícímu vysoké náklady spojené s přechodem k jinému dodavateli,
- může kupující vynechat svého dodavatele a nakupovat od prvovýrobce. [22]

Společnost Druhá Poběžovická, a.s. vystupuje jako dodavatel mnoha podniků. Specializuje se na prodej zemědělských komodit a dobytka. Jejimi zákazníky nejsou koneční spotřebitelé, ale další podnikatelské subjekty. Pro společnost Druhá Poběžovická, a.s. je důležitá spokojenost zákazníků, proto všichni zaměstnanci vykonávají svoji práci co možná nejpečlivěji a nejprofesionálněji. Největšími odběrateli společnosti za rok 2014 byly dva podniky, jejichž podíl na celkových dodávkách činil bezmála 40 %. Vzhledem k výši jejich podílu na dodávkách lze říci, že vyjednávací síla odběratelů je vysoká.

Prvním zmiňovaným podnikem je společnost **Kostelecké uzeniny a.s.** Tento podnik se již 95 let pohybuje na čelních pozicích českého trhu s masem a uzeninami. Jedná se o světoznámého výrobce párků, klobás, šunek, specialit a trvanlivých salámů. Pro společnost Druhá Poběžovická, a.s. představuje podnik Kostelecké uzeniny a.s. největšího odběratele v oblasti živočišné výroby, se kterým obchoduje již řadu let. Kosteleckým uzeninám dodává prasata a skot. Prodej probíhá většinou v pravidelných týdenních intervalech. Dopravu a porážku zajišťuje podnik Kostelecké uzeniny. Porážku provádějí ve vlastních prostorech v Kostelci a v Plané nad Lužnicí. Ztráta tak významného odběratele by pro společnost znamenala nejen velkou finanční ztrátu, ale také další problémy spojené s limitovanou kapacitou prostorů pro zvířata. Udržení spokojenosti tohoto zákazníka je proto pro společnost Druhá Poběžovická, a.s. zásadní. [32]

Druhým největším odběratelem je společnost **ADM Trading Prague s.r.o.** Společnost vstoupila na český trh v roce 2009, kdy získala lisovnu olejů v Olomouci. Závod

v Olomouci patří mezi největší zpracovatele olejnatých semen v České republice. Společnost ADM je největším dodavatelem rostlinných olejů v ČR. Společnost se také zaměřuje na trh se zemědělskými produkty, především s pšenicí, ječmenem, kukuřicí slunečnicí a řepkou. Tyto komodity nakupuje od jiných obchodníků nebo přímo od zemědělců a dále je prodává zákazníkům z Německa, Itálie a Polska. Od společnosti Druhá Poběžovická, a.s. pravidelně odebírá krmnou pšenici a kukuřici a také řepku. Dopravu si zajišťuje sama společnost ADM sama. Společnost ADM je největším odběratelem v oblasti rostlinné výroby. V oblasti prodeje komodit má sice Druhá Poběžovická, a.s. více stálých odběratelů, přesto by případná ztráta společnosti ADM dočasně negativně ovlivnila zisk společnosti. [33]

5.1.3 Hrozba substitutů

Pod pojmem substitut se rozumí jakýkoli produkt, který plní stejnou funkci jako původní produkt. Spotřebitel má tak možnost zaměňovat jeden produkt za druhý. Hrozba nastává v případě, kdy je limitována cena, za kterou podnik prodává daný produkt, čímž je limitována také ziskovost podniku. Pokud existuje jen malé množství substitutů, má podnik naopak příležitost své ceny zvednout, a tím zvýšit svůj výsledný zisk. [4]

V odvětví zemědělské a živočišné výroby se dá říci, že hrozba substitučních výrobků není velká. Jak bylo řečeno v kapitole číslo 2, společnost Druhá Poběžovická, a.s. soustředí se na produkci krmné pšenice, kukuřice, řepky, na chov prasat a masného skotu. V současné době i v letech minulých vzrostla produkce řepky olejné. Ta se využívá na výrobu kuchyňských olejů a také jako aditivum při výrobě tzv. bionafty. Substitučním výrobkem řepky olejné v oblasti výroby kuchyňských olejů může být například slunečnice. Produkce slunečnic v oblasti západních Čech není ale tak rozsáhlá. Další substituční výrobky nejsou pro společnost podstatné.

5.1.4 Hrozba vstupu potencionálních konkurentů

Potenciální konkurenty představují podniky, které si dosud nekonkurují v rámci daného mikroprostředí, nýbrž mají určitý potenciál se konkurenty stát. Vstup nových konkurentů do odvětví může ohrozit ziskovost podniků v rámci mikroprostředí. Hrozba příchodu nových konkurentů závisí na atraktivitě daného odvětví. Jsou zohledňovány výše marží, úroveň konkurence, výše poptávky a bariéry pro vstup do odvětví.

Dle Michaela Portera existuje šest hlavních překážek vstupu:

- úspory z rozsahu,
- diferenciacie produktu,
- kapitálová náročnosť,
- prechodové náklady,
- prístup k distribučním kanálům,
- nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu. [18]

Analýza by měla být zaměřena na zhodnocení rizik, která nově příchozí konkurence přináší, a určení pravděpodobnosti, s jakou může nový subjekt na daný trh vstoupit. Jednou z možností jak zamezit vstupu nových konkurentů je orientace podniku na zákazníka. Spokojený zákazník má totiž menší tendenci vyhledávat nové produkty či služby. [22]

Odvětví zemědělské a živočišné výroby je pro podniky jistě atraktivní. Poptávka po zemědělských produktech je velká. Proniknutí na trh však není jednoduché a to kvůli mnohým překážkám vstupu. Je zde například velká kapitálová náročnosť. Podnikatelské subjekty provozující zemědělskou činnost musí disponovat velkou rozlohou pozemků, k čemuž je zapotřebí dostatek finančních zdrojů. Velkou investicí představuje také vhodné technické vybavení, které je pro podnikání a dostatečnou konkurenceschopnost v oblasti zemědělství nepostradatelné. Potencionální konkurent musí také počítat s případnou počáteční ztrátou a měl by být schopen tuto ztrátu pokrýt. Vstupní náklady nelze přesně vyčíslit. Lze stanovit pouze hrubý odhad, který se pohybuje okolo 100 mil. Kč. Tyto aspekty výrazně limitují počet potencionálních nově vstupujících firem. Hrozbou plynoucí z potencionální konkurence může pro podniky představovat snížení prodejní ceny komodit při boji o zákazníky, čímž společnost zároveň sníží svůj zisk.

5.1.5 Rivalita mezi existujícími podniky

V tomto případě si konkurují firmy, které na daném trhu již působí a nabízejí totožné produkty či služby. Je-li konkurence malá, mají podniky možnost své ceny zvýšit a dosáhnout tak většího zisku. V opačném případě dochází k tzv. cenové konkurenci. Mezi podniky vzniká cenová válka, která limituje ziskovost a snižuje výnos podniků.

Míra konkurence mezi podniky v odvětví závisí na následujících faktorech:

- počtu a velikosti subjektů v odvětví,
- disponibilní výrobní kapacitě, velikosti poptávky a růstu odvětví,
- na vysokých fixních nákladech,
- nízké míře diferenciaci,
- na vysokých nákladech na výstup z odvětví. [22, s. 26]

V současné době existuje na území ČR opravdu mnoho ekonomických subjektů a malých živnostníků zabývajících se rostlinnou a živočišnou výrobou. Konkurence mezi těmito podniky probíhá na lokální i státní úrovni. Pro Českou republiku jako celek vzrostla velká konkurence v oblasti zemědělství po vstupu do EU. Po vstupu do EU byl na české zemědělské podniky vyvíjen značný nátlak na zvýšení úrovně konkurenceschopnosti. Jelikož zemědělské podniky nabízejí vesměs totožné produkty, mohou se navzájem odlišovat především úrovní kvality svých produktů. Konkurenceschopnost zemědělců se mimo jiné odvíjí převážně od množství vyprodukovaných komodit či množství odchovaných zvířat. To je do jisté míry dáno velikostí pozemků, na kterých společnosti hospodaří, ale také počasím, které nelze ovlivnit. Konkurenční výhodu představuje také dostatečná skladovací kapacita. Společnost pak není nucena při velké produkci své komodity hned prodat za cenu, která je v období žní a těsně po něm často nižší, než po zbytek roku. Se zvýšením a udržením konkurenceschopnosti pomáhá zemědělským podnikům také stát prostřednictvím dotační politiky.

Za dobu své existence si společnost Druhá Poběžovická, a.s. vybuodovala pevnou pozici na trhu a získala mnoho věrných zákazníků. V odvětví zemědělství je počet konkurentů veliký. Prodejní ceny komodit společnosti jsou značně ovlivňovány a limitovány prodejními cenami konkurence. V oblasti živočišné výroby existuje silná konkurence ze strany zahraničních podniků. Potravinový trh je otevřen nekvalitním dovozům. S konkurenty se společnost snaží bojovat pomocí vysoké kvality nabízených produktů, díky kterým si zachovává atraktivitu pro své odběratele. Svou konkurenceschopnost zvyšuje například i tím, že zprostředkovává prodej komodit živnostníkům. Společnost disponuje větším množstvím komodit, díky kterým uspokojuje ve větší míře potřeby odběratelů. Silný konkurenční boj, který vede společnost Druhá Poběžovická, a.s. se

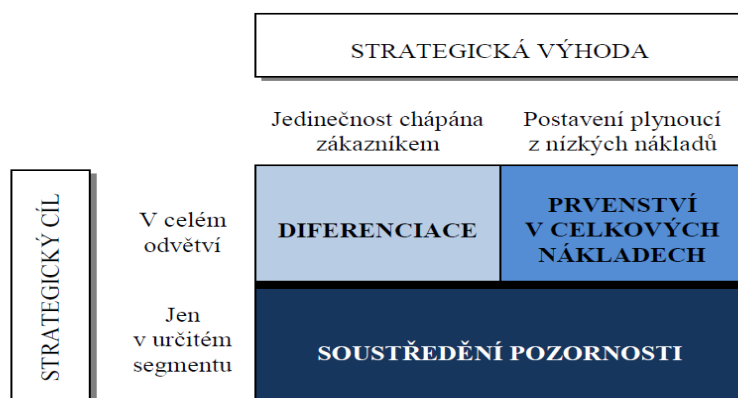
svými konkurenty, probíhá především v oblasti nákupu pozemků. Poněvadž se společnost Druhá Poběžovická, a.s. se nachází v těsné blízkosti svých konkurentů, je zde nevyhnutelný střet zájmů ve snaze rozšířit své teritorium působení. Větší rozloha zemědělské půdy totiž znamená pro podnik možnost dosažení většího zisku. Společnost Druhá Poběžovická, a.s. si na nákup nových pozemků nejčastěji bere úvěr od banky. Vzhledem k množství zemědělských podniků v ČR lze říci, že konkurence v oblasti podnikání společnosti Druhá Poběžovická, a.s. je veliká.

Jeden z největších konkurentů společnosti Druhá Poběžovická, a.s. je podnik **Meclovská zemědělská, a.s.** Společnost vznikla v roce 1996 na základě transformace JZD Meclov. Hlavní činností firmy je živočišná a rostlinná výroba. Primárním odvětvím podniku je chov dojného skotu. V roce 2011 začala společnost s provozem vlastní bioplynové stanice o rezervovaném výkonu 1.000 kW. V současné době užívá Meclovská zemědělská, a.s. přibližně 3.730 ha zemědělské půdy v působnosti 7 obecních úřadů a dohromady v 30 katastrálních územích. [36]

5.2 PEST analýza

Makroprostředí může být analyzováno za pomoci tzv. PEST analýzy. Zkratka PEST vznikla odvozením počátečních písmen klíčových prvků makrookolí, a to (P) politického, (E) ekonomického, (S) sociálního a (T) technologického prostředí. Některé odborné literatury uvádí místo názvu PEST analýza např. PESTLE či PESTEL. V těchto případech je rozšířena původní analýza o další faktory, jimiž jsou legislativní a environmentální skupina. V podstatě jde ale stále o jednu a tutéž analýzu. [5]

Obr. č. 7: Prvky PEST analýzy



Zdroj: [18], 2015

Každá z těchto skupin zahrnuje několik faktorů makroprostředí, které určitým způsobem ovlivňují podnik. Význam jednotlivých faktorů se pro každý podnik může lišit. Pro jeden podnik může být prioritní politická stabilita, pro druhý zase daňové zvýhodnění apod. Nejúčelnější, v rámci analýzy, je zaměřit se na 2 až 3 faktory s nejdůležitějším dopadem na podnik. U vybraných faktorů se sleduje vývoj a vzájemné působení, dále se pak odhaduje jejich budoucí vývoj. [5]

5.2.1 Politicko- právní faktory

Politické a legislativní faktory vytváří pro podniky mnoho příležitostí, ale také přináší značné množství hrozeb.

Do politicko-právních faktorů patří:

- politická stabilita, stabilita vlády,
- členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních,
- daňová politika,
- sociální politika,
- zákony. [5]

Zákony, právní normy a nejrůznější vyhlášky stanovují pevná pravidla pro podnikání. Politický vliv působí na každý podnik prostřednictvím daňových zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, regulace hospodářské soutěže, ochrany životního prostředí apod. [5]

Politicko-právní faktory mají svým způsobem vliv na podnikatelskou činnost všech ekonomických subjektů. Společnost Druhá Poběžovická, a.s. působí na českém trhu již od roku 1998. Vznikla v porevoluční době, kdy byl opět zaveden systém tržního hospodářství. Společnost je do jisté míry ovlivňována změnami politických stran, které jsou u moci. Některé strany se aktivně zabývají podporou zemědělství prostřednictvím poskytování finančních zdrojů ze Státních zemědělských fondů. **Dotační politika státu** je pro podnik strategicky důležitá. V současné době využívá společnost Druhá Poběžovická, a.s. hned několik dotací. Zásadní vliv na chod společnosti měl vstup České republiky do EU v roce 2004. Podniku to v první řadě přineslo příležitost spojenou s rozšířením pole působnosti. Podstatnou výhodou plynoucí z členství v EU je možnost získání nejrůznějších dotací z evropských fondů.

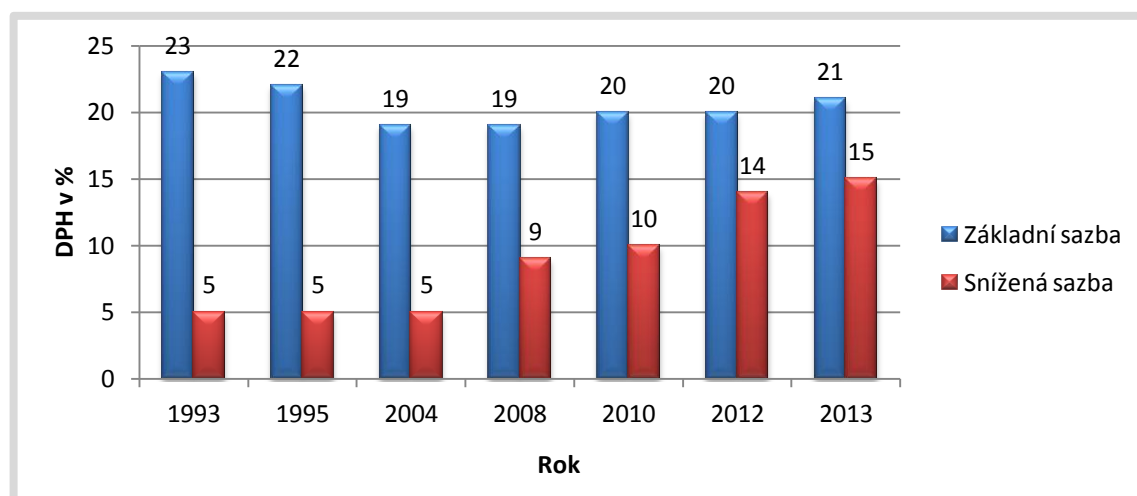
Dotace představují pro podnik velkou konkurenční výhodou. Jsou také důležitým zdrojem financování podniku. Některé dotace jsou hrazeny z národních zdrojů a některé s podporou EU. Získání dotací ale není jednoduchá záležitost. O dotace se musí žadatel sám přihlásit. Veškeré přihlášky a žádosti jsou pro společnost velmi náročné na administrativu a čas. Jednotlivé dotace požadují splnění řady podmínek, které pro podnik představují velkou zátěž. Prostředky plynoucí z dotací tvoří nezanedbatelnou část příjmů podniku. Dotace, které společnost využívá, jsou:

- dotace z Programu rozvoje venkova,
- dotace z Operačního programu životního prostředí,
- dotace na úroky z úvěrů,
- zemědělské dotace.

Druhý nejdůležitější faktor se řadí mezi legislativní. Jedná se o daňovou politiku státu, především o změnu velikosti **sazby daně z příjmu právnických osob**. Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob má klesající tendenci. Od roku 2003, kdy sazba činila 31%, došlo k postupnému snižování až na dnešní úroveň 19%, která je konstantní od roku 2010. Snižování sazby má na podnik přirozeně kladný dopad, protože jí zůstává větší zisk. [30]

Společnost Druhá Poběžovická, a.s. je plátcem DPH. Tento ukazatel není pro společnost strategicky důležitý, přesto na ni jistý dopad má.

Obr. č. 8: Vývoj DPH v letech 1993- 2013



Zdroj: [31], 2015

Jak ukazuje graf nahoře, základní sazba daně se v čase měnila v řádu jednotek. Úroveň snížené sazby se v čase změnila o poznání více. Zvýšení sazby DPH zapříčinilo zvýšení prodejních cen produktů, které společnost Druhá Poběžovická odebírá, nebo naopak prodává.

V roce 2014 vstoupil v platnost nový zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který zrušil povinnost vytvářet rezervní fond ze zisku. Pro společnost Druhá Poběžovická, a.s. se v tomto případě nic nezměnilo, jelikož se rozhodla tento fond i nadále vytvářet.

5.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomické okolí má pro podnik zásadní význam. Vývoj ekonomické situace v ČR ovlivňuje všechny podnikatelské subjekty, které zde uskutečňují svou podnikatelskou činnost. V nedávné době, konkrétně v roce 2008, propukla v ČR hospodářská krize. Došlo tak k výraznému zpomalení ekonomického růstu. V důsledku krize bojovala spousta podniků doslova o přežití. Tím se potvrdilo, že hospodářské změny mají přímý dopad na podniky, proto je důležité, aby podniky pravidelně sledovaly vývoj jednotlivých makroekonomických ukazatelů. Největší vliv na řízení a strategii podniků mají základní makroekonomické ukazatele, kterými jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. [19]

Úroková míra ovlivňuje celkovou výnosnost podniku a strukturu jeho financování. V jistém rozsahu má vliv také na celkový rozvoj podniku tím, že určuje cenu kapitálu.

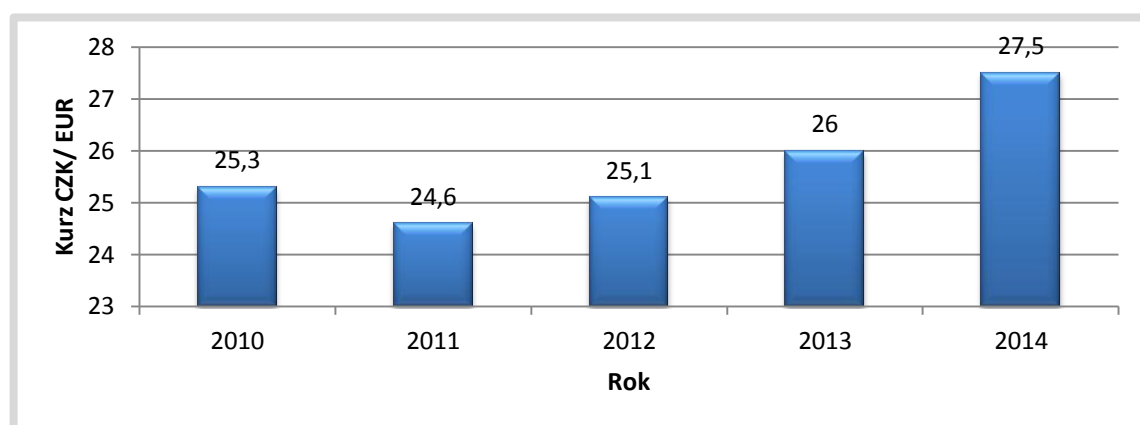
Udržení konkurenceschopnosti podniků na mezinárodních trzích je ovlivněno zejména vývojem devizového kurzu. Oslabování a posilování měn přináší podniku výnosy z kurzovního rozdílu nebo náklady.

V této oblasti je podstatný také vliv státu. Státní poptávka po určitých výrobcích či službách může tvořit, zvyšovat nebo omezovat řadu tržních příležitostí. Stát také může vystupovat v určitých oblastech trhu v roli konkurenta. Podstatný vliv má i mezinárodní ekonomická situace. [19]

Pro společnost Druhá Poběžovická, a.s. je důležitý zejména **měnový kurz**, který může znamenat jak příležitost, tak hrozbu. Společnost se při prodeji komodit řídí tržními cenami uvedenými na serveru Matif. Ceny jsou zde uvedeny v eurech. Výše kurzu CZK/EUR má přímý vliv na cenu, za kterou společnost své komodity prodává, a tudíž

také na její zisk. V případě, že je koruna vůči euru příliš silná, znamená to, že společnost prodává své komodity za nižší ceny. Pokud je však koruna vůči euru oslabená, je to pro společnost výhodné. Společnost obchoduje převážně na domácím trhu. Několikrát za rok ale uskutečňuje prodej také do zahraničí, konkrétně do Německa. Při obchodu do zahraničí je pro podnik důležité znát aktuální stav měnového kurzu. Výše kurzu má totiž přímý vliv na rozhodnutí, zda obchod realizovat nebo ne. Pokud je česká koruna příliš slabá, realizuje společnost prodej v eurech. Pokud koruna po čase znovu posílí, dosáhne společnost kurzovních výnosů. Společnost Druhá Pobežovická, a.s. se řídí pouze aktuálním stavem kurzu, nevyužívá kurz fixovaný.

Obr. č. 9: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR v letech 2010 – 2014



Zdroj: [28], 2015

Na grafu číslo 4 je zobrazen vývoj velikosti směnného kurzu CZK/EUR za posledních pět let. Jak nám ukazuje graf, byla koruna vůči euru nejsilnější v roce 2011, kdy se kurz pohyboval okolo 24,60 CZK/EUR. Od roku 2012 docházelo k stále většímu oslabování koruny. Poslední údaj na grafu rok 2014 udává maximální hodnotu. Směnný kurz se v tomto roce pohyboval kolem hodnoty 27,50 CZK/EUR. Tento stav je pro společnost příležitost v tom smyslu, že za své komodity inkasuje větší částky.

5.2.3 Sociálně-demografické faktory

Sociální a demografické faktory jsou provázané s postoji, stylem života a strukturou obyvatelstva. Je důležité tyto faktory znát, zejména pokud se firma pohybuje na mezinárodním trhu a obchoduje tak se zahraničními podniky. Znalost těchto faktorů může pro podnik znamenat klíč k úspěchu určitého produktu na daném trhu. [1]

V současnosti bývá značná pozornost věnována také životnímu prostředí. Podnik musí při svém rozhodování zohledňovat i tuto oblast. Dochází tak ke změnám v technologických postupech, vzniká povinnost zajistit ekologickou likvidaci použitých produktů apod.

Stejně jako ostatní oblasti se i sociální faktory neustále mění a vyvíjí v závislosti na úsilí jednotlivců uspokojovat svá přání a potřeby. Předvídání trendů v této oblasti bezprostředně vede k získání výhody oproti konkurenci v boji o zákazníka. [19]

Sociální faktory jsou důležité zejména pro podniky, jejichž zákazníci jsou koneční spotřebitelé. Základní informace o demografickém vývoji obyvatelstva, jeho věkové struktuře, apod. zveřejňuje Český statistický úřad. Zákazníky společnosti Druhá Pobežovická, a.s. tvoří jiné podnikatelské subjekty, nikoli konečný spotřebitel. Z toho důvodu sociální faktory neovlivňují společnost nijak zásadně.

Jedna z mála oblastí, která společnost zajímá, je úroveň vzdělání obyvatelstva. Aby byla společnost výkonná, je zapotřebí dostatek pracovních sil s požadovanou znalostí oboru a schopnostmi. V současné době nemá společnost problém s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. Je tomu dáno pravděpodobně tím, že podnik Druhá Pobežovická, a.s. je situován v malém městě, kde je vztah k zemědělství a přírodě větší, než je tomu například ve městech. Pozitivní přístup zaměstnanců k práci přináší podniku určitou hodnotu.

5.2.4 Technologické faktory

Technologické faktory, jako jsou informační a komunikační technologie, metody řízení, výrobní postupy či vládní podpora výzkumu a vývoje, mohou pomoci podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat efektivitu práce a konkurenční schopnost. Změny v této oblasti s sebou mohou přinést i řadu negativ, k nimž se řadí znečištění životního prostředí, vznik sociálních problémů apod. [20]

Technologické prostředí je pro podnik Druhá Pobežovická, a.s. obzvlášť důležité. Využití nových technologií v provozu společnosti je důležité pro vytvoření a udržení konkurenční schopnosti na trhu. Zástupci společnosti se pravidelně několikrát za rok účastní různých veletrhů a přehlídek se zemědělskou technikou. Zde se dozvídají také například novinky z oblasti vědy a výzkumu.

Každý rok společnost investuje finanční prostředky do modernizace technického vybavení. Investice do této oblasti se pohybuje v řádech milionů. Pravidelnou obnovu vyžaduje také oblast se živočišnou výrobou. Investuje se do výstavby nových stájí s moderní technikou odvětrávání apod.

Pro svou podnikatelskou činnost využívá společnost také mnoho informačních a komunikačních technologií. Informační systémy společnost využívá nejen pro administrativní činnost a účetnictví, ale i pro komunikaci se svými dodavateli, pro podporu prodeje a řízení vztahu se zákazníky.

6 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza bývá používána při strategickém řízení podniku a slouží pro vyhodnocení silných a slabých stránek podniku, jejich příležitostí a hrozeb vyplývajících z tržního prostředí, ve kterém firma působí. Název je odvozen z počátečních písmen anglických slov **s**trengths (silné stránky), **w**eaknesses (slabé stránky), **o**pportunities (příležitosti) a **t**hreats (hrozby). [5]

Obr. č. 10: SWOT matice

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: [27], 2015

Pomocí této analýzy jsme schopni zhodnotit fungování podniku, nalézt případné problémy či možnosti dalšího vývoje a vztahy mezi nimi. SWOT analýza se může také využít k rozpoznání dalších využití unikátních zdrojů či klíčových kompetencí firmy.

Analýza pracuje na principu rozboru a hodnocení vnitřního prostředí firmy a současné situace okolí čili vnějšího prostředí. Mikroprostředí určuje silné a slabé stránky podniku. Tyto složky jsou přímo v působnosti firmy a je tedy možné je snadno měnit. U příležitostí a hrozeb je tomu naopak. Jejich původcem je mezoprostředí a makroprostředí, a proto firma nemůže tyto složky ovlivňovat. [5, 20]

Silné a slabé stránky

Při vnitřní analýze porovnává podnik své stránky vzhledem ke konkurenci. Je třeba se zaměřit především na pozici na trhu, financování podniku, existenci informačního systému a podobně. Za silné stránky lze považovat výhody, kterými podnik disponuje oproti konkurenci, přičemž slabé stránky naopak znamenají nevýhody oproti konkurenci. Cílem podniku by měla být tedy maximalizace silných stránek a současně eliminace svých slabých stránek. [7]

Příležitosti a hrozby

Rysy vnějšího prostředí podniku se nachází mimo kontrolu podniku. Cílem analýzy je rozpoznání příležitostí pro růst a rozvoj firmy a zároveň nalezení možných rizik, která by vývoj firmy mohla překazit. Příležitosti a hrozby mají tendenci se v průběhu času měnit. Podnik by je proto měl pravidelně sledovat. Hlavní snahou podniku by mělo být maximální využití příležitostí tak, aby posílil svou pozici na trhu. Působení hrozeb je třeba minimalizovat nebo se alespoň dobře zaopatřit proti důsledkům těchto hrozeb. [7]

Stanovení strategie

Jak již bylo řečeno, SWOT analýza je jedním z důležitých nástrojů pro stanovení strategie podniku. Podnik si může zvolit svou strategii ze čtyř nabízených možností:

- SO: využití silných stránek ve prospěch příležitostí,
- WO: překonání slabých stránek využitím příležitostí,
- ST: využití silných stránek k odstranění ohrožení,
- WT: minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení. [5]

Informace vyplývající z analýz mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí společnosti se nyní sumarizují pomocí SWOT analýzy do tzv. SWOT matice. Tato matice rozdělí informace podle toho, zda jsou pro společnost Druhá Poběžovická, a.s. silnou nebo slabou stránkou, příležitostí či hrozbou. [7]

Tab. č. 17: SWOT matice společnosti

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Kvalifikovaní zaměstnanci	Nedostatečné a zastaralé prostory pro zvířata
Finanční stabilita	Nedostatečná kapacita skladových prostor
Dlouholetá zkušenost v oboru	
Moderní strojní vybavení	
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Vstup ČR do EU v roce 2004- noví potencionální zákazníci	Zvýšení sazby daně z přidané hodnoty
Dotační politika ČR	Klimatické podmínky
Dotace z Evropského zemědělského fondu	Velká vyjednávací síla dodavatelů
Degresivní vývoj sazby daně z příjmů právnických osob	Velká vyjednávací síla odběratelů
Oslabování Kč vůči EUR	Vysoká konkurence
Dostatek kvalifikované pracovní síly	
Nová zemědělská technologie	
Malá pravděpodobnost substituce zemědělských komodit	

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Nejvhodnější strategií, která se společnosti Druhá Poběžovická, a.s. nabízí, je strategie WO. Společnost by mohla využít příležitost v podobě dotační politiky ČR k odstranění svých slabých stránek prostřednictvím výstavby nové stáje a výkrmny pro skot a prasata nebo zřízení nových skladových prostor o větší kapacitě v místě provozování nakládky.

7 NÁVRHY OPATŘENÍ PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Za pomoci vypracované finanční analýzy, analýzy vnějšího prostředí a SWOT analýzy lze následně doporučit některá opatření, která by vedla ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Druhá Pobežovická, a.s. V oblasti zemědělské a živočišné výroby existuje velmi silná konkurence. Snahou společnosti Druhá Pobežovická, a.s. by do budoucna mělo být získání nových zákazníků a současně poskytování dostatečné péče i zákazníkům současným, pro posílení své pozice na trhu. Společnost by se měla také zaměřit na zefektivnění postupů při provozování své podnikatelské činnosti ve snaze snížit své náklady. Na základě finanční analýzy lze také doporučit větší využívání cizího kapitálu společnosti při uskutečňování podnikatelské činnosti.

7.1 Zkvalitnění webových stránek

V dnešní době, kdy vládne fenomén jménem internet, je pro každou úspěšnou firmu důležité mít kvalitní a přehlednou internetovou prezentaci, která umožní zákazníkům získat snadný a rychlý přístup k informacím. Webové stránky představují důležitý marketingový nástroj, který napomáhá nejen k získání nových zákazníků, ale také k informování současných zákazníků o tom, co podnik dělá. Prostřednictvím webových stránek může podnik zvýšit povědomost o svém podnikání a přilákat tak nové zákazníky. Mnoho lidí využívá internet k získání důležitých informací o produktech, na jejichž základě se pak rozhodují o vlastní koupi.

Společnost má zřízené webové stránky od roku 2014, kdy vstoupil vplatnost zákon ukládající akciovým společnostem povinnost zřídit internetové stránky. Společnost na svých stránkách doposud zveřejnila pouze nezbytné údaje. Zákazník zde může nalézt informace o sídle společnosti a kontaktní údaje. Pro akcionáře jsou zde zveřejňovány pozvánky na valnou hromadu a platné stanovy valné hromady. V porovnání s konkurencí jsou tyto stránky velice jednoduché a neúplné. Společnost by měla investovat čas do jejich celkové úpravy včetně změny grafického designu na modernější a zároveň doplnění všech důležitých informací. Společnost by měla své potenciální i stávající zákazníky prostřednictvím stránek obeznámit o svých produktech, poskytnout jim zprávu o aktuálním stavu a vývoji a informovat o svých plánech do budoucna.

7.2 Rozšíření skladových prostor

Jak již bylo řečeno, velká kapacita skladových prostor znamená pro podniky určitou konkurenční výhodu. Zisky z prodeje zemědělských komodit bývají na jaře vyšší, než je tomu v období žní a těsně po něm. Firmy mohou využít celou kapacitu svých skladových prostor k uskladnění vyprodukovaných plodin a realizovat jejich prodej až za výhodnějších podmínek.

Společnost Druhá Poběžovická, a.s. využívá sila pro skladování plodin o celkové kapacitě 8 500 tun. Sila jsou situována ve městě Poběžovice, v obcích Holubeč a Svržno. Společnost Druhá Poběžovická, a.s. poskytuje za úplatu část svých skladových prostor také soukromým zemědělcům, kterým zároveň zprostředkovává prodej jejich vyprodukované úrody. Potřeba větších skladovacích prostor vzrostla v roce 2014, kdy společnost vyprodukovala nadprůměrné množství plodin díky příznivému počasí. Nová sila by bylo vhodné vybudovat ve městě Poběžovice. Větší kapacita skladových prostor v Poběžovicích by mohla snížit náklady spojené s přepravou komodit z Holubče a Svržna do Poběžovic, kde se uskutečňuje nakládka odběratelských kamionů a nákladních aut. Odbourání nutnosti převozu zásob do místa nakládky by odběratelům přineslo úsporu času z čekání na naskladnění těchto zásob.

7.3 Nová výkrmna prasat

Výstavba nové výkrmny prasat v obci Drahotín by pro společnost byla jistě velkou investicí. Do budoucna je to ale projekt nevyhnutelný, vzhledem ke stavu současné výkrmny. Nynější prostory jsou již ve špatném stavu a nevyhovují ani kapacitně. Výkrmna má nedostačující odvětrávání a dochází tak ke srážení vody. Výstavba výkrmny by měla být podřízena snahám dosáhnout co nevyšších hygienických podmínek pro ustájení prasat, maximální využití stájových prostor a snížení pracnosti při ošetřování zvířat. To vše by společnosti přineslo zvýšení kvality a efektivnosti v chovu prasat.

Nové technologie by poskytly optimální podmínky především v oblasti chlazení, ventilace, vytápění, krmení, napájení a ustájení. Aby se investice do technologického zařízení promítla i do výsledků chovu společnosti, je třeba tyto systémy vzájemně sladit a integrovat do bezchybně fungujícího celku.

Původní prostory výkrmny by společnost mohla dále využívat pro ustájení skotu, který neklade velké nároky na technologické zázemí. Interiér by stačilo pouze vhodně upravit.

7.4 Shrnutí

Návrhy opatření na zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Druhá Poběžovická, a.s. spočívají především v získání nových zákazníků, udržení současných zákazníků a zvýšení kvality produktů. První zmíněný návrh, zkvalitnění webových stránek, je zaměřený na zvýšení propagace společnosti. Prostřednictvím tohoto opatření by společnost mohla oslovit potencionální zákazníky a informovat je o své činnosti a svých produktech. Druhý návrh, rozšíření skladových prostor, je určen ke snížení nákladů na pohonné hmoty spojené s dopravou zásob ze sil, kde není možná nakládka odběratelských aut. Zlepšily by se i poskytované služby současným odběratelům z hlediska úspory času. Poslední doporučení, výstavba nové výkrmny prasat, je orientováno na zvýšení kvality produktů pro odběratele a zefektivnění celého provozu chovu zvířat.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost podniku Druhá Poběžovická, a.s. v tržním prostředí, zhodnotit jeho ekonomickou situaci ve vybraných letech a na základě provedených analýz navrhnout opatření, která mohou konkurenceschopnost podniku zvýšit. Práce byla zpracována na základě podkladů pocházejících z odborné literatury, internetových zdrojů a výročních zpráv společnosti. Podstatným zdrojem informací byly také osobní konzultace s vedoucí podniku, Ing. Jaroslavou Rollovou.

Teoretické části této bakalářské práce byly věnovány teoretickému vymezení některých pojmů a metod, které byly následně využity v částích praktických. Nejprve byly definovány pojmy konkurence, konkurenceschopnost a obecné konkurenční strategie. Následně byla prostřednictvím základních údajů představena společnost Druhá Poběžovická, a.s. a nastíněn její historický vývoj. Další kapitoly byly věnovány analýzám určujícím konkurenceschopnost podniku, prostřednictvím nichž byly naplněny stanovené cíle. Jako první byla provedena finanční analýza, která zhodnotila vnitřní prostředí společnosti. Byla využita metoda absolutních i relativních ukazatelů hodnotící účetní údaje od roku 2009 do roku 2013. V rámci analýzy vnějšího prostředí byla provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil hodnotící dodavatele a odběratele společnosti, substituty, stávající a potencionální konkurenci, a PEST analýza, která popisuje politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické prostředí. Poslední použitou analýzou byla analýza SWOT, jejímž výstupem byla matice určující silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby. Na závěr této bakalářské práce byla na základě provedených analýz navržena opatření, s jejichž pomocí by společnost mohla zvýšit svou konkurenceschopnost. Tato opatření byla určena k získání nových zákazníků, zvýšení kvality produktů a snížení provozních nákladů.

Chce-li být podnik úspěšný a dosáhnout velkého podílu na trhu, musí být především konkurenceschopný. Konkurenční prostředí se neustále mění a vyvíjí. Současný vývoj světové ekonomiky klade stále větší důraz na schopnost podniku udržet si svou konkurenceschopnost, proto je důležité se tímto problémem zabývat.

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Horizontální analýza aktiv	29
Tab. č. 2: Horizontální analýza pasiv	30
Tab. č. 3: Vertikální analýzy rozvahy	31
Tab. č. 4: Horizontální analýza výsledku hospodaření	32
Tab. č. 5: Analýza přidané hodnoty	34
Tab. č. 6: Struktura provozního výsledku hospodaření a jeho změny	35
Tab. č. 7: Rozbor finančního výsledku hospodaření a jeho tvorba.....	36
Tab. č. 8: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	37
Tab. č. 9: Ukazatele rentability	39
Tab. č. 10: Srovnání rentability s oborovým průměrem za rok 2011-2012.....	40
Tab. č. 11: Ukazatele likvidity	41
Tab. č. 12: Srovnání likvidity s oborovými průměry za rok 2011-2012	41
Tab. č. 13: Ukazatele zadluženosti.....	42
Tab. č. 14: Srovnání zadluženosti s oborovými průměry v letech 2011-2012	42
Tab. č. 15: Ukazatele aktivity	43
Tab. č. 16: Srovnání obrátu aktiv s oborovými průměry v letech 2011-2012	44
Tab. č. 17: SWOT matice společnosti.....	61

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Konkurenční strategie dle Portera	16
Obr. č. 2: Organizační struktura společnosti.....	20
Obr. č. 3: Tržby společnosti Druhá Poběžovická, a.s. v letech 2009-2013	21
Obr. č. 4: Čistý zisk společnosti Druhá Poběžovická, a.s. v letech 2009-2013.....	21
Obr. č. 5: Rozdělení podnikatelského prostředí.....	24
Obr. č. 6: Porterův model pěti konkurenčních sil	46
Obr. č. 7: Prvky PEST analýzy	52
Obr. č. 8: Vývoj DPH v letech 1993- 2013	54
Obr. č. 9: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR v letech 2010-2014	56
Obr. č. 10: SWOT matice	59

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

a.s.- akciová společnost

ADM- ADM Trading Prague s.r.o.

AGP- Agropodnik Domažlice a.s.

ČR- Česká republika

DPH- daň z přidané hodnoty

EAT- zisk po zdanění (angl. Earnings After Taxes)

EBIT- zisk před úroky a zdaněním (angl. Earnings Before Interest and Taxes)

EBITDA- zisk před odpisy, úroky a zdaněním (angl. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)

EBT- zisk před zdaněním (angl. Earnings Before Taxes)

EU- Evropská unie

Kč- koruna česká

L1- hotovostní likvidita

L2- pohotová likvidita

L3- běžná likvidita

PEST- politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí (angl. Political, Economic, Social and Technological environment)

ROA- rentabilita aktiv (angl. Return on Assets)

ROE- rentabilita vlastního kapitálu (angl. Return on Equity)

ROS- rentabilita tržeb (angl. Return on Sales)

s.r.o.- společnost s ručením omezeným

SWOT- silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (angl. Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats)

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3
- [2] ČERNOHORSKÝ, Jan a TEPLÝ, Petr. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3669-3
- [3] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1.vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-860-3135-7
- [4] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. xiv, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4
- [5] DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3
- [6] FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2014. xxvii, 171 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4
- [9] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2008. xxi, 293 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-882-8
- [10] KISLINGEROVÁ, Eva a HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. xiii, 135 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5
- [11] KLABEČEK, Karel. *Finanční management*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2006. 200 s. ISBN 80-7043-500-3
- [12] KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5

- [13] KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [14] MACÁKOVÁ, Libuše a kol. *Mikroekonomie: základní kurs*. 8. aktualiz. vyd. Slaný: Melandrium, 2003. 275 s. ISBN 80-86175-38-3
- [15] MACEK, Jan, KOPEK, Rudolf a SINGEROVÁ, Jitka. *Ekonomická analýza podniku*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2006. 157 s. ISBN 80-7043-446-5
- [16] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6
- [17] OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xiv, 178 s. :. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-342-4
- [18] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- [19] SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2., přeprac. dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1
- [20] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3
- [21] TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. xvii, 240 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0
- [22] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014. xviii, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7
- [23] VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. 192 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-099-6

Internetové zdroje

- [24] BLAŽKOVÁ, Martina. Tvorba komplexní analýzy. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 24.2.2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-mpsp-komplexni-analyza-2769.html>
- [25] Ekonomické subjekty. *ARES* [online]. [cit. 23.3.2015]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz
- [26] Finanční analýza podnikové sféry. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 15.3.2015]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>
- [27] KLIMÁNKOVÁ, Gabriela. Neuvážený vstup na trh. *Podnikatel.cz* [online]. 2009 [cit. 17.4.2015]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/>
- [28] Makroekonomická predikce. *Ministerstvo financí* [online]. [cit.15.2.2015]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>
- [29] Rozvojový projekt. *Scritube* [online]. [cit. 3.4.2015]. Dostupné z: <http://www.scritub.com/limba/ceha-slovaca/Rozvojov-projekt10118231516.php>
- [30] Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob. *Účetní kavárna* [online]. [cit. 15.2.2015]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickyh-osob/>
- [31] Vývoj sazeb DPH v ČR. *Result consulting* [online]. 2014 [cit. 15.2.2015]. Dostupné z: <http://www.resultconsulting.cz/view.php?cislocclanku=2014071101>
- [32] O firmě. *Kostecké uzeniny* [online]. [cit. 15.3.2015]. Dostupné z: <http://www.kosteckeuzeniny.cz/>
- [33] Česká republika. *ADM* [online]. [cit. 15.3.2015]. Dostupné z: <http://www.adm.com/en-US/worldwide/Czech/Pages/Czech-CZ.aspx>
- [34] *ARBO* [online]. [cit. 15.3.2015]. Dostupné z: <http://www.arbo-kt.cz/>
- [35] *AGP* [online]. [cit. 15.3.2015]. Dostupné z: <http://www.agropodnik.eu/>
- [36] *Meclovská zemědělská a.s.* [online]. [cit. 15.3.2015]. Dostupné z: <http://www.meclovska.cz/cs/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Rozvaha společnosti Druhá Poběžovická, a.s. v letech 2009-2013

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti Druhá Poběžovická, a.s. v letech 2009-2013

Příloha A: Rozvaha společnosti Druhá Poběžovická, a.s. v letech 2009-2013

	Rozvaha (v tis. Kč)	Účetní období				
		2013	2012	2011	2010	2009
	AKTIVA CELKEM	291887	287680	284706	270311	267144
B.	Dlouhodobý majetek	193469	187759	190124	190921	180291
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	193308	187602	185096	185704	175838
B.II.1	Pozemky	29842	24667	22140	20066	19341
B.II.2	Stavby	136506	136258	139503	139879	138010
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	22062	22109	19942	22336	14752
B.II.5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	4801	4301	3371	3180	2577
B.II.7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	97	267	140	243	358
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	161	157	5028	5217	5253
B.III.1	Podíly- ovládaná osoba	161	157	152	341	367
B.III.3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	4876	4876	4886
C.	Oběžná aktiva	98292	99732	94582	79390	86710
C.I.	Zásoby	56087	61122	61484	57356	57197
C.I.1	Materiál	6097	4920	1919	635	1183
C.I.2	Nedokončená výroba a polotovary	10998	12522	12406	10909	10606
C.I.3	Výrobky	18480	23363	30845	28614	30314
C.I.4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	20482	20317	16314	17198	15094
C.III.	Krátkodobé pohledávky	17431	12214	11864	13083	12386
C.III.1	Pohledávky z obchodních vztahů	11009	5066	5368	6626	3581
C.III.2	Pohledávky- ovládaná nebo ovládající osoba	22	40	69	22	28
C.III.4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	300	300
C.III.6	Stát- daňové pohledávky	664	1308	1383	393	181
C.III.7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	69	59	60	44	1924
C.III.8	Dohadné účty aktivní	231	248	283	574	644
C.III.9	Jiné pohledávky	5436	5493	4701	5124	5728
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	24804	26396	21234	8951	17127
C.IV.1	Peníze	313	229	52	142	185
C.IV.2	Účty v bankách	24491	26167	21182	8809	16942
D.I.	Časové rozlišení	126	189	0	0	143
D.I.1	Náklady příštích období	41	64	0	0	93
D.I.3	Příjmy příštích období	85	125	0	0	50

Příloha A: Rozvaha společnosti Druhá Poběžovická, a.s. v letech 2009-2013

	Rozvaha (v tis. Kč)	Účetní období				
		2013	2012	2011	2010	2009
	PASIVA CELKEM	291887	287680	284706	270311	267144
A.	Vlastní kapitál	230833	220626	214643	206442	206435
A.I.	Základní kapitál	135000	135000	135000	135000	135000
A.I.1	Základní kapitál	135000	135000	135000	135000	135000
A.II.	Kapitálové fondy	28	28	28	28	28
A.II.2	Ostatní kapitálové fondy	28	28	28	28	28
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	122762	115747	107547	107538	106084
A.III.1	Zákonný rezervní fond/ Nedělitelný fond	117762	110747	102547	102538	101084
A.III.2	Statutární a ostatní fondy	5000	5000	5000	5000	5000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-36132	-36132	-36132	-36132	-36132
A.IV.2	Neuhrazená ztráta minulých let	-36132	-36132	-36132	-36132	-36132
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	9175	5983	8200	8	1455
B.	Cizí zdroje	61054	66955	70063	63865	60709
B.I.	Rezervy	248	1297	2193	84	124
B.I.3	Rezerva na daň z příjmů	148	1197	2193	84	124
B.I.4	Ostatní rezervy	100	100	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	23413	23046	22827	22752	22489
B.II.10	Odložený daňový závazek	23413	23046	22827	22752	22489
B.III.	Krátkodobé závazky	14385	14771	16631	12798	11918
B.III.1	Závazky z obchodních vztahů	7135	6794	7957	5859	4921
B.III.2	Závazky- ovládající a řídicí osob	5	5	5	6	12
B.III.4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	178	1208	1180	1032	1032
B.III.5	Závazky k zaměstnancům	890	882	694	630	689
B.III.6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	563	551	418	407	444
B.III.7	Stát- daňové závazky a dotace	124	108	0		
B.III.8	Krátkodobé přijaté zálohy	5	6	5	14	12
B.III.11	Jiné závazky	5485	5217	6372	4851	4808
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	23008	27841	28412	28231	26178
B.IV.1	Bankovní úvěry dlouhodobé	17818	15834	15593	21412	14169
B.IV.2	Krátkodobé bankovní úvěry	5190	12007	12819	6819	12009
C.I.	Časové rozlišení	0	99	0	4	0
C.I.1	Výdaje příštích období	0	99	0	0	0
C.I.2	Výnosy příštích období	0	0	0	4	0

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti Druhá Poběžovická, a.s. v letech 2009-2013

	Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	Účetní období				
		2013	2012	2011	2010	2009
I.	Tržby za prodej zboží	3112	2774	4687	233	1
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	3220	2769	4659	233	1
+	Obchodní marže	-108	5	28	0	0
II.	Výkony	87166	83420	86939	58820	60156
II.1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	89276	84535	83043	56367	49026
II.2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-7660	-4629	1121	-630	9113
II.3	Aktivace	5550	3514	2775	3083	2017
B.	Výkonová spotřeba	67062	65388	70009	55470	58535
B.1	Spotřeba materiálu a energie	57909	54106	54333	41565	45728
B.2	Služby	9153	11282	15676	13905	12807
+	Přidaná hodnota	19996	18037	16958	3350	1621
C.	Osobní náklady	21459	21397	18152	16720	17393
C.1	Mzdové náklady	14437	14476	12449	11408	11296
C.2	Odměny členům orgánů spol. a družstva	1415	1332	1183	1217	1172
C.3	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. poj.	5256	5230	4215	3772	3944
C.4	Sociální náklady	351	359	305	323	351
D.	Daně a poplatky	921	844	878	1063	955
E.	Odpisy DNM a DHM	10175	9829	10285	7948	8460
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	5543	4873	3669	1926	3083
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2118	1920	1781	1269	1723
III.2	Tržby z prodeje materiálu	3425	2953	1888	657	1360
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	3734	3379	2548	1557	2171
F.1	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	528	617	707	902	792
F.2	Prodaný materiál	3206	2762	1841	655	1379
G.	Zm. stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti a komplexních nákl. příštích obd.	367	-180	-43	80	-36
IV.	Ostatní provozní výnosy	24075	22209	24144	24448	28231
H.	Ostatní provozní náklady	1166	991	1427	851	2431
*	Provozní výsledek hospodaření	11792	8499	11524	1505	1561
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů	0	45772	400	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	4876	400	0	0
X.	Výnosové úroky	188	188	7	206	78
N.	Nákladové úroky	962	1273	1553	1748	1464
XI.	Ostatní finanční výnosy	552	588	666	642	560
O.	Ostatní finanční náklady	214	292	228	250	268
*	Finanční výsledek hospodaření	-436	-1093	-1108	-1150	-1094
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	2181	1423	2216	347	-988
Q.1	- splatná	1814	1205	2141	84	124
Q.2	- odložená	367	218	75	263	-1112
***	Výsledek hospodaření za úč. období (+/-)	9175	5983	8200	8	1455
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	11356	7406	10416	355	467

ABSTRAKT

TICHÁ, Zuzana. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 72 s., 2015.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, finanční analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, PEST analýza, SWOT analýza

Bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti Druhá Poběžovická, a.s. v tržním prostředí, zhodnocení její ekonomické situace ve vybraných letech a navržení opatření, která mohou konkurenceschopnost společnosti zvýšit. Teoretická část práce je orientována na definování pojmů a charakteristiku metod, kterými lze zhodnotit vnitřní a vnější prostředí podniku. V praktické části je charakterizována společnost Druhá Poběžovická, a.s. Vnitřní prostředí podniku je popsáno pomocí finanční analýzy. Metodou absolutní i relativní je hodnocena ekonomická situace společnosti za posledních pět let. Vnější prostředí společnosti je zkoumáno Porterovým modelem pěti konkurenčních sil a PEST analýzou. Výsledky těchto analýz jsou použity k sestavení matice SWOT. Poslední kapitola této práce obsahuje návrhy na zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

ABSTRACT

TICHÁ, Zuzana. *Analysis of competitiveness of chosen company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 72 p., 2015.

Key words: compeririveness, financial analysis, Porter five competitive forces analysis, PEST analysis, SWOT analysis

The bachelor's thesis deals with evaluation of the competitiveness of the company Druhá Poběžovická, a.s. in the competitive environment, evaluation of the economic situation in selected years and suggestion of measures directed at increasing the competitiveness of the company. The theoretical part is focused on definic concepts and description of methods which can be used for evaluation of the internal and external business environment. In the practical part is characterized the company Druhá Poběžovická, a.s. The internal environment of the firmis described with financial analysis. The economic situation for the past five years is evaluated by the absolute and comparative method. The external environment is analyzed through the Porter five competitive forces analysis and PEST analysis. The results of these analyses are used for conducting the SWOT matrix. The final charter of the thesis includes proposals aimed at improving the competitiveness of the company.