

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza faktorů úspěšnosti vybraného podniku

Analysis of success on a particular firm

Tomáš Králík

Cheb 2013

OBSAH

ÚVOD	4
1 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST PRÁCE	5
1.1 PODNIK A CÍLE PODNIKU, JEHO POSLÁNÍ	5
1.2 ANALÝZA EXTERNÍHO OKOLÍ PODNIKU	6
1.2.1 ANALÝZA MAKROOKOLÍ PODNIKU	7
1.2.2 ANALÝZA MIKROOKOLÍ PODNIKU	8
1.3 INTERNÍ ANALÝZA	11
1.4 FINANČNÍ ANALÝZA	12
1.4.1 UŽŠÍ A ŠIRŠÍ POJETÍ FINANČNÍ ANALÝZY	13
1.4.2 ÚČEL FINANČNÍ ANALÝZY	13
1.4.3 ZDROJE INFORMACÍ PRO FINANČNÍ ANALÝZU	14
1.4.4 UŽIVATELE FINANČNÍ ANALÝZY	14
1.4.5 ZÁKLADNÍ METODY FINANČNÍ ANALÝZY	16
1.5 SWOT ANALÝZA	23
2 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE	25
2.1 PROFIL SPOLEČNOSTI	25
2.1.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	25
2.1.2 POPIS ORGANIZAČNÍ STRUKTURY SPOLEČNOSTI.....	26
2.1.3 ODBĚRATELE SPOLEČNOSTI	27
2.1.4 PORTFOLIO PRODUKTŮ	28
2.1.5 INFORMACE O PŘEDPOKLÁDANÉM VÝVOJI SPOLEČNOSTI	29
2.2 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	29
2.2.1 APLIKACE PORTEROVA MODELU PĚTI SIL	29
2.3 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	36
2.3.1 ANALÝZA PEST PŘÍSTUP MAP	36
2.4 INTERNÍ ANALÝZA	38
2.4.1 FAKTORY VĚDECKO-TECHNICKÉHO ROZVOJE	38
2.4.2 MARKETINGOVÉ A DISTRIBUČNÍ FAKTORY	39
2.4.3 FAKTORY VÝROBY A ŘÍZENÍ VÝROBY	39
2.4.4 FAKTORY PODNIKOVÝCH A PRACOVNÍCH ZDROJŮ	39
2.5 FINANČNÍ ANALÝZA	40

2.5.1	VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	40
2.5.2	HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA	42
2.5.3	ANALÝZA ČPK	47
2.5.4	ANALÝZA RENTABILITY	47
2.5.5	ANALÝZA LIKVIDITY	48
2.5.6	ANALÝZA AKTIVITY	50
2.5.7	ANALÝZA ZADLUŽENOSTI	51
2.5.8	ANALÝZA SOUHRNNÝCH UKAZATELŮ	52
2.6	SWOT ANALÝZA	54
2.6.1	VYMEZENÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK PODNIKU	55
2.6.2	ANALÝZY PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB PODNIKU	56
2.7	ZHODNOCENÍ FAKTORŮ ÚSPĚŠNOSTI PODNIKU.....	56
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64
	SEZNAM TABULEK.....	65
	SEZNAM GRAFŮ	66
	SEZNAM PŘÍLOH.....	67
	SEZNAM ZKRATEK	68

ÚVOD

Příležitost podnikat má v otevřené ekonomice 21. století téměř každý. Stačí správná myšlenka, pár financí pro začátek a můžeme jít realizovat svůj nápad. Minimálně založení společnosti, zapsání společnosti do obchodního rejstříku je poměrně rychlý proces. Tímto však podnikání teprve začíná.

Aby se daná společnost dokázala udržet na trhu, je třeba, aby dokázala efektivně analyzovat faktory své úspěšnosti a také z nich uměla vytěžit to nejlepší. Pro společnost je velmi důležité vědět, jací jsou její konkurenti, jaké mají portfolio produktů a služeb pro své zákazníky. Analýza konkurence je však pro podnik vypovídající pouze tehdy, pokud společnost dokáže analyzovaná data správně zpracovat a porovnat je se situací v podniku a vyvodit z analýzy odpovídající následky.

Právě díky této analýze společnost dokáže odhalit své příležitosti a vyvarovat se tak možných chyb v budoucnosti, které již konkurence udělala. Pro hodnocení celkové úspěšnosti daného podniku je vhodné analýzu konkurenceschopnosti spojit s analýzou Pest a SWOT analýzou.

Žádná společnost se v dnešním prostředí plných změn neobejde také bez analýzy svého hospodaření, tedy rozboru finanční situace. Pro řadu manažerů je velmi důležité hodnotit úspěšnost firemní strategie v návaznosti na vývoj ekonomického prostředí podniku. Ke zhodnocení daného stavu se nejvíce využívá finanční analýza.

Cílem této bakalářské práce je definovat vnitřní a vnější faktory podniku, provést SWOT analýzu a celkově zhodnotit úspěšnost podniku Tritia spol. s r. o. v dnešním turbulentním prostředí.

Celková práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V první kapitole se budu zabývat teoretickým vymezením PEST analýzy, Porter analýzy, SWOT analýzy a finanční analýzy, které jsou nutné znát k celkovému zhodnocení úspěšnosti. V rámci této části práce využiji rešerši dostupných literárních zdrojů a deskripci patřičných pojmů.

V druhé části budu aplikovat poznatky z teoretické části na konkrétním zhodnocení finanční situace a úspěšnosti v rámci konkurenčního prostředí u společnosti Tritia spol. s r. o. Veškeré výstupy provedených analýz shrnu v poslední kapitole závěr.

1 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST PRÁCE

V rámci teoreticko-metodologické části budou objasněny základní poznatky týkající se analýzy vnějšího a vnitřního okolí podniku, dále SWOT analýza a také hodnocení finančního zdraví podniku a základní ukazatele finanční analýzy jako jsou poměrové ukazatele, rozdílové ukazatele, ukazatele zadluženosti atd. Ke splnění cíle této bakalářské práce budou užity v rámci teoretické práce metody sběru dat a deskripce.

1.1 Podnik a cíle podniku, jeho poslání

Již v dávných dobách se lidé zabývali výrobou hmotných statků a poskytováním služeb. Dříve však tato činnost neměla konkrétní právní rámec, tak jak ho známe dnes. První formy podnikání vznikaly již v 19. století. Základní jednotkou, v níž se realizuje výroba, nebo jsou poskytovány služby, nazýváme podnik. (Synek, 2011, s. 20) Dříve než se budeme zabývat charakteristikou mikrookolí a makrookolí podniku, bude definován pojem podnik.

Srpová s Řehořem (2010, s. 35) rozlišují definice podniku jako obsáhlejší, nejjobecnější a právní. *„Nejobecnější definice chápe podnik jako subjekt, kde dochází k transformaci vstupů na výstupy. Obsáhleji je podnik definován jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která je projevem svobody v podnikání, souvisí s odpovědností vlastníků za jednotlivé výsledky podnikání“*.

V obchodním zákoníku Sb. 513/1991 § 5 odst. 1 právní definici podniku zní: *„Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.“*

Další z definic nahlíží na podnik jako na kombinaci výrobních činitelů, díky kterým vlastníci chtějí dosáhnout konkrétních cílů. (Synek, 2006, s. 20)

To, čeho chce podnik dosáhnout, definují právě podnikové cíle. Cíle stanovují smysl podnikovému poslání a jsou pomocníkem při formulaci podnikové strategie. Primárním cílem podniku je vždy snaha maximalizace zisku. (Dedouchová, 2001, s. 12)

Poslání podniku vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem se má dále vyvíjet. Poslání podniku se také podílí na definici podnikatelské aktivity, cílech podniku

a stanovuje podnikatelskou kulturu. Poslání podniku nám říká „proč daný podnik existuje“. V poslání nacházíme hodnoty, čemu podnik věří. Cílem je vytvoření co nejlepšího image podniku a zaměřit se na veškeré okolí podniku. (Dedouchová, 2001, s. 12 - 15)

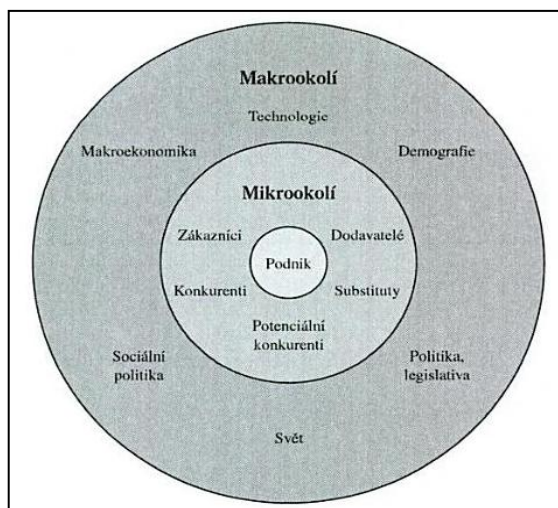
1.2 Analýza externího okolí podniku

V zájmu každé společnosti, která se chce udržet na trhu v dnešním turbulentním světě, je neustále monitorovat své marketingové prostředí a přizpůsobovat se mu. Dokázat tak vyhnout se možným hrozbám a využít včas příležitosti, které se danému podniku naskytnou.

„Marketingové prostředí můžeme rozdělit do dvou složek: mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí je dáno faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků – jde o vnitrofiremní prostředí, dodavatele, firmy poskytující služby, charakter cílového trhu, konkurenci a vztahy k veřejnosti. Makroprostředí je naopak dáno vnějšími okolnostmi, které ovlivňují mikroprostředí – faktory demografickými, ekonomickými, přírodními, technologickými, politickými a kulturními.“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 175)

Marketingové prostředí zahrnuje všechny aktéry a faktory, kteří mohou ovlivnit schopnost společnosti uzavírat transakce s cílovým trhem. Dané prostředí společnosti dělíme na mikroprostředí a makroprostředí. Jak už pojem napovídá, mikroprostředí zahrnuje aktéry blízko společnosti, jedná se o vnitřní prostředí firmy – patří sem dodavatelé, konkurence, zákazníci, zprostředkovatelé a ovlivňovatelé. K analýze mikrookolí slouží Porter analýza. Makroprostředí zahrnuje vlivy, které představují příležitosti nebo hrozby pro společnost. Makroprostředí zahrnuje šest faktorů, které můžeme analyzovat pomocí PEST analýzy, patří sem prostředí demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní. (Kotler, Wonk, Saunders a Armstrong, 2007, s. 162) Následující obrázek 1 znázorňuje vztah makrookolí a mikrookolí podniku.

Obrázek 1 Okolí podniku



Zdroj: Dedouchová, 2001, s. 16.

1.2.1 Analýza makrookolí podniku

Faktory makrookolí se podílí na ovlivnění výše poptávky a působí na výši podnikového zisku. Mnoho z těchto faktorů se neustále mění a vytváří tak prostor pro nové příležitosti a hrozby. Manažeři by proto měli pochopit význam těchto faktorů a včas je odhalit. Pro hodnocení vlivu makrookolí se používají metody jako analýza změn makrookolí, metoda zaměření se na pochopení charakteru okolí nebo vlivy globalizace. Nejvíce používanou je však PEST analýza. (Dedouchová, 2001, s. 26)

Analýza PEST pomáhá strukturovat komplexní a složitou situaci, která působí na podnik v jeho vnějším prostředí. Název PEST vychází z počátečních písmen jednotlivých klíčových faktorů externího prostředí použitých v této analýze. Konkrétně se jedné o následující faktory, Politicko-právní (P), Ekonomické (E), Sociálně-kulturní (S) a Technologické (T). (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 9)

S postupem času se z PEST analýzy rozšiřováním zájmu o další okolí stala PESTLE analýza, za názvem se skrývají politické (P), ekonomické (E), sociálně-demografické (S), technicko-technologické (T), legislativní (L) a environmentální faktory (E). Můžeme se potkat také s názvy PESTLIED, STEEPLE a SLEPT. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 9-10)

Pravidla hry pro činnost podniků určují především **politicko-právní faktory**. Jde jak o instituce, tak i o zákony. Patří sem především typ vlády a stabilita vlády, svoboda tisku, úroveň byrokracie, korupce, regulace a deregulace ekonomiky, pravděpodobné změny v politickém prostředí. Mezi právní předpisy patří obchodní právo, trestní právo,

občanské právo a pracovní právo. Politicko-právní faktory ovlivňují také investiční pobídky, regulace hospodářské soutěže a regulace cen. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 10)

Ekonomické prostředí zahrnuje faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Hlavní faktory ovlivňující podnik v této oblasti jsou míra ekonomického růstu, ceny výrobních faktorů, úrokové sazby, ale i nezaměstnanost, inflace nebo kurs domácí měny. (Kotler, Wonk, Sauders a Armstrong, 2007, s. 146)

Sociálně-demografické prostředí tvoří především věková struktura obyvatelstva, jeho vzdělání, náboženství a životní standart. V rámci **technologického prostředí** se v širším pojetí jedná o využití vědy a techniky v rámci aktivit společnosti, patří sem především informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 14)

1.2.2 Analýza mikrookolí podniku

Mezi jeden z úkolů manažerů patří analyzovat konkurenční síly v mikrookolí podniku a odhalit tak včas možné příležitosti resp. ohrožení podniku, které musí manažer v rámci stanovené strategie využít resp. negativní vliv omezit. (Dedouchová, 2001, s. 17)

Marketing management má za úkol udržovat a vytvářet vztah se zákazníkem vznikem hodnoty a uspokojení zákaznických potřeb. Marketingoví manažeři to však nemohou dělat sami, jejich úspěch závisí na ostatních odděleních společnosti, jako jsou dodavatelé, zprostředkovatelé, zákazníci a konkurence. (Kotler, Wonk, Sauders, Armstrong, 2007, s. 130)

Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat a včas odhalit základní hybné síly, které v odvětví působí a mohou významně ovlivnit činnost podniku. (Jakubíková, 2008, s. 84)

K analýze mikrookolí se využívá model životního cyklu mikrookolí, analýzu sektoru zákazníků, dodavatelů nebo konkurentů, či využít Porterův model pěti sil.

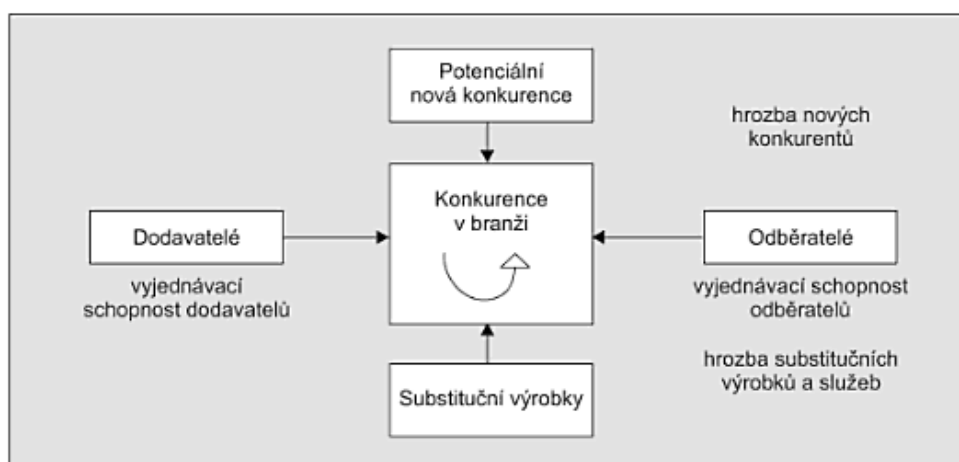
1.2.2.1 Porterův model pěti sil

Srpová a Řehoř (2010, s. 131) uvádí, že Porterův model pěti konkurenčních sil je hojně využíván při strategické analýze konkurenčního prostředí. Je v něm obsažen rozbor vlivů, které působí na schopnost, resp. potenciál odvětví generovat zisk. V Porterově modelu pěti sil zkoumáme substituční produkty, vliv dodavatelů, vliv odběratelů, novou

konkurenci a stávající konkurenci. Model pěti sil znázorňuje následující obrázek 3. Porterův model pěti sil je řazen mezi základní a zároveň nejvýznamnější nástroje pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Autorem této analýzy je profesor Michael Eugene Porter z Harvard Business School, Institute for Strategy and Competitiveness. Cílem modelu je zjistit sílu konkurence v daném odvětví, které analyzujeme a zjistit také ziskovost daného sektoru. K dosažení tohoto cíle Porter analyzuje pět základních vlivů, které ovlivňují konkurenceschopnost firmy.

Tuto analýza pěti sil Porter vytvořil v reakci na populární SWOT analýzu, který byla pro Portera velmi obecnou a hrubou strukturou. Zároveň je to také analýza, která je důležitou součástí řízení strategické změny a přípravy strategie firmy. (Zikmund, 2011)

Obrázek 2 Porterův model pěti sil



Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 85.

Poukážeme na rozdíl mezi zmíněnou SWOT analýzou a Porter analýzou. Martin Zikmund (2011) říká: „Pokud bychom měli uvést krátký příklad z vojenství, pak zatímco SWOT analýza by Armádě ČR poměrně rychle ukázala, že nemá smysl bez loďstva útočit na Falklandské ostrovy (protože boj na moři je její zcela zásadní slabou stránkou), tak Porterova analýza by spíš řešila, kdo všechno může na Falklandy také zaútočit a co a jak moc ovlivňuje cenu, kterou bychom za útok zaplatili. Výsledek obou analýz by byl v zásadě stejný – na útok na Falklandy prostě nemáme vybavení ani peníze, ale cesta k tomu výsledku by mohla odhalit naprosto odlišné věci.“ (Zikmund, 2011)

Činitelé ovlivňující intenzitu konkurence

Mezi činitele ovlivňující intenzitu konkurence patří:

- **Hrozba nově vstupujících firem.**

Jednou z Porterových sil je hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Tato síla je důležitá hlavně v rozvíjejících se oborech, kde neznáme objem trhu jako celku ani nevíme, jak trh rychle roste. Typickým příkladem takového trhu (Zikmund, 2011) může být například trh s chytrými telefony. Tento trh nejdříve osazovala Nokia se svým Symbianem, poté Palm, který se na trhu neudržel a následně Microsoft s Windows Mobile. Následně přišel Apple a Google a BlackBerry a tyto značky radikálně rozvířily trh. Z tohoto příkladu vyplývá, že je nutné dělat analýzy pořad, nejen jednou, protože trh i podmínky na něm se neustále mění. Do analýzy bychom měli zařadit také mikroekonomické otázky, náklady spojené s případným ukončením podnikání (zejména u průmyslových a energetických podniků to mohou být horentní sumy), infrastrukturní otázky (např. vstup nových hráčů na železnici byl v ČR donedávna bez vlastních kolejí prakticky nemožný). Regulace vlády, udělování patentů a know-how jsou určitými bariérami pro vstup nových firem na trh. Také vysoká náklonnost zákazníkům k daným značkám a potřeba kapitálu pro vstup na trh.

Překážky při vstupu i výstupu mají svůj podíl na atraktivitě trhu (Kotler, 2007a, s. 381). Trh s vysokými vstupními překážkami a nízkými výstupními překážkami bývá nejatraktivnější.

- **Vyjednávací vliv zákazníků (odběratelů).**

Síla kupujících je nejčastěji myšlena (Zikmund, 2011) jejich vyjednávací síla o ceně, to buď přímá, kdy skutečně zákazník licituje o nižší cenu, anebo nepřímá, kdy zákazník začne odebírat méně zboží nebo dokonce odejde jinam. Dnes už je velmi běžné, že zákazník dokáže významně ovlivnit cenu takových komodit jako je pojištění, bankovní služby, auto, spotřební elektronika, nábytek, telekomunikační služby atd.

Pokud se chce podnik před hrozbou smlouvání o ceně chránit (Kotler, 2007a, s. 381) měl by si vybrat skupinu zákazníků, která má nejmenší sílu vyjednávat nebo nemá možnost měnit dodavatele. Popřípadě musí vytvořit lepší nabídku, kterou ani silní zákazníci nebudou moci odmítnout.

- **Hrozba substitučních výrobků nebo služeb.**

Třetí silou z kategorie konkurenčního prostředí je hrozba vzniku substitutů. Substituty myslíme cokoliv (Zikmund, 2011), co určitým způsobem nahradí zákazníkovi danou

službu nebo produkt. V češtině se můžeme setkat s trochu trefnějším příkladem: substitut = náhražka. V rámci analýzy hrozby substitučních výrobků a služeb by si měl manažer klást otázky následujícího typu. Jakou věrnost zákazníci vykazují dané značce? Určitěmu produktu? Jaké jsou náklady zákazníky na přechod na substitut atd.?

- **Vyjednávací vliv dodavatelů.**

Další silou, kterou řadíme mezi Porterovu (Kotler, 2007a, s. 381) analýzu je síla dodavatelů. Velmi záleží, v jakém odvětví se vyskytujeme. Například v potravinářství bude tato síla téměř nulová, kdežto ve strojírenství nebo elektronice může být silou největší. Síla dodavatelů je tím vyšší, čím je firma na nich závislejší. I u dodavatelů existují dané podmínky. Dodavatelé jsou silní, pokud nastane alespoň jedna z následujících podmínek, odběratelé jsou pouze podružnými zákazníky dodavatelů, na trhu existuje pouze malé množství dodavatelů, hrozí jejich integrace ve větší celky, odběratelé by museli bez produktů dodavatelů zastavit produkci.

- **Soupeření mezi existujícími firmami.**

Poslední Porterovou silou je konkurenční rivalita. Při této síle je třeba sledovat, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, kolik nás vlastně bude stát, aby se o našich produktech někdo dozvěděl, jak moc budeme schopni v praxi rozvinout a využít naše konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a jestli vůbec budeme schopni s konkurencí držet krok. V rámci poslední Porterovy síly jsou využívány nástroje, které umožní společnosti získat větší podíl na trhu, patří sem zejména cenové závody v rámci firem, reklamní bitvy, technologické inovace, vyvíjení nových výrobků a poskytování lepších zákaznických služeb. Intenzitu síly soupeření mezi existujícími firmami ovlivňuje samozřejmě množství firem v daném odvětví, dynamika růstu trhu, výše fixních a skladovacích nákladů a náklady spojené se vstupem firem na trh. (Kotler, 2007a, s. 381)

1.3 Interní analýza

Hlavní podstatou interní analýzy je provést objektivní zhodnocení současného postavení společnosti. Cílem je určit, v čem společnost vyniká a co nejsou její silné stránky. Jedná se o analýzu podnikových zdrojů, zdrojů uvnitř společnosti (takových prostředků, které tvoří vstupy do výroby zboží a služeb, včetně zaměstnanců, manažerského talentu, finančních prostředků, budov a zařízení). Schopnosti, znalosti i expertízy pracovníků

patří také k důležitým zdrojům společnosti. Abychom mohli provést interní analýzu, je třeba analyzovat následující faktory:

- faktory technologického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- výrobní faktory a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů a
- faktory finanční a rozpočtové. (Keřkovský, 2006, s. 96)

1.4 Finanční analýza

V dnešním turbulentním 21. století dochází v ekonomickém prostředí k řadě změn. Pokud chce být firma úspěšná, musí analyzovat svou hospodářskou situaci. Nejvíce využívanou rozborovou metodou je právě finanční analýza. Finanční analýza umožní vyhodnotit úspěšnost firemní strategie v návaznosti na změny v tržní struktuře, v konkurenční pozici a v celé ekonomické situaci podniku pomocí finančních ukazatelů. (Růčková, 2007, s. 9)

V literatuře najdeme spousty definic pojmu finanční analýza. Růčková (2007, s. 9) však tvrdí, že nejužitečnější je ta, která popisuje finanční analýzu jako systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýza v sobě zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a umožňuje také předpověď finančních podmínek v budoucnosti.

Grünwald Rolf a Holečková Jaroslava (2009, s. 14) definují finanční analýzu: *„Finanční analýza je oblast, která představuje výraznou součást podnikového řízení. Je úzce spojena s finančním účetnictvím a finančním řízením podniku a propojuje tyto dva nástroje podnikového řízení.“*

Adriana Knápková a Drahomíra Pavelková (2013, s. 15) definuje finanční analýzu takto: *„V širším slova smyslu zahrnuje finanční analýza celou škálu metod přispívajících k řešení nejrůznějších rozhodovacích úloh.“*

Poslední definici uvádíme od Valacha (1999, s. 91): *„Finanční analýza jako formalizovaná metoda, která poměřuje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, podle nichž by bylo možné přijmout různá rozhodnutí. Představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané*

budoucnosti finančního hospodaření podniku“.

„Do finanční analýzy se promítá objem a kvalita výroby, úroveň marketingové a obchodní činnosti, inovační aktivita a další podnikové činnosti.“ říká Dluhošová Dana. (2010, s. 68)

1.4.1 Užší a širší pojetí finanční analýzy

V rámci finanční analýzy jsou rozlišovány tři pojetí. Jednotlivá pojetí jsou odlišná v tom, co všechno je to do analýzy zahrnuto. Rozlišujeme tak pojetí širší, užší a nejširší.

V **nejúžším pojetí** se jedná především o provedení analýzy účtové agendy. Jedná se o analýzu údajů získaných z účetnictví, a proto bývá někdy také označována jako finanční analýza účetních výkazů. (Sůvová, 1999, s. 15-17)

V **širším pojetí** je k finanční analýze přidáno ještě k procesu analýze i hodnocení. Výhodou tohoto pojetí je formalizace, snadnost a rychlost provedení a omezení rizika neobjektivnosti analytika. Jedná se o zkoumání především minulého vývoje společnosti. (Sůvová, 1999, s. 15-17)

V **nejširším pojetí** finanční analýzy čerpá finanční analytik kromě informací dostupných z finančního účetnictví, také z nefinančních zdrojů. Z hlediska času se analytik snaží analyzovat minulost, současnost a predikovat budoucnost. (Sůvová, 1999, s. 15-17)

1.4.2 Účel finanční analýzy

Ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku slouží finanční analýza. Pomůže odhalit, zda je podnik ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda dokáže efektivně využívat svá aktiva či zda dokáže platit včas své závazky. Znalost finanční situace firmy umožňuje manažerům efektivně rozhodovat o finančních záležitostech a činnostech podniku. Výsledky finanční analýzy jsou důležité nejenom pro manažery podniku, ale také pro ostatní uživatele, kteří jsou se společností spjati hospodářsky nebo finančně apod. Jednotliví uživatelé budou popsáni v následující kapitole. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 17-18)

Finanční analýza je nedílnou součástí krátkodobého a dlouhodobého plánování, uplatnění nachází také při oceňování podniku nebo při řízení výkonnosti podniku orientovaného na hodnotové řízení, v rámci rozhodování o vhodné investici, při hledání vhodné kapitálové struktury podniku apod. Z hlediska řízení je finanční analýza

spojovacím článkem mezi finančním účetnictvím a finančním plánováním. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 17-18)

Úlohou této analýzy je také poskytovat manažerovi informace o finančním zdraví podniku, tedy v jakém stavu se podnik nachází v současnosti a co může finanční manažer očekávat v budoucnosti. Finanční analýza slouží i k posouzení rizika provozního a finančního, které hraje důležitou roli v rámci stanovení diskontní a kapitalizační míry v rámci oceňování podniku. (Kislingerová, 2001, s. 39)

1.4.3 Zdroje informací pro finanční analýzu

Kvalitní podklady jsou základem pro provedení kvalitní a fundované finanční analýzy a vytvoření objektivního pohledu na finanční zdraví podniku. K významným vstupním zdrojům dat patří účetní výkazy. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 21)

Rozvaha neboli bilance podává přehled o majetkové a finanční struktuře majetku podniku. V rozvaze najdeme údaje o struktuře majetku, na straně aktiv a informace o výsledcích hospodaření podniku najdeme v pasivech. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 21)

Celkový přehled o tvorbě hospodářského výsledku za aktuální účetní období podává **výkaz zisku a ztráty**. Jelikož výsledek hospodaření představuje rozdíl mezi výnosy a náklady, bez rozlišení toho, zda vznikají skutečné příjmy nebo výdaje, je pro finanční řízení podniku důležité sledovat tok peněžních prostředků - **cash flow**. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 21)

Dalším důležitým zdrojem informací je **přehled o změnách vlastního kapitálu**. Výkaz poskytuje podrobnější informace o transakcích, které ovlivňují velikost a strukturu vlastního kapitálu. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 21)

1.4.4 Uživatelé finanční analýzy

Výsledky finanční analýzy jsou důležité jak pro manažery podniku, tak také pro investory, obchodní partnery, státní instituce, zahraniční instituce, zaměstnance, auditory, konkurenty, burzovní makléře a i pro odbornou veřejnost. Uživatele finanční analýzy jsou děleni na interní a externí uživatele. (Vochozka, 2011, s. 12-13)

Mezi interní uživatele se řadí:

- **Manažeri** – pro manažery jsou výsledky finanční analýzy důležité pro kvalitní řízení podniku, jednak po operativní stránce, ale i strategické. Manažer však musí získané údaje umět také vhodně analyzovat a interpretovat, aby učinil správné rozhodnutí při získávání finančních zdrojů, plánování optimální majetkové struktury nebo vhodného způsobu financování. Manažer potřebuje znát k odhalení slabých stránek podniku ukazatele jako likvidnost, ziskovost provozu nebo efektivnost využívání zdrojů podniku. Na základě údajů vytváří finanční plán a zdokonaluje tak své řízení. Analýza je východiskem k vytvoření obchodní a finanční strategie.
- **Zaměstnanci** – ty zajímá především jistota mzdových podmínek a sociální vyhlídky do budoucna, mají zájem o stabilitu podniku na trhu. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci mohou ovlivňovat chod podniku prostřednictvím odborových organizací, bývají často motivováni ve svém výkonu hospodářskými výsledky.
- **Odborové svazy.** (Růčková, 2007, s. 19)

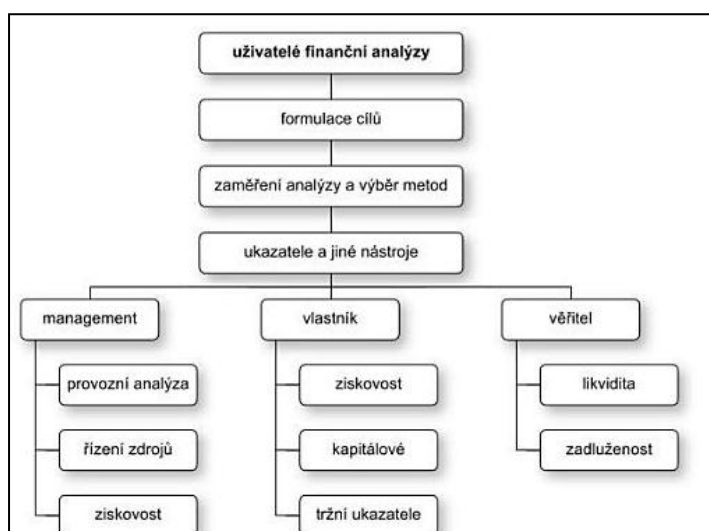
Mezi externí uživatele se řadí:

- **Stát a jeho orgány** – pro stát jsou výsledky finanční analýzy důležité z hlediska statistických účelů, kontroly daňové povinnosti, rozdělení finančních výpomocí a získání přehledu o podnicích se státní zakázkou.
- **Banky a jiní věřitelé** – informace o finanční situaci podniku jsou pro banku důležité při rozhodnutí o poskytnutí úvěru. Banka hodnotí především likviditu a zadluženost podniku. Zajímá jí také schopnost splácet půjčky a úvěry dané firmy.
- **Investoři** – akcionáři a společníci, majitelé jsou primárními uživateli informací z účetních výkazů. Výkazy firmy jsou pro tuto skupinu důležité především pro zhodnocení finanční situace firmy vzhledem k investicím do budoucna, a také z hlediska rizikovosti a ziskovosti vloženého kapitálu. Zajímá je také kontrolní riziko, kde se chtějí investoři ujistit, že jde o stabilní podnik s bezproblémovou likviditou. Protože do podniku investují vlastní zdroje, vyžadují pravidelné zpravodajství o finančním chodu podniku.

- **Obchodní partneři** – k obchodním partnerům patří odběratelé i dodavatelé. Dodavatelé se starají o dobrou platební schopnost podniku, potřebují mít také jistotu v dlouhodobější stabilitu podniku a zajištění trvalého odbytu k zákazníkovi. Odběratelé mají strach z hladkého průběhu vlastní výroby, plnění závazků dodavatelů zejména při dlouhodobější spolupráci.
- **Konkurence** apod. (Růčková, 2007, s. 19)

Celkový přehled požadovaných ukazatelů jednotlivými uživateli finanční analýzy znázorňuje následující obrázek 4.

Obrázek 3 Uživatelé finanční analýzy



Zdroj: Růčková, 2011, s. 11.

1.4.5 Základní metody finanční analýzy

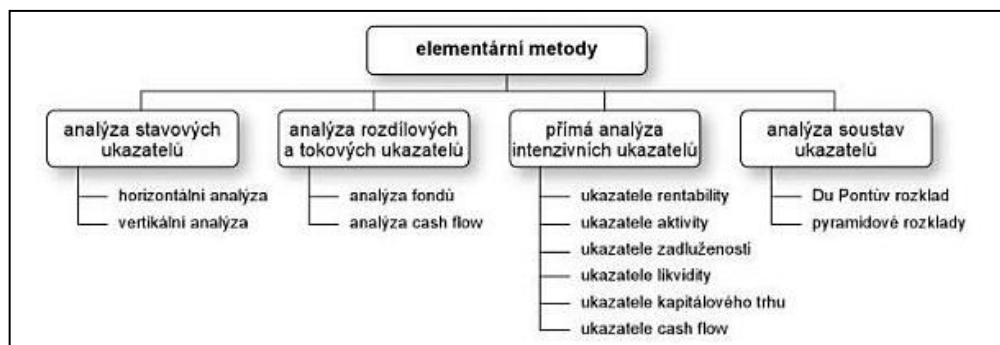
Pro hodnocení finančního zdraví podniku existuje řada metod. Jiří Strouhal rozlišuje v praxi dva základní typy metod. Ty, které využívají základní matematické funkce, označujeme za elementární neboli základní metody. Složitější metody, které užívají například regresní analýzu, neuronové sítě atd. označujeme za vyšší metody.

1. elementární (základní) metody:
 - analýza stavových ukazatelů,
 - analýza tokových a rozdílových ukazatelů,
 - analýza poměrových ukazatelů,
 - analýza soustav ukazatelů.
2. Vyšší metody:

- „*matematicko-statistické metody: bodové odhady ukazatelů, intervalové odhady ukazatelů, regresní analýzu, korelační analýzu, autoregresní modelování, analýzu rozptylu, vícerozměrné analýzy, empirické distribuční funkce, statistické testy odlehých dat, robustní matematicko-statistické postupy, apod.,*
- *nestatistické metody: neuronové sítě, expertní systémy, metody založené na teorii mlhavých množin, metody fraktální geometrie, metody formální matematické logiky, apod.*“ (Strouhal, 2008)

Přehled elementárních metod finanční analýzy zobrazuje následující obrázek 5. Jednotlivé elementární metody budou v následující kapitole vysvětleny.

Obrázek 4 Elementární metody



Zdroj: Růčková a Roubíčková, 2012, s. 100.

1.4.5.1 Absolutní ukazatele

Analýza stavových (absolutních) ukazatelů využívá absolutní hodnoty zachycené v účetnictví. Tyto veličiny jsou základem pro výpočet ostatních ukazatelů. Součástí analýzy absolutních ukazatelů je horizontální a vertikální analýza. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 67)

Horizontální analýza

V případě horizontální analýzy se zkoumá vývoj sledované veličiny v čase ve vztahu k minulému období. Horizontální analýzu provedeme následujícím způsobem: (Růčková a Roubíčková, 2012, 100-102):

Absolutní změna = hodnota položky t - hodnota položky $t-1$

Relativní změna v % = $\frac{\text{hodnota položky } t - \text{hodnota položky } t-1}{\text{hodnota položky } t-1} \times 100$

Vertikální analýza

Smyslem vertikální analýzy je zkoumat strukturu rozvahy, výkazu zisku a ztrát a výkazu cash flow k/ke vztahu k určité veličině (bilanční sumě). Cílem je zjistit, která položka účetního výkazu se nejvíce podílí na celkové sumě aktiv (pasiv). Rozdílem proti horizontální analýze je, že vertikální analýza se zabývá pouze jedním obdobím. Vertikální analýzu lze nastínit následovně: hledaný vztah si označme P, potom formalizovaný výpočet bude následující (B_t představí velikost položky bilance, $\sum B_i$ označíme sumu hodnot položek v rámci určitého celku). (Vochozka, 2011, s. 20-21). Vzorec pro výpočet je následující:

$$P = \frac{B_t}{\sum B_i}$$

1.4.5.2 Rozdílové ukazatele

Mezi rozdílové ukazatele patří především čistý pracovní kapitál. **Čistý pracovní kapitál** představuje tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji. Častým požadavkem je, aby výsledná hodnota ČPK byla kladná, jelikož působí také jako finanční polštář (tedy jako část finančních prostředků, které společnosti zůstanou, pokud bude muset splatit všechny své krátkodobé závazky) a slouží k zajištění hospodářské činnosti. Čistý pracovní kapitál vypočteme jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. (Šulák a Vacík, 2003, s. 24)

1.4.5.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele patří mezi nejvíce využívané ukazatele a jsou definovány jako podíl dvou položek z účetních výkazů. Pomocí těchto ukazatelů se provádí časová srovnání, průřezové a srovnávací analýzy apod. Poměrová analýza umožní analytikovi zkoumat strukturu podnikových aktiv, způsob jejich financování, strukturu nákladů, ziskovost, solventnost i likviditu společnosti. Vhodné je porovnávat výsledky za několik období (s odvětvím nebo konkurenčními podniky atd.) a na jejich základě odhadovat vývojový trend hospodaření podniku. Mezi tyto ukazatele patří:

- a) ukazatele ziskovosti (rentability),
- b) ukazatele finanční závislosti (struktury zdrojů),
- c) ukazatele platební schopnosti (likvidity),

d) ukazatele aktivity (doby obratu prostředků),

e) ukazatele tržní hodnoty (ukazatele kapitálového trhu). (Blaha a Jindřichovská, 2006, s. 51)

Ukazatele rentability (ziskovosti)

Ukazatelé rentability poměrují zisk z podnikání s výší zdrojů podniku. V čitateli se vždy nachází ukazatel zisku (EBT, EAT, EBIT) a ve jmenovateli nějaký druh kapitálu (stavová veličina), respektive tržby. Jednotlivé úrovně zisků znázorňuje následující obrázek 6. Dále budou zmíněny pouze nejdůležitější ukazatele rentability. (Růčková, 2007, s. 51)

Obrázek 5 Jednotlivé úrovně zisků

Česky		Anglicky	
Zkratka	Interpretace	Zkratka	Interpretace
ČZ	Čistý zisk	EAT	Earnings after Taxes
ZD	Zisk před zdaněním	EBT	Earnings before Taxes
ZÚD	Zisk před úroky a zdaněním	EBIT	Earnings before Interest and Taxes
ZOÚD	Zisk před odpisy, úroky a zdaněním	EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation

Zdroj: Strouhal, 2008.

Rentabilita celkových vložených prostředků (Return on Assets - ROA)

$$ROA = \frac{\text{Zisk}}{\text{Celková aktiva}}$$

Nejdůležitějším ukazatelem v oblasti rentability podniku je ROA, jedná se o poměr zisku k vloženému kapitálu podniku. Výsledek tohoto ukazatele je udáván v procentech a doporučovanou hodnotou tohoto ukazatele je 9%. (Kislingerová, 2010, s. 98-99)

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity - ROE)

$$ROE = \frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Oblíbeným ukazatelem u investorů je právě rentabilita vlastního kapitálu. Investor díky tomuto ukazateli dokáže zjistit, zda mu daný kapitál přinese požadovaný výnos. Doporučením je, aby hodnota ROE byla vyšší než ROA. ROE by mělo také být vyšší než úroková míra bezrizikových cenných papírů. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 98-99)

Ukazatel rentability tržeb (Return on Sales - ROS, zisková marže)

$$ROS = \frac{Zisk}{Tržby (výnosy, výkony)}$$

Tento ukazatel nám dokáže říct, kolik zisku připadne na 1 Kč našeho obratu. Jedná se o také velmi oblíbené v praxi používané měřítko hodnoty tržeb. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 98-99)

Ukazatele likvidity

Důležitým předpokladem pro přežití podniku je dobrá platební schopnost podniku, jeho likvidita. Ukazatel se skládá z čitatele, který poměřuje to, čím můžu platit proti jmenovateli, co se bude hradit. (Růčková, 2007, s. 48-49)

Máme tři druhy likvidity, dle toho co poměřujeme, rozlišujeme likviditu běžnou, pohotovou, a okamžitou. (Landa, 2007, s. 27) Vzorce nutné k výpočtu jednotlivých likvidit jsou uvedeny níže.

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

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby} (- \text{nedobytné pohledávky})}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotové peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatele aktivity

Pro řízení aktiv v podniku využíváme ukazatele aktivity. Ukazatele hodnotí, jak efektivně dokáže podnik se svými aktivy hospodařit. Ukazatele vyjadřují vázanost jednotlivých složek kapitálu. Pokud má podnik více aktiv než je vhodné, vznikají mu nadbytečné náklady a tím i nízký zisk, pokud má podnik aktiv málo, přichází o možné tržby. (Hrdý a Horová, 2009, s. 27) Dále uvedu vzorce, které považuji za nejvýznamnější.

$$\text{Rychlost obratu celkových aktiv (total assets turnover ratio)} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$\text{Rychlost obratu zásob (inventory turnover)} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrné zásoby}}{\text{Denní tržby}}$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti ukazují správný podíl vlastních a cizích zdrojů podniku. Pokud stoupá zadlužení, podniku roste i riziko, podnik musí být schopný platit své závazky bez ohledu na jakoukoliv jeho situaci. Mírná výše zadlužení je však pro podnik užitečná, vzhledem k úrokům z cizího kapitálu snižující daňové zatížení podniku (úrok jako náklad snižuje zisk) je kapitál cizí levnější než kapitál vlastní. (Růčková, 2007, s. 58) K hodnocení zadluženosti užíváme následující ukazatele.

$$\text{Ukazatel celkového zadlužení (věřitelského rizika, debt ratio, total assets)} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$\text{Ukazatel míry zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

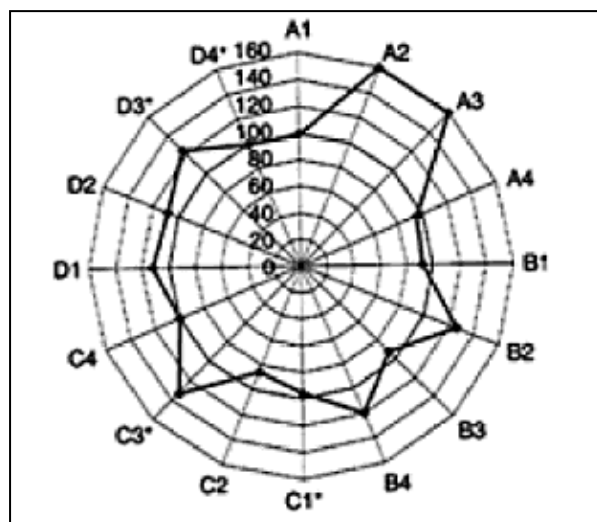
1.4.5.4 Souhrnné ukazatele

Souhrnných ukazatelů, které slouží ke shrnutí jednotlivých výsledků finanční analýz a provedení komplexního zhodnocení podniku je mnoho. Patří k nim především Spider analýza, pyramidová soustava atd.

Spider analýza

Spider analýza neboli „pavoukový“ graf je hlavním nástrojem grafické finanční analýzy. Spider analýza umožňuje srovnávat výsledné hodnoty podniku s odvětvovým průměrem v řadě ukazatelů. Nejvíce se využívá především v bankovníctví, pojišťovnictví a auditorských společnostech. Můžeme v jednom obrázku analyzovat až dvacet firem pro celkem šestnáct ukazatelů. Mezi tyto ukazatele patří ROA, ROS, obrat aktiv, běžná likvidita, pohotová likvidita a další. Ukazatele podniku mají vyjádřeny hodnoty v procentech oproti odvětvovému průměru, který je na následujícím obrázku 7. (Vochozka, 2011, s. 35-37)

Obrázek 6 Spider analýza



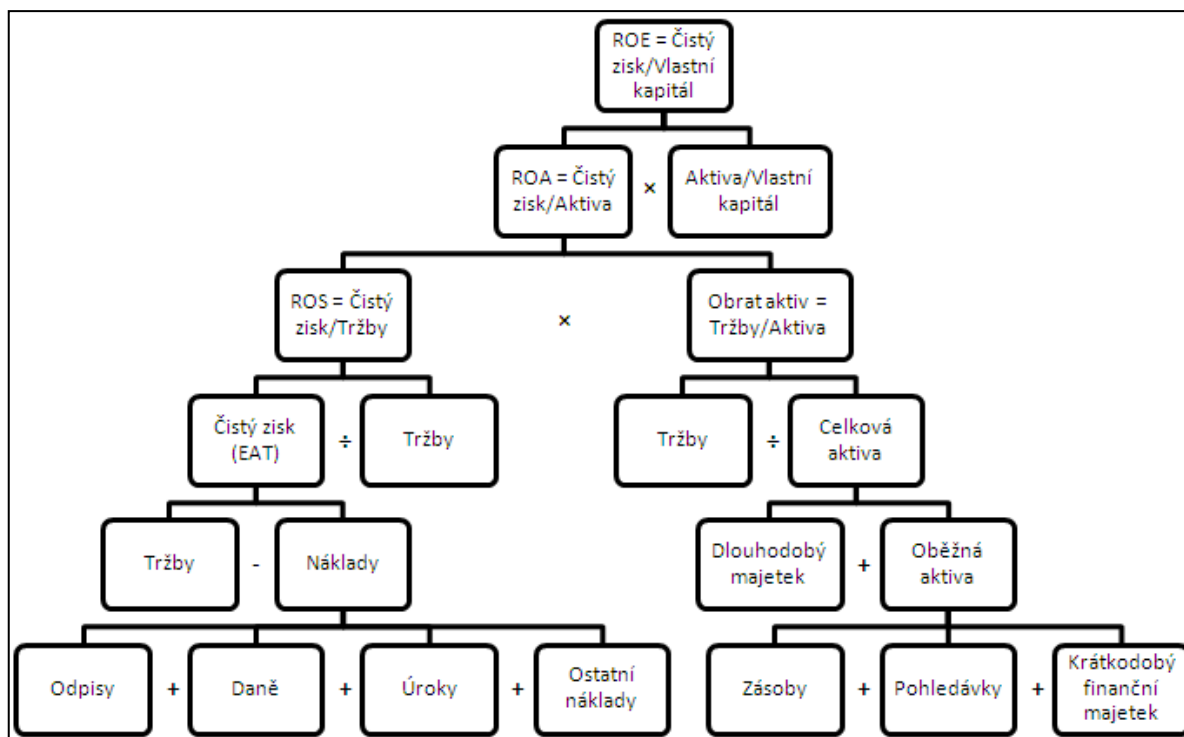
Zdroj: Vochozka, 2011, s. 38.

Obrázek 7 se skládá ze soustředných kružnic a obsahuje čtyři kvadranty, ve kterých se hodnotí ukazatele likvidity, aktivity, rentability a ukazatele finančních zdrojů. Ukazatele jsou vždy vyjádřeny v procentech proti odvětvovému průměru, který je 100%. Principem grafu jsou soustředěné kružnice. Příkladem je pravidlem, že je graf rozdělen do čtyř kvadrantů a hodnotí se ukazatelé aktivity, ukazatelé likvidity, ukazatelé rentability a ukazatelé finančních zdrojů. (Vochozka, 2011, s. 35-37)

Pyramidová soustava a rozklad ROE

Smyslem rozkladu je postupné rozložení základních ukazatelů finanční analýzy od vrcholového na podrobnější členění. Rozklad znázorňuje vzájemnou souvislost a ovlivnitelnost daných ukazatelů. Manažer tak dokáže zhodnotit příčinné souvislosti ve vývoji daných ukazatelů. Pokud dojde ke změně hodnoty jednoho ukazatele, změní se následně celá pyramida. Právě jeden z nejznámějších ukazatelů je Du Pontův rozklad ROE, jež je znázorněn na obrázku 8. (Růčková, 2007, s. 46)

Obrázek 7 Du Pontův rozklad



Zdroj: Du Pontova analýza, 2012

1.5 SWOT analýza

Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 97-100) definují SWOT analýzu jako metodu pomocí níž lze přehledně a velmi dobře identifikovat silné a slabé stránky podniku (interní záležitosti) ve vztahu k možným příležitostem a hrozbám, jejímž původcem je vnější prostředí. SWOT můžeme definovat pomocí počátečních názvů anglických slov a to strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby), které reprezentují 4 oblasti zájmu. SWOT analýza je nezbytnou součástí strategického řízení a dokáže komplexně vyhodnotit fungování dané firmy.

Její využití je však velmi velké v řadě oborů, můžeme ji využít také pro operativní řízení, nebo pro hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jednotlivce. Fakta pro SWOT analýzu můžeme shromáždit řadou způsobů, například můžeme využít řízenou diskuzi, rozhovor, převzetí z provedených analýz či porovnání s konkurenty tzv. benchmarking. (Keřkovský a Vykypěl, 2009, s. 97-100)

SWOT analýza se skládá ze dvou analýz, a to z analýzy SW a OT. Je doporučováno začít analýzou OT, tedy příležitostmi a hrozbami, které přichází z vnějšího prostředí, to jak z mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost), tak také

z makroprostředí (jedná se o faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické). Po důkladném provedení analýzy OT následuje analýza SW, jež se týká vnitřního prostředí firmy. Analyzujeme zde cíle společnosti, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, mezilidské vztahy, kvalitu managementu i organizační strukturu. Jakubíková (2008, s. 103) uvádí ve své knize názorný obrázek k pochopení principu SWOT analýzy. Zmíněný obrázek 3 znázorňuje analýzu SWOT.

Obrázek 8 SWOT analýza

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

Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 103.

SWOT analýza má však i své nevýhody, mezi ně patří například velká subjektivnost a statická povaha. Avšak i přes tyto nevýhody, je SWOT analýza velmi oblíbenou metodou, ale její přínos vůči tvorbě marketingových dokumentů není nijak podstatný. V poslední době je více a více nahrazována kvantitativní analýzou O-T, tj. analýzou scénářů. (Jakubíková, 2008, s. 103)

2 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE

V rámci analytické práce budou využity poznatky z rešerše literatury a aplikovány v praxi na analýze vnitřních a vnějších faktorů působících na podnik. Dále bude provedena SWOT analýza podniku a finanční analýza společnosti. Nejdříve ze všeho je však třeba analyzovanou společnost představit.

2.1 Profil společnosti

Název firmy:	Tritia spol. r. o.
Datum zápisu:	26. září 1991
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Hostinská činnost Pekařství, cukrářství
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Cheb, Truhlářská 7, PSČ 350 02
Společníci:	Ing. Rostislav Beran (obchodní podíl 75 %) Stanislav Doskočil (obchodní podíl 25%)
Počet zaměstnanců:	206 zaměstnanců
Základní kapitál:	13 600 000,- Kč

2.1.1 Představení společnosti

Pekárna Tritia spol. s r. o. vznikla převzetím pekáren od státního podniku Pekárny a cukrárny Cheb 1. 9. 1992 v rámci privatizace pekařských provozů v Chebu a Aši, zásobuje pekárenskými výrobky celý Karlovarský kraj. Postupem času se pekárna rozrostla, přikoupila sklad, který využívala jak na skladování surovin pro výrobu pečiva, tak jej také využila k zásobování drobných podnikatelů pro jejich vlastní výrobu.

Stavebně technický stav pekárny však neodpovídal novým normám a požadavkům, proto se vedení společnosti rozhodlo v dlouhodobém časovém horizontu naplánovat jednotlivé etapy rekonstrukce a postavit nové výrobní haly s postupnou obměnou celé výrobní technologie a výrobních linek.

Polemizováním o vstupu České republiky do Evropské unie však modernizace neskončila, přišly nové podmínky pro vstup do Evropské unie i požadavky na certifikace. Aby se společnost udržela na trhu a obstála silnou konkurencí, musela zavést HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) a následně také certifikaci ISO 9001. HACCP byl zaveden již v roce 1998 a v roce 2003 byla společnost certifikována ISO 9001:2001, který pravidelně certifikovali nadále i v roce 2006, 2008 a 2010 a 2012. Společnost plánuje přechod na vyšší úroveň certifikace, a to ISO 14001, v této souvislosti sestavila harmonogram přípravných prací.

V postupné modernizaci celé výrobní haly byla přistavěna nová moderní expedice s expedičními boxy, byla zadaptována hala na novou výrobní halu, která je vhodná pro pečení jemného pečiva a celozrnného sortimentu. Hala je vybavena také moderní univerzální linkou s boxovými pecemi. V další nové hale, která byla postavena, se vyrábí chleba.

V roce 2010 společnost v rámci modernizace zakoupila plně automatickou linku VARIO-STAR DUO K/L, na výrobu běžného pečiva od firmy Backtech. Tritia klade velký důraz na tradiční metody pečení, zachování doby kynutí a určitou dobu chlazení dle specifického druhu těsta. Při přechodu na plně automatizovanou linku bylo požadavkem právě zachovat chuť a strukturu dříve ručně vyráběného těsta. Daná modernizovaná linka vyrobí za hodinu 7 500 kusů pečiva raženého, vyvalovaného, krájeného i s posypkou, v podstatě dle aktuálního požadavku trhu, až 40 různých druhů pečiva denně. V rámci inovace výroby je ročně uváděno na trh cca 15 - 20 nových výrobků.

V průběhu roku 2011 došlo k navýšení realizačních cen pekařských výrobků. V roce 2012 byla dokončena stěžejní investiční akce – instalace linky běžného pečiva v rámci Operačního programu podnikání a inovace (OPPI) na nákup strojového vybavení.

Dle CZ-NACE je Tritia spol. s r. o. řazena do kategorie 10.7 Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků.

2.1.2 Popis organizační struktury společnosti

Společnost lze rozdělit na územní provozní jednotky, které jsou tvořeny výrobní jednotkou, střediskem služeb, (autodoprava a údržba), a správní jednotkou.

Územní provozní jednotka pekárna v Chebu, Truhlářská 7, Cheb, tj.

- výrobní jednotka - provoz pekárny,
- středisko služeb – autodoprava,
- středisko služeb – údržba,
- správní jednotka - sídlo a správa společnosti v Chebu.

Společnost provozuje k 31. 12. 2012 maloobchodní síť pekařských prodejen. Tuto činnost vykonává v pronajatých nebytových prostorách na následujících místech:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| • Tř. Svobody, Cheb, | • Májová, Cheb, |
| • Ušovice, Mariánské Lázně, | • Tachov, Husitská ul., |
| • ul. Březinova, Cheb, | • Lidická, Františkovy Lázně, |
| • Mánesova, Sokolov, | • Hlavní ul., Mariánské Lázně, |
| • Aš, Kamenná, | • Čankovská, Karlovy Vary, |
| • sídliště Skalka, Cheb, | • Nádražní, Sokolov, |
| • Kynšperk, | • Pivovarská, Kaufland Cheb. |
| • Aš, Hlavní ul., | |

Dalšími oddělenými územními jednotkami kromě maloobchodních prodejen jsou převážně výrobní a sklady:

- obchodní a hlavní sklad surovin v Chebu,
- výrobní cukrářských výrobků, Aš, Hlavní ul.,
- výroba polotovarů a lahůdek ul. Březinova, Cheb.

2.1.3 Odběratelé společnosti

Pekárna Tritia zásobuje svými výrobky celý Karlovarský kraj. Své výrobky dodává více než 300 odběratelům. Mezi odběratele patří také obchodní řetězce jako Kaufland, Tesco, Interspar, Billa, Penny Market, Ahold, Globus a regionální řetězce COOP, ZKD Sušice, Jednota Tachova, JIP a další.

Kromě dodávání zboží do obchodních řetězců Tritia vytvořila také vlastní síť šestnácti specializovaných pekařských prodejen v Chebu, Kynšperku nad Ohří, Aši, Sokolově, Mariánských Lázních, Karlových Varech, Plané a Tachově a snahou je tuto síť rozšířit do celého zásobovacího regionu.

2.1.4 Portfolio produktů

Ve svých prodejnách nabízí Tritia široký sortiment vlastního vyráběného pečiva, lahůdek a cukrárenských produktů. Část produktů je na prodejnách přímo dopékána a tím zaručuje Tritia čerstvost po celou prodejní dobu.

Tritia se těší také řady ocenění. V roce 1997 získala Zlatý pohár EX Plzeň za lázeňský, slunečnicový a lněný chléb, později získala ocenění za dýňový chléb. Jako regionální potravinou Karlovarského kraje roku 2013 byl oceněn Zelňák a značkou Klasa se pyšní výrobky výběrový chléb krájený, kovářský chléb a chléb Evropa.

V sortimentu Tritie najdeme přes 50 druhů chleba (chléb konzumní, kovářský, žitný, slunečnicový, výběrový, kulatý tmavý, kulatý světlý, třípatrový, chebský bochník, lázeňský, lámánkový, bramborový, rustikální, lněný a chléb Nopál), 50 druhů běžného pečiva (veky, francouzské bagety, raženky, pletýnky, hvězdičky, bulky na hamburger, rohlík sýrový, rohlík královský, rohlík karlovarský) a celozrnného pečiva (selské pečivo, vita rohlík, šestizrnná bageta, bageta ječná, bramborová kostka pikant, kornspitz, vločkové pečivo, zelňák, dalamánek atd.) a více než 150 druhů jemného pečiva, které se dělí na plněné a neplněné. Kromě toho pekárna nabízí svým zákazníkům také sezónní výrobky na Velikonoce nebo Vánoce (beránky, vánočky, mazance, vánoční těsta atd.).

V následující tabulce 1 je uveden podíl jednotlivých výrobků na tržbách za rok 2012. Jak je vidět, největší zastoupení mají především pekařské suroviny, jemné pečivo a potravinářské zboží, tedy zboží v hodnotě téměř 51 %. Tyto produkty jsou rozváženy především v Karlovarském a Pardubickém kraji. Vlastní pekařské a cukrárenské výrobky a polotovary se podílí na tržbách ve výši 49%, zanedbatelná část výrobků se distribuuje do Německa (0,35 %) a podstatná část zůstává v České republice.

Tabulka 1 Podíl portfolia na tržbách 2012

Položka	Hodnota v tis. Kč	Podíl v %
Pekařské suroviny, jemné pečivo, potravinářské zboží	14 563	50,73
Vlastní pekařské a cukrárenské polotovary a výrobky	14 007	48,80
Zprostředkovatelská činnosti	135	0,47

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013.

2.1.5 Informace o předpokládaném vývoji společnosti

V roce 2013 není očekávána žádná změna, která by měla zásadní vliv budoucí vývoj společnosti. Na trhu s pekařskými výrobky panuje velká konkurence mezi jejich výrobci umocněná dlouhodobým a stále rostoucím tlakem ze strany obchodních řetězců. Zvýšená sazba daně z přidané hodnoty již v roce 2012 způsobila objemový propad o 25 %, který byl však částečně nahrazen růstem cen, a její další navýšení o jeden procentní bod v roce 2013 podle prvních předběžných čtvrtletních výsledků tento propad dále umocnil. Společnost v předchozích letech výrazně investovala do technologií, které umožňují zlepšovat kvalitu pekařských výrobků, snižovat hodnotu nákladový vstupů, a dále rozšiřovat sortiment o nové výrobky. Tohle je plán společnosti na nejbližší období včetně dalšího rozšíření vlastní maloobchodní sítě pekařských prodejen. Další vývoj lze díky celkové společenské ekonomické nejistotě jak v rámci ČR, tak i celé EU těžko předvídat.

2.2 Analýza mikroprostředí

Podnik, který chce v prostředí tržního hospodářského systému úspěšně rozvíjet své aktivity, je nucen k důkladné analýze vývoje a vývojových trendů působících v jeho vnitřním prostředí i v jeho okolí. Nejdříve se práce zabývá analýzou vnitřních faktorů působících na podnik pomocí Porterova modelu pěti sil, následně v další kapitole vnějším prostředím pomocí PEST analýzy.

2.2.1 Aplikace Porterova modelu pěti sil

V analýze je zkoumán vliv pěti konkurenčních sil na podnik. Jedná se o současné konkurenty, nové konkurenty, vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů a substituty. Analýza je orientovaná na současnost a jejím cílem je nalézt postavení pro společnost, ve kterém se dokáže bránit konkurenčním silám.

Analýzu vnitřního prostředí je provedena pomocí následujících tabulek, kde spolu s vedením podniku byly hodnoceny jednotlivé faktory na bodové stupnici 1 až 5 (1 je nejnižší, 5 nejvyšší ohodnocení). Pro porovnání byl zvolen rok 2009, kdy společnost nevlastnila zmiňovanou novou výrobní linku a rok 2013, kdy jsou uvedeny změny s novou modernizovanou linkou.

2.2.1.1 Analýza hrozby vstupu do odvětví

I když by se mohl zdát vstup na pekárenský trh z hlediska dostupnosti pracovní síly i surovin poměrně snadný, není tomu tak. Překážkou můžou být prvotní potřebný vysoký kapitál, ale i schopnost na tento trh prorazit, protože je vcelku nasycen. Možností jak pořídit nový majetek je hned několik od úvěru, nákupu z vlastních zdrojů až po leasing. Vstup nové firmy na trh může být ztížen také potřebou znát různé výrobní postupy a know-how. Firma není schopna snižovat své náklady při poskytování většího množství výrobků, navíc jsou kapacitně omezeny. Kapitálová náročnost vstupu do odvětví je vysoká. K výstavbě nebo rekonstrukci výrobního areálu a pořízení jeho vybavení je zapotřebí vysoký počáteční vklad. V roce 2015 bude kapitálová náročnost ještě vyšší, protože ceny úvěrů stoupnou.

Při vstupu nového konkurenta nejsou firmy moc schopny zlepšovat své služby, výrobky lze obohatit pouze o nové chuťové složení, nový tvar apod.

Pokud další konkurent vstoupí do odvětví, bude se zde snažit udržet. Jeho hnacím motorem budou především vysoké počáteční náklady. Třetí klade také vysoké požadavky na své zaměstnance. Vlivem finanční krize je trh s uchazeči o zaměstnání přesycen a zaměstnavatel si tedy může vybrat, koho přijmout a koho ne. K výkonu práce jsou nutné různé průkazy a potvrzení (o bezúhonnosti, čistý trestní rejstřík, potravinářský průkaz atd.) praxe, vystupování uchazečů a jejich pracovní historie. Vzhledem k přesycenosti trhu uchazeči o zaměstnání není vůbec lehké najít kvalitního, pečlivého a ochotného zaměstnance jak na pozici THP, tak na pozici dělníka.

Průměrné skóre v tabulce 2 ukazuje, že hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je střední, její tendence v budoucnu roste ke skóre vyššímu.

Tabulka 2 Hrozba vstupu odvětví

Hrozba vstupu do odvětví (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady	
		2009	2013
1	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví <i>Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod), nízká (5 bodů)</i>	3	2
2	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. <i>Ano (1 bod), ne (5 bodů)</i>	1	1
3	Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle <i>Není snadný (1 bod), je snadný (5 bodů)</i>	2	3
4	Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby <i>Je vysoká (1 bod) Je nízká (5 bodů)</i>	3	4

5	Diferenciace výrobků, loajalita zákazníků existujících konkurentů <i>Diferenciace vysoká (1 bod), diferenciace nízká (5 bodů)</i>	4	3
6	Vládní politika Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví? (dotace, licence.) <i>Negativně (1 bod), pozitivně (5 bodů)</i>	3	4
7	Vývoj po případném vstupu do odvětví <i>„cesta zpět“ je obtížná (1 bod)</i> <i>„cesta zpět“ je snadná (5 bodů)</i>	1	2
Celkem (z max. 35 bodů)		17	19
Průměrné skóre (celkem/7)		2,43	2,71

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013.

2.2.1.2 Konkurenční rivalita v odvětví

Konkurence v odvětví není příliš nízká ani vysoká. Je průměrná, dokonce by se mohla v dalších letech mírně snížit. V roce 2013 se nepředpokládají velké zásadní změny u současných konkurentů, spíše je očekáván jejich pokles pod vlivem neustálého zvyšování cen energií, je možné že menší prodejci navýší ceny svých výrobků a zákazníci se přesunou ke koupi produktů velkovýrobcům, u kterých změna ceny nebude tak významná.

Mezi hlavní konkurenty v Karlovarském kraji patří především Pekosa Chodov s.r.o., která má dvě své prodejny na pěší zóně, nově otevřená pekárna blízko nádraží Mr. Baker a prodejna Briga a. s., v obchodím domě Kaufland prodejna Paneria, také obchůdek Lomanských pekáren. Další konkurenci najdeme už jen v obchodních domech, kde po zakoupení nové linky se rozhodla Tritia dodávat. Jde totiž o velký zdroj zisku, lidé jsou v dnešní době zvyklí jít do jednoho obchodu, kde nakoupí vše, proto je také Tritia dodavatelem do téměř všech obchodních středisek v Karlovarském kraji.

Abychom zmapovali vývoj konkurence, byla provedena konkurenční analýza na výše zmíněných maloobchodních prodejnách. Zajímala nás především otevírací doba, cena produktů a počet nabízených produktů.

Obrázek 9 Konkurenční analýza

Prodejny	Otevírací doba	Počet hodin v týdnu	Rohlík obyčejný 43g	Kobliha obyčejná 60g	Chléb konzumní 1200g	Počet nabízených produktů	Sladké pečivo (ks)	Chléb (ks)	Bílé pečivo (ks)	Slané pečivo (ks)
Paneria	Po-Ne: 7:00 - 22:00	105,00	2,50 Kč	9,60 Kč	32,00 Kč	26	11	x	x	15
Mr. Baker	Po-Pá: 5:30 - 19:00 So: 7:00 - 17:00 Ne: 14:00 - 20:00	82,50	1,50 Kč	5,00 Kč	x	44	32	x	x	27
Pekosa Chodov (Svobody 3)	Po-Pá: 6:00 - 17:00	77,00	1,50 Kč	5,40 Kč	23,50 Kč	65	28	13	16	8
Briga a.s.	Po-Pá: 7:00 - 17:30 So: 8:00 - 12:00	56,50	3,00 Kč	x	x	3	x	x	3	x
Tritia - (Březinova 3)	Po-Pá: 6:30 - 17:00 So: 8:00 - 12:00	56,50	1,50 Kč	4,90 Kč	23,50 Kč	70	39	9	6	19
Lomanské pekárny	Po-Pá 5:30 - 15:30	50,00	1,50 Kč	4,50 Kč	30,00 Kč	22	13	3	6	x

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013.

Jak je vidět z výše provedené konkurenční analýzy skrze město Cheb, našli jsme 6 prodejen maloobchodního prodeje pečiva. Otevírací dobu pro možnost srovnání byla přepočtena na týdenní, jak vidíme z obrázku 10 Tritia z pěti nabízených prodejen, patří mezi pekárny s nejkratší otevírací dobou. Může za to především fakt, že má v týdnu otevřeno pouze do 17 hodin a víkendový prodej je velmi krátký. Co se týče ceny za pečivo jako konzumní chléb 1200g, kobliha obyčejná 60g a obyčejný rohlík 43g nabízí v porovnání s konkurencí spíše nižší ceny. Také najdeme v prodejnách Tritie nejvíce rozmanité zboží, nabízí 70 produktů, co se týče pouze pečiva, najdeme tam také cukrovinky, zákusky, nápoje atd.

Další produkty Tritie najdeme například v Penny Marketu. Penny Market má i svou pekárnu, ale balené produkty najdeme především od značky Tritia, Hradecká pekárna, DK open a Kontinua. Tesco má také vlastní pekárnu, balené pečivo prodává hlavně od firmy Penam a United bakeries, dále od firmy Hradecká pekárna. Pečivo, které prodávají pod obchodní značkou Tesco je taktéž od firmy Penam. Lidl má také vlastní pekárnu, balené pečivo prodává od firmy United bakeries a Pekosa Chodov. Billa má svojí pekárnu, balené pečivo prodává výhradně od firmy Penam. Ahold supermarket prodává balené pečivo od Penamu, Tritie a United bakeries. Interspar má vlastní pekárnu, balené pečivo prodává od Tritie (obchodní název Český pekař), United bakeries a Penam.

Interspar má vlastní obchodní značku S-budget a pod touto značkou prodává balené pečivo, ale jako výrobce je uvedena firma Penam. V Kauflandu mají vlastní pekárnu, kde pracují přímo zaměstnanci firmy Tritia. Taktéž prodávají balené pečivo od Tritie. Jak vidíme, z výše uvedených sedmi obchodních středisek najdeme produkty Tritie v pěti z nich. Pokud bychom měli zmínit dva největší konkurenty (ne v rozdělení malých prodejen v centru města, ani v obchodních střediscích) bude se jednat o společnost Penam (pekárny a mlýny jsou soustředěny spíše na Moravě) a Japek (severní Čechy).

Diferenciace výrobků a služeb je různá dle poskytovaného výrobku a služby společností. Diferenciace v oboru pekárenství a cukrářství spočívá především v kvalitě surovin pro výrobu, zachování tradičních postupů výroby a ochotě prodavaček při prodeji potravin.

Oba aspekty diferenciace souvisí především s velikostí společnosti, investicí do moderních technologií (v roce 2010 zakoupena nová plně automatizovaná výrobní linka), ale také investicemi do zaměstnanců.

Velká společnost jako Tritia spol. s r. o. má velkou spotřebu surovin pro výrobu, jelikož zásobuje celý Karlovarský kraj, proto má výhodné ceny svých produktů, využívá výhod u dodavatelů surovin pro dlouhodobou spolupráci, a větším množstvím modernizované techniky si může dovolit také pokrýt více poptávky a rozšířit svůj odbyt také do obchodních středisek pod nižší cenou a vyšší kvalitou.

Právě zmíněné faktory, dělají výrobky a služby této společnosti diferenciované a negativně tak přispívají k vysokým nákladům při odchodu z odvětví. Pekařství a cukrářství jsou obory, kde je třeba vynaložit velké investice pro vstup do odvětví, proto se také setkáváme s řadou menších regionálních prodejců potravin, kteří vyrábí například jen konzumní chléb a obyčejné rohlíky.

V rámci Karlovarského kraje nemá tato společnost srovnatelnou konkurenci. Tato situace se však může změnit, proražením na trh nějakého výhradního dodavatele z jiného kraje.

Tabulka 3 Konkurenční rivalita v odvětví

Konkurenční rivalita v odvětví (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady	
		2009	2013
1	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost <i>Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod)</i> <i>Hodně přibližně stejně silných konkurentů (5 bodů)</i>	3	5
2	Růst odvětví <i>Malý růst poptávky (5 bodů), velký růst poptávky (5 bodů)</i>	4	3
3	Diferenciace výrobků/služeb <i>Vysoká diference výrobků/služeb (1 bod)</i> <i>Nízká diference (5 bodů)</i>	5	4
4	Diferenciace konkurentů <i>Nízká diference konkurentů (1 bod)</i> <i>Vysoká diference konkurentů (5 bodů)</i>	2	3
5	Náklady odchodu z odvětví <i>Náklady obchodu jsou nízké (1 bod), vysoké (5 bodů)</i> <i>Vysoké (5 bodů)</i>	5	5
6	Šíře konkurence <i>Konkurence je omezená jenom na určitý aspekt (1 bod)</i> <i>Je široká (5 bodů)</i>	2	3
Celkem (z max. 30 bodů)		21	23
Průměrné skóre (celkem/6)		2,8	2,6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013.

2.2.1.3 Hodnocení vyjednávací síly zákazníků

Na tomto místě je třeba definovat především to, kdo jsou zákazníci společnosti Tritie. V jejich prodejnách, kde distribuují své zboží, jsou zákazníci přímo koncoví spotřebitelé, obyvatelé převážně Karlovarského kraje.

Co se týče obchodních středisek, zde jsou zákazníci Penny Market, Interspar, Kaufland, Ahold supermarket a Billa, kteří zajišťují prodej potravin dále koncovým zákazníkům.

Firma nemá mnoho významných zákazníků, ale spoustu malých, tudíž na žádném z nich není existenčně závislá. Své potraviny distribuuje přes své prodejny a odběratele. Její výrobky jsou pro zákazníky cenově dostupné a jsou minimální investicí. Přejít ke konkurenci je ovšem jednoduché, tudíž by si měla svých zákazníků značně vážit. Vyjednávací síla zákazníků je střední, tento trend je stejný i v budoucnu, i když nepatrně vzroste.

Důležitá je u odběratelů především platební schopnost. Společnost tvořila v roce 2012 opravnou položku ve výši 100 % k pohledávkám vůči jedinému rizikovému odběrateli ve výši 241 tis. Kč, které vznikly v květnu roku 2012. Pohledávky jsou vymáhány soudně.

Tabulka 4 Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady 2009 2013	
1	Počet významných zákazníků <i>Malý počet významných zákazníků (1 bod)</i> <i>Nevýznamný (5 bodů)</i>	4	4
2	Význam výrobku/služby pro zákazníka <i>Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1 bod)</i> <i>Nevýznamný (5 bodů)</i>	3	3
3	Zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci <i>Jsou vysoké (1 bod), jsou nízké (5 bodů)</i>	4	4
4	Hrozba zpětné integrace <i>Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a mj. se začít zásobovat sám.</i> <i>Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod)</i> <i>Vysoce pravděpodobná (5 bodů)</i>	1	2
5	Ziskovost zákazníka <i>Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší (může být při jednání velkorysejší)</i> <i>Vysoká (1 bod)</i> <i>Nízká (5 bodů)</i>	2	2
Celkem (z max. 25 bodů)		14	15
Průměrné skóre (celkem/5)		2,8	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013.

2.2.1.4 Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů

Zdroje nutné k výrobě lze opatřit u více dodavatelů, tudíž firma není nijak podstatně vázána na jednoho dodavatele, ovšem jako odběratel je firma pro dodavatele značně významná. Kvůli zachování interních údajů společnosti, můžeme říci, že v současné době má Tritia pět výhradních dodavatelů svých surovin a šest menších dodavatelů, od kterých neodebírá tak často. Do budoucna je však možné, že bude činnost ohrožena vstupem dodavatelů ze zahraničí. Situaci v odvětví je hodnocena jako klidná, tudíž pracovní síla v odvětví má poměrně malou vyjednávací sílu.

Tabulka 5 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady 2009 2013	
1	Počet a význam dodavatelů <i>Dodavatelů je mnoho (1 bod), málo (5 bodů)</i>	2	2
2	Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů <i>Ano, velká hrozba (1 bod), ne malá hrozba (5 bodů)</i>	3	4
3	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví <i>Nepravděpodobná (1 bod), velmi pravděpodobná (5 bodů)</i>	3	3
4	Organizovanost pracovní síly v odvětví <i>Čím organizovanější (např. odbory), tím větší vyjednávací síla – toto platí speciálně pro trhy práce!</i> <i>Nízká (1 bod), vysoká (5 bodů)</i>	2	2
Celkem (z max. 25 bodů)		10	11
Průměrné skóre (celkem/4)		2,5	2,75

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013.

2.2.1.5 Hodnocení hrozby substitutů

Jelikož dokonalý substitut chleba je rohlík, a pekárna vyrábí oba dva substituty, nebude pro ni problém případně změnit strukturu výroby. Ovšem tento případ je velmi nepravděpodobný záměny chleba za rohlík. Jelikož jiný substitut neexistuje, firma se nemusí se v tomto ohledu příliš obávat.

Za nedokonalý substitut můžeme považovat například chléb nebo bagety vyrobené domácími pekárny (buď z koupené hotové směsi, nebo vlastní směsi doma vyrobené). Vzhledem k předmětu činnosti je hrozba substitutu téměř nulová, nebudu se tedy touto silou zabývat dopodrobna.

Tabulka 6 Hodnocení hrozby substitutů

Hrozba substitutů (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady	
		2009	2013
1	Existence mnoha substitutů na trhu <i>Málo, resp. žádné substituty (1 bod), mnoho substitutů (5 bodů)</i>	1	2
2	Hrozba substitutů v budoucnu? Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1 bod), vysoká (5 bodů)	1	2
Celkem (z max. 25 bodů)		2	4
Průměrné skóre (celkem/2)		1	2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013.

2.3 Analýza makroprostředí

V předchozí kapitole jsou shrnuty veškeré faktory mikro prostředí a nyní se zaměříme na makro prostředí. Konkrétně se bude jednat o faktory, Politicko-právní, Ekonomické, Sociálně-kulturní a Technologické (PEST analýza), pro jejich interpretaci byl zvolen přístup MAP.

2.3.1 Analýza PEST přístup MAP

Tabulka 7 Analýza PEST přístup MAP

		Analýza současného stavu	Předpokládaný vývoj
Ekonomické faktory	<i>HDP</i>	Růst HDP v roce 2013 (dle 2Q 2013/2Q 2009) byl oproti roku 2009 vyšší o 5 %. HDP ve 2Q 2013 vzrostl o 0,7% a překonal tak odhady trhu.	V následujících letech se očekává zvýšení HDP o 0,5% -1%.
	<i>Inflace</i>	Průměrná meziroční míra inflace v roce 2013 (dostupné údaje od 1-9/2013) měla hodnotu 2,5%.	Pro rok 2014 je předpokládaný pokles o 0,1 – 0,3%.
	<i>Nezaměstnanost</i>	Obecná míra nezaměstnanosti pro 2Q 2013 činí 6,7 %. V Karlovarském kraji je míra	Dlouhodobě nezaměstnanost v tomto regionu roste, výběr kvalitních

		nezaměstnanosti k 31.12.2012 10,84%.	pracovníků by měl být jednodušší v počtu nezaměstnaných pracovníků a složitější v hledání pracovníka vyhovujícím všem požadavkům.
Politicko-právní faktory	Zákony	Firma je ovlivněna legislativou, zejména těmito zákony: Zákoník práce č. 065/1965 Sb., Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., Zákon o dani z příjmů č. 586/1992 Sb., Zákon o cenách č. 526/1990 Sb., Zákon o pojištění na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti č. 589/1992 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty č. 588/1992, Zákon o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku č. 59/1998 Sb., aj.	Případná změna legislativy bude mít dopad na některé činnosti firmy - at' kladný nebo záporný. Pro rok 2014 bude platit nový občanský zákoník, je třeba, aby se s ním společnost seznámila.
	Normy	Firma musí respektovat také normy ČSN, ISO, HACCP, hygienické normy, bezpečnostní atd.	Neustále sledování nových norem a certifikace své výroby.
		DPH - od 1. 1. 2013 jsou zboží a služby zdaňovány sazbou 21%, některé druhy zboží a služeb jsou zdaňovány sníženou sazbou DPH 15%. Vláda neustále projednává o zvyšování DPH a sladění hranice na 17,5%.	Očekávané změny DPH můžou krátkodobě snížit poptávku, aby byly objednateli využity výhody před změnami. Vyšší DPH by mohlo snížit počet zákazníků o pekárenské výrobky, jelikož se zdraží.
	Sociální politika	Současná vláda připravuje návrhy na změny výdajů v sociální oblasti, např. snížení rodičovského příspěvku, příspěvku na mateřskou dovolenou aj., navrhované změny se týkají také například způsobu výpočtu nemocenské dovolené.	Změna sociální politiky bude mít značný vliv na příjem obyvatelstva, může dojít ke snížení poptávky z důvodu nízkého příjmu obyvatel.
		Vláda také připravuje změny v důchodové reformě, hlavně co se týká změn v rámci účasti na pojištění a prodloužení roků odchodu do důchodu.	Firmy budou muset zaměstnávat starší lidi, aby mohly uspokojit veškerý kolektiv. Budou sníženy podmínky na trhu práce.
Sociálně kulturní faktory	Demografie	V roce 2012 se počet obyvatel České republiky zvýšil o 10,7 tisíce na 10 516,1 tisíce. Počet živě narozených převýšil počet zemřelých pouze o 0,4 tisíce osob.	Současný vývoj demografie předpokládá v budoucnu stárnutí obyvatelstva, stát by měl podpořit reprodukci a zajistit mladým lidem vhodnější podmínky k početí.
	Životní úroveň	Průměrná hrubá měsíční nominální mzda v 1. pololetí 2013 v Karlovarském kraji dosáhla 20 850 Kč. Jedná se o nejnižší mzdu v republice, což je o neuvěřitelné 3 653 Kč méně, než činí celorepublikový průměr (24 503 Kč).	Zvyšující se úroveň života obyvatel s sebou vždy nese větší výdaje domácností na zařizování svého domova a tedy také vyšší poptávku po potravinách. V dnešní době také nese zvyšování výdajů a odebrání sociálních dávek, na které už nemají lidé nárok a proto mají zájem o práci.
	Vzdělanost	Celková úroveň vzdělání v ČR je dobrá s dostatečným množstvím absolventů z odborných středních a vysokých škol s technickým zaměřením, naše firma by neměla problém s nedostatkem kvalifikované pracovní síly.	Do budoucna může být trh přesycen absolventy a mladými lidmi.
Technologické faktory		Vyráběný produkt je silně závislý na technologických faktorech.	Společnost bude vynakládat velké prostředky na výzkum v oblasti technologického rozvoje jednotlivých výrobků. Bude dbát také na údržbu strojů.

Zdroj: Statistiky, 2013.

Firma se chystá nakoupit nové výrobní zařízení pro výrobu chleba, je třeba brát ohled na to, že bude záležet na vývoji úrokové míry, která bude velmi důležitá. Velkou roli budou hrát všechny ekonomické faktory, jelikož jsou s úrokovou mírou blízce provázány. Velmi důležitý pro firmu je také vývoj ekonomiky v zahraničí, jelikož obchoduje s komoditami na trhu, tak se dá očekávat, že při nízké ceně za komodity, budeme nakupovat více, tím pádem vzrostou náklady a v jiném období můžou klesnout, kvůli zvýšené ceně za komodity.

Z politických faktorů bude mít velký vliv na společnost změna sazeb DPH, jelikož je na potraviny uvalena nižší sazba DPH, dá se očekávat, že pokud by došlo k jejímu zvýšení, budou lidé s potravinami šetřit a omezovat jejich konzumaci. Zájem o tyto produkty by kvůli navýšené ceně mohl poklesnout. Také zásahy vlády do příjmů naší cílové skupiny může omezit zájem zákazníků o produkty, především o cukrovinky nebo sezónní produkty. Lidé se budou snažit peníze šetřit a snižovat své výdaje.

Sociální faktory mohou ovlivnit spíše regionální politiku daného kraje než celého státu. Firma je jedním z hlavních zaměstnavatelů v daném kraji a také výborným místem na nárázové brigády a možnost přivýdělnku. Na zkušenosti lidí nejsou kladeny velké nároky, firma má pro každého připravené školení. Je známá velká úroveň ochrany životního prostředí v daném kraji. Technologické faktory jsou u této firmy stejné jako u konkurentů. Záleží na dodávaném materiálu. Aby ustála tlak konkurentů na trhu, je třeba, aby neustále inovovala své technologické zázemí. Jde především o řízení procesů uvnitř společnosti jako je zjednodušení společnosti, lepší informační systém pro tvorbu objednávek, fakturaci atd.

2.4 Interní analýza

V rámci analýzy interního prostředí budou rozebrány jednotlivé faktory, které jsou podstatné pro daný podnik. Největší váha však bude přisouzena finanční analýze společnosti.

2.4.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Společnost si v rámci vědecko-technického rozvoje silně uvědomuje nutnost investic do vědy a výzkumu, příčinou je jednak zvyšující se požadavky na zefektivnění výroby, tak také požadavkům na životní prostředí a udržení se tak na trhu. Proto také společnost

v roce 2007 zavedla tým vývojových odborníků zabývajících se novými technologiemi výroby s principem zachování původní receptury výroby pečiva. Aby byly zachování veškeré procesy v daném čase a nebyly tak moderní výrobou jednotlivé postupy pomocí nových technologií zkráceny.

Svým zákazníkům v prodejnách společnost Tritia nabízí dotazník spokojenost, kde v případě zájmu mohou zákazníci napsat své zkušenosti s danými produkty. Můžou zde reagovat například na nechutné pečivo, špatnou barvu, tvar, příchut', náplň atd. Společnost tak dokáže udržet určitou výši svého know-how a neustále čelit konkurenci.

2.4.2 Marketingové a distribuční faktory

Především díky správnému marketingu společnost prodává své know-how. Právě marketingové oddělení se snaží nabízet nový design, balení a image, které nabízí svým zákazníkům a v případě požadavků, se snaží vyrobit pekárenské výrobky na požadavek zákazníka. Ovšem to, co v konečné fázi rozhoduje, jsou především faktory jako cena a kvalita poskytovaných produktů. Marketing společnosti je součástí útvaru generálního ředitele a sídlí ve správní jednotce v Chebu. Zajišťuje setkávání se zákazníky, připravuje doprovodné akce v kraji, pořádá odborné přednášky atd. Z hlediska druhu prodeje se v rámci maloobchodních prodejen jedná o přímý prodej. Při distribuci do obchodních řetězců zde stojí ještě přeprodejce.

2.4.3 Faktory výroby a řízení výroby

V případě, kdy firma uspěje ve výběrovém řízení na dodavatele pekárenských produktů a uzavře objednávku, předá jí svatu Product Sales a ta se oficiálně přesune do výroby. Ta zajistí kompletní realizaci a přípravu včetně dodání dodavateli, případně přeprodeji. V rámci určité zakázky je pak určen Hlavní mistr, který má na starosti rozdělit kompetence v rámci své výrobní dílny a kontrolovat jednotlivé náležitosti dané zakázky.

2.4.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Společnost Tritia si je vědoma toho, že její hlavní konkurenční výhodou je know-how založené na tradici poctivé výroby pekárenských produktů. Musí se tedy velice snažit, aby byla pro své vysoce kvalifikované zaměstnance atraktivní zaměstnavatel a dokázala vytvářet motivační prostředí svým zaměstnancům. Personální oddělení se zabývá

především zvyšování kvalifikace svých pracovníků a organizuje pro ně tréninky a školení. Pokud přijde do provozu nový pracovník, projde si tzv. „kolečkem“ ve všech odděleních, aby poznal práci v jednotlivé návaznosti. Personální oddělení se také zabývá pravidelným hodnocením (půlročně) spokojenosti pracovníků pomocí dotazníků (hodnotí se především dochvilnost, spolehlivost, výkonnost, zvládání stresových situací a teoretické nebo praktické znalosti).

2.5 Finanční analýza

Finanční analýzou je zkoumán vývoj podniku Tritia spol. s r. o. na základě údajů z rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Analýza je provedena za rok 2009, 2010, 2011 a 2012. Zmíněné účetní výkazy jsou přiloženy do přílohy I- III. Rozvahy jsou vždy v celých tisících a uvedeny k 31. 12. daného roku.

2.5.1 Vertikální analýza

K výpočtu vertikální analýzy (tabulka 9, 10 a 11) neboli k procentnímu rozboru komponent jsou jako základna pro výpočty z rozvahy zvolena aktiva a pasiva. Ve firmě Tritia můžeme sledovat klesající hodnotu bilanční sumy aktiv. Větší část aktiv zabírá dlouhodobý majetek (60,95% v roce 2009 a 63,80% v roce 2010, 57,19% v roce 2011 a 67,32% v roce 2012), který je z největší části tvořen samostatnými movitými věcmi (34,62% v roce 2009 a 41,47% v roce 2010, 38,33% v roce 2011 a 46,24% v roce 2012) a stavbami, které se drží ve všech letech kolem 20%. Tritia investovala v pozorovaném období především do pozemků, staveb a strojů. Ve všech letech firma kryla svoje aktiva především vlastním kapitálem, který v roce 2009 činil 67,55% a v roce 2010 55,71%, v roce 2011 57,51% a v roce 2012 64,62%. Firma v roce 2012 splatila třetinu dlouhodobého úvěru, který si brala kvůli zmiňovaným investicím do pořízení dlouhodobého majetku v roce 2010. V roce 2012 lze vidět snahu snižování cizích zdrojů, která je způsobena snížením dlouhodobého bankovního úvěru oproti roku 2010. Výsledek hospodaření za běžné období stoupá.

Tabulka 8 Vertikální analýza Rozvahy - aktiva

	2009	2010	2011	2012
AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
DM	60,95%	63,80%	57,19%	67,32%
DNM	1,05%	0,85%	0,50%	0,28%
Software	1,05%	0,85%	0,50%	0,28%
DHM	59,83%	62,88%	56,63%	66,97%

Pozemky	1,77%	1,74%	1,71%	1,84%
Stavby	20,81%	19,47%	18,33%	18,68%
SMV	34,62%	41,47%	38,33%	46,24%
Nedokončený DHM	0,20%	0,20%	-9,17%	0,21%
Poskytnuté zálohy na DHM	2,43%	0,00%	7,43%	0,00%
Oběžná aktiva	38,42%	35,57%	42,20%	32,20%
Zásoby	4,69%	5,96%	5,65%	5,60%
Materiál	3,85%	5,21%	4,88%	4,68%
Nedokončená výroba	0,18%	0,02%	0,02%	0,06%
Výrobky	0,18%	0,15%	0,08%	0,05%
Zboží	0,49%	0,58%	0,68%	0,81%
Krátkodobé pohledávky	23,00%	19,98%	28,76%	17,87%
Pohledávky z obchodních vztahů	19,00%	16,12%	16,75%	16,75%
Státní daňové pohledávky	1,17%	0,54%	11,42%	0,32%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	2,81%	3,03%	0,37%	0,79%
Jiné pohledávky	0,01%	0,29%	0,21%	0,00%
KFM	10,73%	9,63%	7,79%	8,74%
Peníze	0,53%	0,53%	0,54%	0,86%
Účty v bankách	10,20%	9,10%	7,25%	7,88%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013.

Tabulka 9 Vertikální analýza Rozvahy - pasiva

	2009	2010	2011	2012
PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	67,55%	55,71%	57,51%	64,62%
Základní kapitál	16,52%	16,25%	15,92%	17,13%
Rezervní a nedělit. fond. ost. fondy ze zisku	17,40%	17,15%	16,76%	18,12%
Statutární a ostatní fondy	15,41%	15,19%	14,84%	16,06%
HV minulých let	23,73%	29,69%	21,86%	26,61%
Nerozdělený zisk minulých let	23,73%	29,69%	21,86%	26,61%
HV běžného účetního období	9,91%	-7,38%	2,98%	2,75%
Cizí zdroje	32,45%	44,29%	42,49%	35,38%
Dlouhodobé závazky	3,79%	4,12%	1,80%	0,68%
Jiné závazky	3,79%	4,12%	1,80%	0,68%
Krátkodobé závazky	17,98%	22,18%	18,65%	19,21%
Závazky z obchodních vztahů	9,63%	11,85%	11,03%	12,40%
Závazky - ovládající řídicí osoba	0,00%	1,78%	1,59%	0,00%
Závazky k zaměstnancům	3,26%	3,23%	3,24%	3,47%
Závazky za sociální zabezp. a zdrav. poj.	1,66%	1,87%	1,92%	1,97%
Stát - daňové závazky a dotace	0,64%	0,41%	0,30%	0,93%
Krátkodobé přijaté zálohy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dohadné účty pasivní	2,64%	2,88%	0,41%	0,23%
Jiné závazky	0,16%	0,16%	0,16%	0,20%
Bankovní úvěry a výpomoci	8,80%	17,33%	22,04%	15,50%
Bankovní úvěry dlouhodobé	8,80%	12,40%	16,64%	13,44%
Krátkodobé bankovní úvěry	0,00%	4,93%	5,40%	2,06%
Časové rozlišení	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013.

K provedení vertikální analýzy z výkazu zisků a ztrát (tabulka 11) byly jako základna zvoleny celkové náklady a výnosy. Co se týká hodnocení Výkazu zisků a ztrát tak společnost Tritia pokrývá své výnosy z průměrně 87% ve všech letech tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb. Můžeme sledovat pomalý nárůst těchto tržeb o necelé 2% od roku 2009. Náklady jsou ve všech analyzovaných letech téměř stejné. Nevyskytují se zde žádné velké změny a rozdíly.

Tabulka 10 Vertikální analýza Výkazu zisků a ztrát

	2009	2010	2011	2012
Výnosy	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Tržby za prodej zboží	12,23%	12,06%	11,18%	9,22%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	86,01%	87,15%	87,92%	88,82%
Změna stavu vnitropodnikových zásob	0,19%	-0,10%	-0,04%	0,00%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0,11%	0,03%	0,00%	0,30%
Ostatní provozní výnosy	0,20%	0,43%	0,38%	1,35%
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0,90%	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní finanční výnosy	0,21%	0,01%	0,01%	0,02%
Mimořádné výnosy	0,16%	0,42%	0,54%	0,29%
Náklady	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Náklady vynaložené na prodej zboží	10,11%	9,40%	9,56%	7,56%
Spotřeba materiálu a energie	37,94%	37,96%	39,98%	39,22%
Služby	11,50%	11,38%	10,29%	11,43%
Mzdové náklady	26,34%	27,05%	26,26%	26,64%
Náklady na soc. a zdrav. pojištění	8,18%	9,04%	8,81%	8,77%
Sociální náklady	0,47%	0,49%	0,46%	0,47%
Daně a poplatky	0,22%	0,33%	0,37%	0,46%
Odpisy DNM a DHM	4,77%	3,88%	3,56%	4,05%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0,09%	0,00%	0,00%	0,00%
Změna stavu rezerv, OP v provozní oblasti a KNPO	-1,36%	-0,67%	-0,35%	0,15%
Ostatní provozní náklady	0,02%	0,01%	0,01%	0,01%
Nákladové úroky	0,30%	0,31%	0,28%	0,52%
Ostatní finanční náklady	0,85%	0,70%	0,76%	0,68%
Daň z příjmu za běžnou činnost	0,57%	0,00%	0,00%	0,00%
Mimořádné náklady	0,00%	0,12%	0,01%	0,02%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013.

2.5.2 Horizontální analýza

V rámci horizontální analýzy (tabulka 12 a 13) bylo provedeno srovnání v letech 2009 a 2010, 2010 a 2011, 2011 a 2012. Z tabulky 12 je zřejmé, že hodnota podniku mírně klesla. Počáteční hodnota aktiv v roce 2009 činila 82,345 mil. Kč a klesla do roku 2012 více než 4%, na hodnotu 79,377 mil. Kč. Dlouhodobý majetek společnosti zaznamenává výkyvy, kdy v roce 2011 klesal, v roce 2012 zaznamenáváme růst. Dlouhodobý nehmotný majetek prudce klesá ve sledovaném období, může za to především pokles hodnoty softwaru, který slouží pro účely vnitřní evidence společnosti.

Dlouhodobý majetek je poměrně stabilní položkou rozvahy, pohybuje se okolo 50 mil. Kč. Dlouhodobý finanční majetek je tvořen především podíly v účetních jednotkách s podstatným vlivem. Došlo také k vyrovnání hodnoty nedokončeného majetku a ke snížení poskytnutých záloh na pořízení majetku. Společnost Tritia v roce 2012 také snížila pohledávky vůči státu o 97% na základě schválení a proplacení žádosti o platbu.

Oběžná aktiva ve sledovaném období také rostla. Jejich konečná hodnota v roce 2011 byla 36056 tis. Kč. Nejvíce se na tom podílel růst zásob a materiálu, kdy společnost v těchto letech rozšiřovala svou distribuci do obchodních středisek jako Penny Market, Albert atd. V letech 2010 a 2011 je vlivem rozšíření distribuce také patrný nárůst dlouhodobých pohledávek, jmenovitě pohledávek z obchodních vztahů a státních daňových pohledávek. Zásoby v roce 2009 zaznamenaly pokles o 5%, a co se týče krátkodobých pohledávek vzhledem k roku 2008, došlo k navýšení o necelá 2%. Snížení oběžného majetku může být následkem i krize a snížení počtu objednávek a stále větší platební neschopnosti a zadlužení jednotlivých firem i soukromých osob nebo také zvýšení sazby DPH.

Tabulka 11 Horizontální analýza Rozvahy - aktiva

	2009/2010	2010/2011	2011/2012
AKTIVA CELKEM	1,66%	2,07%	-7,10%
Dlouhodobý majetek	6,42%	-8,50%	9,35%
Dlouhodobý nehmotný majetek	-17,07%	-40,48%	-47,76%
Software	-17,07%	-40,48%	-47,76%
Dlouhodobý hmotný majetek	6,84%	-8,08%	9,87%
Stavby	-4,91%	-3,87%	-5,34%
Samostatné movité věci	21,79%	-5,67%	12,08%
Nedokončený DHM	0,00%	-4761,90%	-102,15%
Poskytnuté zálohy na DHM	-100,00%	0,00%	-100,00%
Oběžná aktiva	-5,88%	21,08%	-29,10%
Zásoby	29,22%	-3,28%	-7,95%
Materiál	37,83%	-4,47%	-10,86%
Nedokončená výroba	-89,80%	-6,67%	235,71%
Výrobky	-12,24%	-49,61%	-41,54%
Zboží	20,10%	19,83%	10,86%
Krátkodobé pohledávky	-11,67%	46,90%	-42,29%
Pohledávky z obchodních vztahů	-13,78%	6,09%	-7,10%
Státní daňové pohledávky	-52,75%	2039,69%	-97,38%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	9,59%	-87,38%	96,88%
Jiné pohledávky	2118,18%	-25,00%	-100,00%
Krátkodobý finanční majetek	-8,81%	-17,41%	4,21%
Peníze	0,92%	4,54%	47,51%
Účty v bankách	-9,32%	-18,68%	0,98%
Časové rozlišení (NPO)	0,19%	-0,77%	-27,08%
Náklady příštích období	0,19%	2,11%	-29,14%
Příjmy příštích období	0,00%	0,00%	-100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013.

Vlastní kapitál podniku pomalu roste. Největší vliv na to má výsledek hospodaření podniku, který rostl díky posilování postavení společnosti na zakázkách. Základní kapitál podniku zůstal po sledované období ve stejné výši. Tabulka 13 potvrzuje, že došlo ve sledovaných letech ke snížení cizích zdrojů, v posledním sledovaném období o 22,63%. Největší mírou tomu přispívají krátkodobé závazky a bankovní úvěry a výpomoci. Z prvního jmenovaného se snížily především závazky k ovládací osobě vyplacením schváleného nároku na výplatu podílu na zisku z roku 2009. Došlo také ke snížení hodnoty dlouhodobých úvěrů z důvodů řádného splacení a následného ukončení smluvních vztahů u pořízeného majetku formou splátek. Vzhledem k okolnostem mající vliv na peněžní toky jako pozitivní hospodářský výsledek, navýšení odpisů DNM, snížení hodnoty krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů a snížení hodnoty zásob, došlo ke snížení hodnoty krátkodobých úvěrů. V roce 2011 společnost obdržela předpis nároku na dotaci na pořízení majetku na základě rozhodnutí MPO, tato okolnost zároveň ovlivňuje v rozvaze na straně aktiv hodnotu poskytnutých záloh na pořízení DHM, krátkodobých daňových pohledávek a na straně pasiv hodnotu dlouhodobých bankovních úvěrů.

Významný pokles krátkodobých záloh ve výši 87% byl zapříčiněn ukončením smluvního vztahu s dodavatelem energie, tato okolnost se rovněž promítla na straně pasiv do hodnoty dohadných pasivních položek, protože na základě skutečně stanovené hodnoty dodávek energií na konci sledovaného účetního období nebylo nutné provádět odhady či jiné korekce těchto dodávek. Společnost se v roce 2012 zúčastnila „Operačního programu podnikání a inovace“ vlivem tohoto programu došlo ke zvýšení hodnoty dlouhodobého hmotného majetku o 9,87%, vyrovnání hodnoty nedokončeného majetku o 102%, snížení hodnoty poskytnutých záloh na pořízení majetku o 100%, snížení hodnoty pohledávek vůči státu o 97%.

V pasivech tvoří ve všech letech největší položku cizích zdrojů krátkodobé závazky. Je možné, že společnost tak vysokými krátkodobými závazky řeší situaci s vysokými pohledávkami a zaplatí dodavatelům, až bude mít peníze od odběratelů. KFM společnosti není moc vysoký oproti krátkodobým závazkům a společnost tedy nemá na zaplacení závazků, pokud nebudou uhrazeny pohledávky.

Tabulka 12 Horizontální analýza Rozvahy - aktiva

	2009/2010	2010/2011	2011/2012
PASIVA CELKEM	1,66%	2,07%	-7,10%
Vlastní kapitál	-16,17%	5,38%	4,38%
Rezervní a nedělit. fond. ost. fondy ze zisku	0,20%	-0,27%	0,47%
Statutární a ostatní fondy	0,22%	-0,31%	0,54%
HV minulých let	27,22%	-24,86%	13,10%
Nerozdělený zisk minulých let	27,22%	-24,86%	13,10%
HV běžného účetního období	-175,71%	-141,22%	-14,25%
Cizí zdroje	38,76%	-2,09%	-22,63%
Rezervy	-64,36%	-100,00%	0,00%
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	10,00%	-100,00%	0,00%
Ostatní rezervy	-100,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé závazky	10,58%	-55,37%	-65,04%
Jiné závazky	10,58%	-55,37%	-65,04%
Krátkodobé závazky	25,40%	-14,18%	-4,33%
Závazky z obchodních vztahů	25,11%	-5,02%	4,45%
Závazky - ovládací řídicí osoba	0,00%	-8,85%	-100,00%
Závazky k zaměstnancům	0,75%	2,48%	-0,51%
Závazky za sociální zab. a zdrav. poj.	14,73%	4,79%	-4,51%
Stát - daňové závazky a dotace	-35,09%	-26,16%	192,13%
Dohadné účty pasivní	10,92%	-85,46%	-48,29%
Jiné závazky	4,65%	0,74%	14,71%
Bankovní úvěry a výpomoci	100,14%	29,75%	-34,65%
Bankovní úvěry dlouhodobé	43,17%	36,93%	-24,93%
Krátkodobé bankovní úvěry	0,00%	11,72%	-64,59%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013.

Již od roku 2009 shledáváme u společnosti pokles tržeb z hlavní činnosti, což je výroba pekařských výrobků a provozování velkoobchodní a maloobchodní činnosti s pekařskými výrobky, surovinami a obdobným potravinářským zbožím. Úbytek můžeme přisuzovat zejména snižování cen pečiva dodávaného obchodním řetězcům působícím v ČR. Odběratelé tak kompenzují pokles vlastního obratu a zisku na úkor dodavatelů potravinářských výrobků, tedy společnosti Tritie. Ekonomické dopady poklesu obratu společnost nedokázala vyrovnat ani úsporami na straně nákladových vstupů. V roce 2011 došlo k navýšení tržeb, které bylo způsobeno růstem realizačních cen pekařských výrobků, respektive se ceny navrátily do hodnot z předchozích let. Důsledkem vyrovnání cen materiálových vstupů s růstem ceny výrobků společnost dokázala vytvořit v roce 2011 mírný zisk 2 547 tis. Kč oproti ztrátě 6 179 tis. v roce 2010. V roce 2012 nedošlo k výrazným změnám, v případě dosažených tržeb, došlo ke změně struktury ve prospěch vlastních výrobků na úkor tržeb za zboží. Mzdové náklady ve všech sledovaných obdobích mírně vzrostly vlivem zvýšení průměrného počtu zaměstnanců a drobnými korekcemi ve struktuře profesí společnosti. V roce 2010

tvorila společnost rezervy na opravy majetku a také čerpala účetní rezervy, což vyjadřuje snížení 52%. Vzhledem k zaznamenanému růstu kriminální činnosti v roce 2010 (krádeží či vloupání do prodejen), deliktů vlastních zaměstnanců a nezaviněných škod, došlo k navýšení mimořádných nákladů o 18 100% než v roce 2009. Spolu s tím souvisí také výše mimořádného hospodářského výsledků v roce 2010 a 2011, kdy dosáhl kladných hodnot, vzhledem k obdržení náhrad od pojišťovny za kriminální činnost a krádeže. Navýšení odpisů v roce 2012 oproti předchozím rokům, souvisí především se zařazením nového majetku do užívání. Vzhledem k roku 2011 se odpisy zvýšily o 14,21%. Ostatní provozní výnosy se v roce 2012 zvýšily o 255% vlivem výplaty odbytného od pojišťovny a také z důvodu získání dotace od Úřadu práce za program „Vzdělávejte se pro růst“.

Tabulka 13 Horizontální analýza Výkazu zisků a ztrát

Položka	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Tržby za prodej zboží	-12,86%	2,75%	-17,60%
Náklady vynaložené na prodej zboží	-9,40%	6,40%	-20,63%
Obchodní marže	-25,23%	-13,05%	-1,50%
Výkony	-10,78%	11,98%	0,95%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-10,48%	11,90%	0,90%
Změna stavu vnitropodnikových zásob	-148,49%	-61,38%	-110,71%
Aktivace	0,00%	0,00%	0,00%
Výkonová spotřeba	-2,71%	6,56%	1,07%
Spotřeba materiálu a energie	-2,46%	10,17%	-1,60%
Služby	-3,54%	-5,45%	11,45%
Přidaná hodnota	-20,65%	17,86%	0,68%
Osobní náklady	1,90%	1,59%	0,77%
Mzdové náklady	0,09%	1,54%	1,77%
Odměny členům orgánů	0,00%	0,00%	0,00%
Náklady na soc. a zdrav. pojištění	7,76%	1,93%	-0,07%
Sociální náklady	1,11%	-1,78%	1,54%
Daně a poplatky	43,66%	19,10%	25,00%
Odpisy DNM a DHM	-20,72%	-3,97%	14,21%
Tržby z prodeje DM a materiálu	-79,23%	-86,84%	9400,00%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-79,23%	-86,84%	9400,00%
Tržby z prodeje materiálu	0,00%	0,00%	0,00%
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	-100,00%	0,00%	0,00%
Zůstatková cena prodaného DM	-100,00%	0,00%	0,00%
Změna stavu rezerv, OP v provozní oblasti a KNPO	-52,12%	-44,61%	-143,82%
Ostatní provozní výnosy	94,30%	-2,12%	255,24%
Ostatní provozní náklady	-43,48%	38,46%	-22,22%
Provozní hospodářský výsledek	-154,52%	-164,73%	8,96%
Výnosy z DFM	-100,00%	0,00%	0,00%
Výnosové úroky	100,00%	50,00%	0,00%
Nákladové úroky	1,10%	-5,65%	86,64%
Ostatní finanční výnosy	-97,32%	133,33%	14,29%
Ostatní finanční náklady	-19,01%	12,21%	-10,29%
Finanční výsledek hospodaření	155,46%	5,95%	15,89%
Daň z příjmu za běžnou činnost	-100,00%	0,00%	0,00%

splatná	-100,00%	0,00%	0,00%
odložená	0,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-193,02%	-126,03%	2,56%
Mimořádné výnosy	135,94%	41,06%	-46,83%
Mimořádné náklady	18100,00%	-87,36%	34,78%
Mimořádný hospodářský výsledek	65,49%	96,45%	-49,10%
Výsledek hospodaření za účetní období	-175,71%	-139,76%	-11,11%
Výsledek hospodaření před zdaněním	-168,43%	-141,22%	-14,25%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013.

2.5.3 Analýza ČPK

Mezi rozdílové ukazatele patří čistý pracovní kapitál. Čistý pracovní kapitál je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má významný vliv na platební schopnost podniku. Má-li být podnik likvidní, musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu, tzn. přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji.

Tabulka 14 Vývoj ČPK v letech 2009 – 2012

	2009	2010	2011	2012
ČPK (tis. Kč)	16 829	7 078	15 506	8 682
ČPK/OA	53,19%	23,77%	43,01%	33,96%
ČPK/A	20,44%	8,46%	18,15%	10,94%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013.

Podnik dosahoval po celé analyzované období kladné hodnoty čistého pracovního kapitálu. V roce 2009 a 2011 dosahoval ČPK dostatečně vysokého finančního polštáře pro pokrytí neočekávaných závazků. Nejnižší hodnoty ČPK dosáhl v roce 2010. Podíl ČPK na oběžných aktivech dosahoval opět v roce 2010 nejméně a to 23,77%. Nejpozitivněji lze hodnotit podnik v roce 2009 jak hodnotou ČPK, tak i podílu ČPK na oběžných aktivech i celkových aktivech, které dosáhly 20,44%. Podnik lze hodnotit pozitivně také v podílu ČPK na oběžných aktivech, kdy by se dané hodnoty měly držet mezi 30-50%, což se podniku daří. Podnik zajišťoval potřebnou výši relativně volného kapitálu, který mu umožnil hladký průběh hospodářské činnosti a schopnost být likvidní.

2.5.4 Analýza rentability

Analýzu rentability dané společnosti a odvětví poukazuje následující tabulka 16 a 17.

Tabulka 15 Analýza rentability společnosti 2009 – 2012

	Tritia			
	2009	2010	2011	2012
rentabilita tržeb (zboží)	5,14%	-4,37%	1,57%	1,41%
rentabilita tržeb (výrobky)	5,88%	-4,97%	1,77%	1,56%
rentabilita celkového kapitálu (ROA)	10,46%	-6,83%	3,38%	3,77%
rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	14,67%	-13,25%	5,00%	4,26%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013.

Tabulka 16 Analýza rentability odvětví 2009-2012

	Odvětví			
	2009	2010	2011	2012
rentabilita tržeb (zboží)	12,53%	10,77%	5,43%	8,09%
rentabilita tržeb (výrobky)	6,64%	5,36%	2,04%	3,49%
rentabilita celkového kapitálu (ROA)	9,94%	7,32%	3,44%	5,34%
rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	14,80%	11,69%	2,55%	7,77%

Zdroj: MPO, 2013.

Ukazatelé rentability tržeb a výrobků jsou oproti odvětví velmi nízké. Firma dokáže na každou korunu vyprodukovat 5,14% v roce 2009 tržeb. Oproti odvětví je to o skoro 60% nižší hodnota. Rentabilita tržeb se v roce 2011 vyšplhala ze ztráty -4,37% v roce 2010 na 1,57%, a tuto rentabilitu si společnost udržela i v roce 2012, což je pro podnik velmi pozitivní. Záporná výše rentabilit v roce 2010 souvisí s již zmíněným propadem cen a snížení poptávky po potravinářském zboží. Rentabilita celkového kapitálu v roce 2010 klesla, což mohlo být způsobeno snížením hospodářského výsledku. Z hodnot můžeme vyčíst, že podnik byl v roce 2010 ztrátový, jelikož rentabilita vykazuje záporné hodnoty. Celkový kapitál se firmě vrátí ve formě zisku průměrně v 2,70 % ve sledovaných letech, kdežto v odvětví se kapitál vrací v průměrných 6,51%. Celkově podnik hospodaří efektivně, jelikož rentabilita vlastního kapitálu je vyšší než rentabilita celkového kapitálu, především v letech 2009, 2011 a 2012.

2.5.5 Analýza likvidity

U firmy Tritia můžeme hodnotit běžnou likviditu dle tabulky 18 jako dobrou. Hodnoty blíží se 2 (2,14; 1,60; 2,26; 1,68) ukazují, že krátkodobé závazky je možné z oběžných aktiv financovat, není tedy nutné, aby společnost čerpala z dlouhodobých zdrojů financování nebo z prodeje DHM. Běžná likvidita je v souladu s doporučenými hodnotami MPO (1,5-2), ve srovnání s odvětvím je však o něco málo vyšší (1,41; 1,43;

1,38; 1,50). Znamená to tedy, že podnik není podkapitalizovaný ani překapitalizovaný, neměli by mu hrozit problémy s dostatečnou výší hotovosti.

Tabulka 17 Analýza likvidity společnosti 2009 – 2012

	Tritia			
	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	2,14	1,6	2,26	1,68
Pohotová likvidita	1,88	1,33	1,96	1,39
Hotovostní likvidita	0,6	0,43	0,42	0,45

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013.

Tabulka 18 Analýza likvidity odvětví 2009-2012

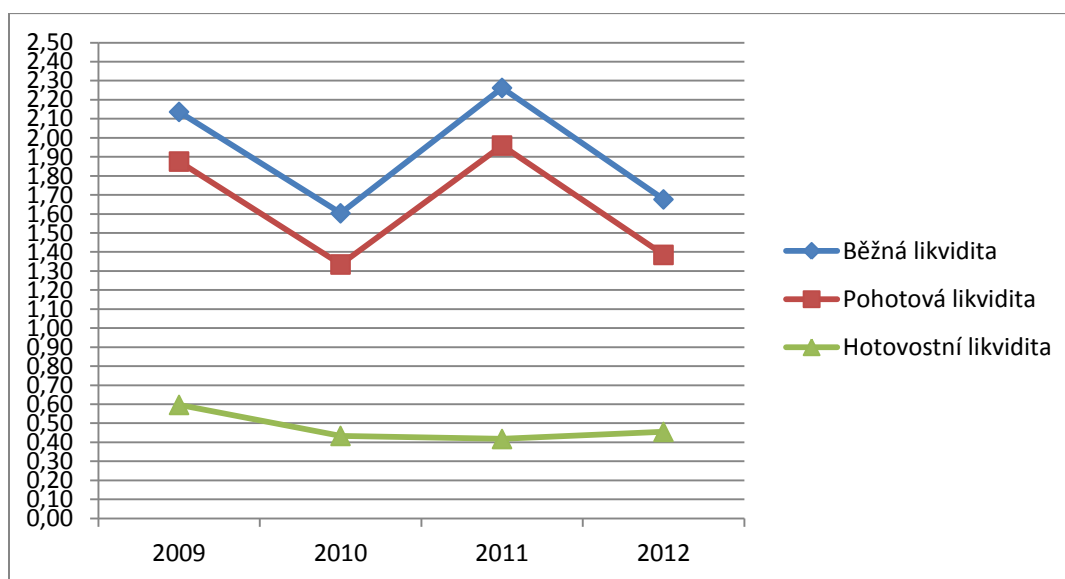
	Odvětví			
	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	1,41	1,43	1,38	1,5
Pohotová likvidita	0,98	1	0,92	0,98
Hotovostní likvidita	0,16	0,15	0,14	0,14

Zdroj: MPO, 2013.

Při výpočtu pohotové likvidity byly z důvodů srovnatelnosti s údaji v MPO v odvětví zahrnuty i dlouhodobé pohledávky, protože MPO nerozlišuje krátkodobé a dlouhodobé pohledávky. Co se týče výše hodnot tohoto ukazatele, neměly by být nižší než 1. Hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 1 - 1,5. U odvětví jsou hodnoty stagnující kolem jedničky, ve společnosti Tritia vykazují doporučených hodnot. Znamená to tedy, že společnost má efektivně pokryté své závazky.

U odvětví můžeme sledovat průměrné hodnoty hotovostní likvidity ve všech letech (0,16; 0,15; 0,14; 0,14), což svědčí o nižší schopnosti uhradit své závazky finančním majetkem – tedy hotovostí v pokladnách, na účtech nebo krátkodobými obchodovatelnými cennými papíry. Z výpočtů vyplývá, že v naší firmě je okamžitá platební pohotovost na dobré úrovni. Základní složkou těchto nejlikvidnějších prostředků jsou peníze na účtech, v hotovosti, šeky a ceniny, ale také některé druhy cenných papírů. Jmenovatel obsahuje dluhy, které musí být během provozního cyklu splaceny. Podnik má tedy dostatek finančních zdrojů, aby byl schopen hradit své závazky i krátkodobým finančním majetkem. Celkový vývoj likvidity je znázorněn na následujícím grafu 1.

Graf 1 Vývoj hotovostní likvidity společnosti pro 2009-2012



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013.

2.5.6 Analýza aktivity

Společnost Tritia spol. s r. o. je ve srovnání s odvětvovými ukazateli aktivity na tom mnohem lépe. Obrat tržeb a výnosů je vyšší než u odvětví, a můžeme také zaznamenat rostoucí trend. Může za to pozvolný nárůst tržeb od roku 2010 a zvýšení distribuce do obchodních středisek. Porovnáním obratu aktiv z hlediska tržeb a výnosů zjistíme, že se výsledky docela liší, což svědčí o patrné váze změny stavu zásob nedokončené výroby a hotových výrobků, aktivace, finančních výnosů, mimořádných výnosů aj. ve výnosech.

Doporučenou hodnotu podílu aktiv na tržbách, na výnosech je alespoň 1Kč. Oba dva ukazatele jsou o 100% větší než doporučené hodnoty, převyšují i hodnoty konkurenčních společností v odvětví. To poukazuje na relativně vysokou schopnost firmy efektivně využívat svůj majetek. Můžeme tedy očekávat kladnou rentabilitu podniku.

Vývoj doby obratu zásob je téměř konstantní. To znamená, že v našem podniku zásoby stráví průběžně stejně dlouhou dobu, než se promění v peníze či pohledávky. U doby obratu pohledávek a doby obratu závazků shledáváme nižší trend jako u odvětví. Doba obratu pohledávek rapidně poklesla v roce 2012. Firma si tak uvědomila dlouhou návaznost na získání finančních prostředků a zkrátila dobu obratu pohledávek.

Tabulka 19 Analýza likvidity společnosti 2009 – 2012

Tritia

	2009	2010	2011	2012
obrat celkových aktiv z tržeb	1,69	1,48	1,63	1,77
obrat celkových aktiv z výnosů	1,96	1,7	1,85	1,99
doba obratu zásob z tržeb (dny)	10,02	12,72	11,1	10,33
doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	49,12	48,46	63,63	36,39
doba obratu závazků z tržeb (dny)	38,41	53,81	41,27	39,13
obratovost pohledávek	7,33	7,43	5,66	9,89
obratovost závazků	10,73	7,61	9,83	10,16

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013.

Tabulka 20 Analýza likvidity odvětví 2009-2012

	Odvětví			
	2009	2010	2011	2012
obrat celkových aktiv z tržeb	1,02	1,04	1,25	1,12
obrat celkových aktiv z výnosů	2,6	2,6	1,47	1,48
doba obratu zásob z tržeb (dny)	53,46	55,16	13,99	19,78
doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	102,9	107,21	82,72	96,16
doba obratu závazků z tržeb (dny)	81,48	84,55	74,49	73,71
obratovost pohledávek	3,5	3,36	4,35	3,74
obratovost závazků	4,42	4,26	4,83	4,88

Zdroj: MPO, 2013.

Pokud porovnáme do souvislosti dobu obratu pohledávek a závazků, zjistíme, že doba obratu pohledávek je menší než doba obratu závazků v roce 2010 a 2012. V těchto letech své závazky společnost platila převážně ze zaplacených pohledávek. V roce 2009 a 2011 byla situace naprosto opačná. Firma Tritia platila dříve své závazky, než dostala za dané služby a výrobky zaplacené. Byla tak v postavení věřitele a úvěrovala své odběratele.

2.5.7 Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, jež podnik podstupuje při dané struktuře vlastního a cizího kapitálu. Zadluženost nemusí být negativním jevem, určitá výše zadlužení je obvykle pro podnik užitečná.

Tabulka 21 Analýza zadluženosti společnosti 2009 – 2012

	Tritia			
	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	32,45%	44,29%	42,49%	35,38%
Míra zadluženosti	0,48	0,8	0,74	0,55
Ukazatel úrokového krytí	18,94	-12,43	6,66	3,7

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013.

Tabulka 22 Analýza zadluženosti odvětví 2009-2012

	Odvětví			
	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	52,88%	50,98%	51,39%	49,44%
Míra zadluženosti	1,16	1,07	0,51	0,98

Zdroj: MPO, 2013.

Naše firma vykazuje přiměřenou zadluženost, doporučené hodnoty jsou mezi 30 a 60% a zadluženost firmy se pohybuje mezi doporučenými hodnotami MPO. Co se týče míry zadluženosti, tak dosažené hodnoty nepřesáhly hranici 100%, což je pozitivum při žádání o úvěr. V našem případě bychom mohli být pro banku nerizikový klient.

Když se podíváme na ukazatel úrokového krytí, můžeme vyzorovat, že naše firma dosahuje celkem vysokých hodnot, což znamená, že podnik je schopen splácet úroky. Všeobecně se doporučuje, aby nákladové úroky byly ziskem kryty minimálně pětkrát a jak můžeme vidět, tak společnost klesla pod zmiňovanou hranici pouze jednou, v roce 2012.

Můžeme tedy říci, že firma nemá problémy s vytvářením potřebných zisků pro krytí potenciálních úroků z půjček, což poukazuje na dostatečně vysokou kapacitu přijmutí dalších bankovních úvěrů. Odvětví vykazuje vyšší zadluženost než u Tritie a míra zadluženosti mírně překračuje hranici 100%, naše společnost dosahuje zadlužení téměř poloviční.

2.5.8 Analýza souhrnných ukazatelů

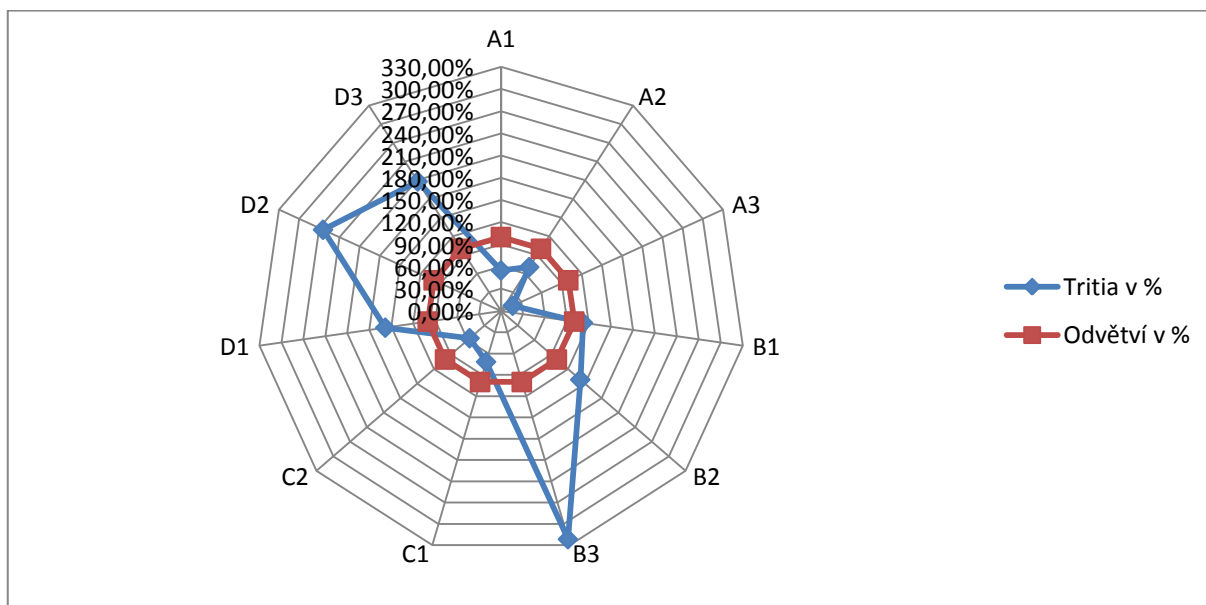
V rámci poslední části finanční analýzy bylo provedeno zhodnocení pomocí souhrnných ukazatelů, a to pomocí spider analýzy a rozkladu ROE, kde je možno vidět jednotlivé provázanosti všech předchozích ukazatelů.

2.5.8.1 Spider analýza

Z důvodu velmi rozsáhlé práce je uvedena spider analýza pouze pro rok 2012. Můžeme říci, že odvětví dosahuje průměrně stejných hodnot v oblasti rentability (A1,A2), rentabilita v oblasti tržeb dosahuje pouze 17% co odvětví. V případě srovnání likvidity (B1,B2,B3) je na tom odvětví hůře ve všech třech ukazatelích. Společnost Tritia má zajištěn dostatečný přístup k financování. V oblasti finanční stability (zadluženosti C1, C2) vychází výsledky mnohem nižší než v odvětví. Z ukazatelů obratovosti (D1, D2,

D3) vidíme, že právě společnost Tritia využívá efektivněji svůj majetek než podniky v odvětví.

Graf 2 Spider analýza za rok 2012

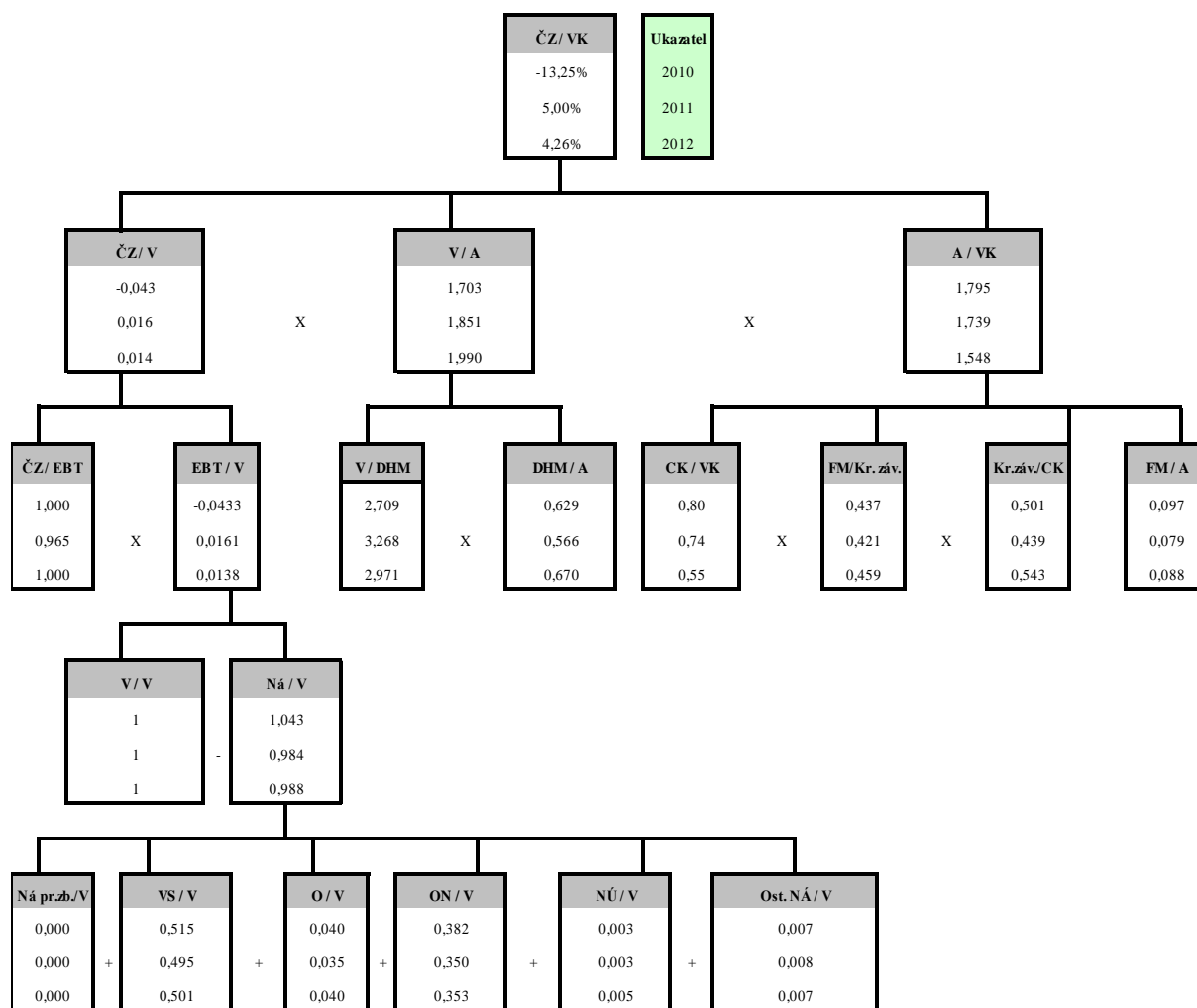


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013.

2.5.8.2 Rozklad ROE

V rámci popisu Du Pontova rozkladu se zaměříme pouze na změny v roce 2010 a 2011 vzhledem k rozšířenosti možného popisu. Du Pontův rozklad zobrazuje vývoj ukazatele ROE. V roce 2011 došlo k jeho navýšení oproti předchozímu roku 2010 vlivem růstu daňového břemena a obratu aktiv, ukazatel finanční páky konečný růstový výsledek nepatrně eliminoval 0,03%. Ke zvýšení rentability aktiv v roce 2011 oproti předchozímu roku docházelo kvůli zvýšení podílu výnosů na dlouhodobém majetku. Ke zvýšení ROE v roce 2011 přispěla zejména rentabilita výnosů neboli zisková marže, kdy se podíl čistého zisku na výnosech vzhledem k předchozímu roku zvýšil.

Obrázek 10 Rozklad ROE společnosti pro 2009-2012



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013.

2.6 SWOT analýza

Tabulka 23 SWOT analýza

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	Výhodné ceny	Působnost převážně v Karlovarském kraji
	Rozmanitost produktů	Nemožnost parkování u vlastních prodejen
	Produktivita výroby na základě moderní technologie	Malá propagace společnosti
	Poloha vlastních prodejen	Krátká otevírací doba vlastních prodejen
	Odbornost personálu	Systém evidence objednávek prostřednictvím MS Excel
	Ochota a laskavost personálu	
	Nejnovější technické zázemí	
	Dostupnost produktů	
	Vysoká kvalita výrobků jedinečné chuti	

	Zachování tradičních principů výroby Značka KLASA Český výrobce	
Vnější prostředí	Hrozby	Příležitosti
	Sociální politika Snižující se životní úroveň Nepříznivé podnikatelské období Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce Zvyšování cen energií Nižší kupní síla obyvatelstva Zákony Cenové války	Úroková sazba Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Význam výrobku/služby pro zákazníka Širší pokrytí trhu Možnost rozšíření produktů do dalších krajů Dobré reference od spokojených zákazníků Rostoucí zájem lidí o celozrnné výrobky

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013.

2.6.1 Vymezení silných a slabých stránek podniku

2.6.1.1 Silné stránky podniku

Mezi silné stránky Tritie spol. s r. o. patří odborný a příjemný personál, který si svým laskavým přístupem vytvořil portfolio stálých zákazníků. V širším pojetí polohy je silnou stránkou také to, že vlastní prodejny se nachází povětšinou v centru města na frekventovaných místech. Silnou stránkou je také dostupnost produktů v každé vlastní prodejně a široké portfolio nabídky produktů, najde si zde téměř každý svůj oblíbený kousek pečiva, od slaného, po kmínový chleba, sladké koblihy až celozrnné pečivo a nejrůznější speciality a laskominy. Bezpochyby to jsou i výhodné ceny a zachování tradičních výrobních postupů, s čím souvisí také modernizace technologií, která umožnila vyšší produktivitu výroby a rozšíření do supermarketů jako Penny Market, Tesco, Billa atd. Silnou stránkou společnosti je značka KLASA a účast v řadě pekařských soutěží a také to, že se jedná o českého výrobce potravin.

2.6.1.2 Slabé stránky podniku

Největší slabinou podniku je především krátká otevírací doba vlastních prodejen, která je krátká především o víkendu, kdy je otevřeno pouze do oběda (do 11:00 nebo 12:00 hodin), v neděli mají všechny kromě jedné prodejny v Aši zavřeno. Slabinou může být také nedostupnost parkovacích míst před prodejnou a složité parkování pro zákazníky. Také pokud nebude cena řádně kalkulována, je možné ohrozit zisky společnosti. Je třeba proto tomuto problému předcházet a řádně vypracovat systém na vyhodnocování zakázek. Velkou slabinou může být také zaostalost systému. Aby firma čelila

konkurenci, měla by se stále vyvíjet dopředu s novými trendy. Firma by se také měla snažit distribuovat své výrobky do okolních krajů a později do celé České republiky, působnost pouze v jednom z krajů je zatím její slabinou.

2.6.2 Analýzy příležitostí a hrozeb podniku

2.6.2.1 Analýza příležitostí podniku

Hlavní příležitostí pro firmu je paradoxně její konkurence. Konkurence je velmi rozestá a velmi různorodá a nikdo z nich nezískal na trhu převažující část prodeje a neočekává se, že by na trh vstoupila nová konkurence, jelikož v tomto směru podnikání již není snadné nabídnout zákazníkovi něco nového. To je velká příležitost pro firmu Tritia, aby se pokusila dostat na trhu do pozice nejsilnějšího prodejce. Velkou příležitostí je také široké povědomí zákazníků o značce.

2.6.2.2 Analýza hrozeb podniku

Největší hrozbou mohou být především zákony a případné cenové války. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků zbytečně zatěžuje náklady podniku, které je třeba vynaložit na potřebnou rekvalifikaci a zaučení, vlivem nedostatku vhodných pracovníků by mohlo dojít také k ohrožení výrobního procesu. Hrozbou je i neustále se měnící sociální politika, vysoká nezaměstnanost, snižující se životní úroveň či vysoké náklady na získání zákazníka, a zvyšující se ceny energií, které prodražují výrobu.

2.7 Zhodnocení faktorů úspěšnosti podniku

Za úspěšný podnik lze považovat ten, který si udrží na trhu silnou konkurenční pozici a dokáže prosperovat v dnešní době plné řetězců a nekalých praktik. Z hlediska analýzy mikroprostředí a makroprostředí, provedené SWOT analýzy můžeme považovat společnost Tritia spol. s r. o. za úspěšnou. Z hlediska mikro prostředí existuje řada odborných, laskavých a příjemných pracovníků, kteří svým přístupem dokázali vytvořit v maloobchodních prodejnách své portfolio zákazníků, a prodejny se díky nim dokázaly v centru měst udržet. Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou pro společnost Tritia také velmi důležitým článkem, jak k tvorbě zisku, tak zajištění kvalitních surovin pro výrobu a zajištění tradičního postupu výroby potravinářských produktů. Právě v roce 2010 společnost Tritia zavedla novou automatickou linku, která umožnila zvýšení produktivity výroby a rozšíření množství produktů a i možnosti nabídnout své produkty do obchodních středisek jako Albert, Billa, Penny Market atd. Postupem času se

společnosti podařilo zásobovat jak obchodní řetězce, tak své maloobchodní prodejny v celém Karlovarském kraji a neustále rozšiřovat portfolio svých zákazníků. Abychom ověřili, zda společnost Tritia nabízí opravdu nejlepší produkty a služby v rámci Karlovarského kraje, byla provedena konkurenční analýza ve městě Cheb. V rámci konkurenční analýzy byly prokázány výhodné ceny i dobrá dostupnost produktů o všech tří druhů zjišťovaných produktů ve srovnání s ostatními chebskými pekárny.

Finanční analýza upozornila na významné změny, které se udály v roce 2009-2012. Analýza časové řady tržeb za zboží odhalila v roce 2010 pokles obratu a výnosů z hlavní činnosti. Ke snížení došlo vlivem zásadního poklesu cen pečiva dodávaného do obchodních sítí v průměru o 13 % oproti předchozímu roku 2009 a je to jedním z důsledků celosvětové hospodářské krize. V dalších letech můžeme sledovat postupný návrat v tržbách a jejich pomalé zvyšování. Jednotlivé ekonomické dopady obratu společnosti, dokázalo vedení vyrovnat úspornými opatřeními na materiálu (zejména surovinách), úsporami ve službách a snahou snížit ceny energií. Hospodaření společnosti také ovlivnily organizační změny provedené s kombinací s velkými investicemi do nových technologií. Celková finanční analýza ukázala, že podnik je finančně zdravý. Společnost má dostatečně vysoký čistý pracovní kapitál, velmi dobrou platební schopnost, která je vyšší než v odvětví a nízkou celkovou zadluženost. Co se týče ukazatelů aktivity, společnost Tritia vykazuje lepší hodnoty než odvětví. Obrat celkových aktiv z tržeb i z výnosů se ve sledovaných letech zvyšoval. To odpovídá postupnému rozšiřování distribuce do obchodních středisek. Společnost Tritia využila vhodné geografické polohy k umístění svých prodejen po celém Karlovarském kraji, prodejny se většinou nachází na pěší zóně, v centru města nebo v obchodním centru (v Kauflandu). Maloobchodní prodejny jsou v kraji rovnoměrně rozmístěny a z hlediska polohy se vzájemně neohrožují.

Nedostatky podniku a navrhovaná řešení

Z analýzy faktorů úspěšnosti společnosti Tritia spol. s r. o. vyplynulo, že jejím nedostatkem je krátká otevírací doba. Firmě doporučujeme zvážit prodloužení otevírací doby od pondělí do čtvrtka alespoň do 19 hodin a o víkendu v sobotu do 13 hodin, a zavést také dopolední nedělní prodej čerstvého pečiva. Díky prodloužení otevírací doby, by mohla společnost lépe konkurovat ostatním pekárnám, protože ostatní pekárny

v centru otevřeno nemají. Vyjádření měsíčních nákladů na rozšíření otevírací doby znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 24 Kalkulace nákladů v prodloužené otevírací době

	Týdenní náklady
Náklady na energie	3 900 Kč
Mzdové náklady (15 hodin týdně navíc)	5 700 Kč
Ostatní náklady	2 520 Kč
Plánované tržby za prodej v prodloužené otevírací době	44 700 Kč
Stav (+ zisk/ - ztráta)	+32 580 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013.

V rámci kalkulace nákladů a výnosů v prodloužené otevírací době vycházíme z průměrných hodnot nynějších aktuálních údajů z provozovny v centru Chebu. Uvažujeme o rozšířené otevírací době celkem o 15 hodin týdně (tedy 60 hodin měsíčně). Největší položku v nákladech tvoří především uvažovaná mzda prodavačky, kdy plánujeme v rozšířené pracovní době pouze jednu prodavačku. Dalším faktem je to, že lidé, kteří jezdí automobilem, si zajdou nakoupit spíše do obchodního centra, avšak tam si mohou vybrat pečivo konkurence, proto je další návrh zaměřen na možnost pronájmu parkovacích míst v blízkosti maloobchodních prodejen s rezervací pro zákazníky prodejen Tritia. Na úřední desce města Cheb je určena sazba 7200 Kč za pronájem jednoho parkovacího místa pro právnické nebo fyzické osoby za účelem parkování¹. Jiným nedostatkem je také malá propagace. Společnost nevydává reklamní letáky s aktuálními produkty v akci. Podniku navrhujeme vydávat akční leták alespoň jednou měsíčně a rozšířit tak povědomí o prodejnách více lidem. Reklamní letáky může zasílat potenciálním zákazníkům buď prostřednictvím České pošty, nebo si najmout vlastní brigádníky pro roznos. Dle webu České pošty firemní roznos reklamních letáků o hmotnosti 2g (kus) stojí 0,22Kč až 0,44Kč bez DPH dle oblasti roznášky. (Česká pošta, 2013). Dalším doporučením je také zaměření se na dobu obratu pohledávek a neustále její snižování, aby se společnost nedostala do problémů s neschopností splácet své závazky, a nedošlo k riziku dočasné ztráty likvidity. Posledním návrhem pro společnost Tritia je zahrnout do poskytovaných služeb také rozvoz pečiva a potravinářských výrobků po Karlovarském kraji zdarma, nebo za nízký poplatek. Tato služba by mohla fungovat tak, že by zákazník omezený v pohybu, nebo nemocný,

¹ <http://www.mestocheb.cz/smernice-ktou-se-stanovi-sazby-za-pronajem-pozemku-v-majetku-mesta-cheb/d-946910/p1=46016>

případě kdokoliv kdo potřebuje telefonicky nebo prostřednictvím emailu provedl objednávku a pečivo by mu bylo dodáno i domů. Tato služba by byla jedinou v kraji a mohla by znamenat velký rozvoj v poskytování služeb.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat vnitřní a vnější prostředí společnosti Tritia spol. s r. o., definovat její silné a slabé stránky a provést hodnocení finančního zdraví. Po úvodní teoretické části, kde byly vypracovány jednotlivé přístupy k analýze vnějšího i vnitřního prostředí jako Pest analýza, Porter analýza, odhalení silných a slabých stránek, analýza SWOT, dále práce obsahuje analýzu jednotlivých ukazatelů jako analýzu likvidity, aktivity, analýzu zadluženosti, respektive finanční analýzu. Výše zmíněné poznatky v teoretické části jsou využity k vyřešení problematiky úspěšnosti dané společnosti v části praktické.

V praktické části je charakterizována společnost Tritia spol. s r. o., její vznik, vývoj a jsou zde popsány nabízené produkty a služby. Dále jsou zde rozebrány jednotlivé sekce vnějšího prostředí pomocí PESTE analýzy a Porterova modelu pěti sil a provedena SWOT analýza.

Při analýze společnosti je odhaleno několik konkurenčních výhod, mezi které patří například tradice výroby, rozmanitost výrobků, široké portfolio zákazníků a příjemný a loajální personál. Daných konkurenčních výhod si je vedení společnosti vědomo a využívá je ve svůj prospěch. Byly však odhaleny také jisté nedostatky a rezervy, především v otevírací době, propagaci či nedostupných parkovacích míst před maloobchodními prodejny. Po analýze konkurence bylo evidentní, že konkurence v žádném případě svou prezentaci produktů nepodceňuje, tudíž by se tak nemělo stát ani v případě společnosti Tritia spol. s r. o.

Neustálou změnu a rozvoj podnikatelského prostředí ČR potvrdilo provedení jednotlivých analýz. Z toho vyplývá, že pokud si chce firma udržet své postavení na trhu, musí využívat svých silných stránek a příležitostí a svým klientům neustále nabízet něco nového, nadstandardního, neobyčejného.

Společnost Tritia tak v průběhu času získala výsadní postavení na trhu potravinářských produktů v rámci Karlovarského kraje a získala obrovské množství spokojených a stálých zákazníků. To ukazuje také důležitost proklientské politiky. Tým zaměstnanců společnosti se snaží jít neustále dopředu, sledovat nové trendy a každoročně přivádět na trh nejméně 20 nových výrobků. Cílem je být nejlepší v tom, co společnost dělá.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

BLÁHA, Zdenek Sid a JINDŘICHOVSKÁ, Irena. Jak posoudit finanční zdraví firmy: finanční analýza pro investory: bankéře, brokery, manažery, podnikatele a drobné akcionáře. Dot. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press, 1996. 159s. ISBN 80-85603-80-2.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRUNWALD, Rolf. Finanční analýza - Metody a využití. Praha: VOX Consult s.r.o. - divize vydavatelství a nakladatelství Praha1995. GRAY, Colin. Růst podniku: průvodce pro malé a střední podnikatele. 1. vydání. Praha: Readers International Prague, 1993. 163 s. ISBN 80-901454-2-6.

HRDÝ, Milan, HOROVÁ, Michaela. Finance podniku. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 269 s., ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. xiv, 206 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOTLER, Philip. Marketing a management. 12. vyd. Praha: Grada publishing,a.s., 792 s. 2007a, ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip., ARMSTRONG, Gary. Marketing. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2004, 856 s., ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip., WONG, Veronica., SAUNDERS, John., ARMSTRONG, Gary. Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007b, 1048 s., ISBN 978-80-247-1545-2.

LANDA, Martin. Finanční plánování a likvidita. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. vi, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SRPOVÁ, Jitka., ŘEHOŘ, Václav a kolektiv. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 427 s., ISBN 978-80-247-3339-5.

SŮVOVA, Helena a kol. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. 1. vydání. Praha: Bankovní institut, 1999. 622 stran. ISBN 80-7265-027-0. Strana 15-17.

SYNEK, Miloslav a kolektiv. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, 475 s., ISBN 80-7179-892-4.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 480 s., ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2003, 138 s., ISBN 80-7043-258-6.

VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011,

ZÁKON č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Internetové zdroje

Analytické materiály a statistiky. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2013 [cit. 2013-11-17]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>

Česká pošta. *Služby a produkty pro firmy*. [online]. 2012. Dostupné z WWW: <<http://www.ceskaposta.cz/cz/firmy/>>.

Du Pontova analýza. *Management mania.com*. [online]. 2012. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/dupontova-analyza>>.

Obchodní rejstřík a Sbírká listin. [online]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isror%3a11252&typ=actual&klic=75xtl3>>.

Statistiky. *Česká statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-12-03]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>

STROUHAL, Jiří. *Využití účetních dat ve finanční praxi aneb základní metody finanční analýzy*. [online]. Praha: katedra finančního účetnictví a auditingu VŠE Praha, 2008, Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d3728v5059-vyuziti-ucetnich-dat-ve-financni-praxi-aneb-zakladni-metody-financni/>>.

ZIKMUND, Miroslav. *BussinesVize*. Porterova analýza pěti sil Vám prozradí, co ovlivní Váš business. [online]. 2011. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>>.

Další zdroje

Účetní závěrky společnosti Tritia spol. s r. o. za roky 2009-2012 včetně příloh.

Výroční zprávy společnosti Tritia spol. s r. o. za roky 2009-2012.

Interní zdroje společnosti Tritia spol. s r. o.

.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Okolí podniku	6
Obrázek 2 Porterův model pěti sil.....	9
Obrázek 3 SWOT analýza.....	24
Obrázek 4 Uživatelé finanční analýzy	16
Obrázek 5 Elementární metody.....	17
Obrázek 6 Jednotlivé úrovně zisků	19
Obrázek 7 Spider analýza.....	22
Obrázek 8 Du Pontův rozklad	23
Obrázek 10 Konkurenční analýza	31
Obrázek 11 Rozklad ROE společnosti pro 2009-2012	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Podíl portfolia na tržbách 2012.....	28
Tabulka 2 Hrozba vstupu odvětví.....	30
Tabulka 3 Konkurenční rivalita v odvětví.....	34
Tabulka 4 Vyjednávací síla zákazníků.....	35
Tabulka 5 Vyjednávací síla dodavatelů.....	35
Tabulka 6 Hodnocení hrozby substitutů.....	36
Tabulka 7 Analýza PEST přístup MAP.....	36
Tabulka 8 SWOT analýza.....	54
Tabulka 9 Vertikální analýza Rozvahy - aktiva.....	40
Tabulka 10 Vertikální analýza Rozvahy - pasiva.....	41
Tabulka 11 Vertikální analýza Výkazu zisků a ztrát.....	42
Tabulka 12 Horizontální analýza Rozvahy - aktiva.....	43
Tabulka 13 Horizontální analýza Rozvahy - aktiva.....	45
Tabulka 14 Horizontální analýza Výkazu zisků a ztrát.....	46
Tabulka 15 Vývoj ČPK v letech 2009 – 2012.....	47
Tabulka 16 Analýza rentability společnosti 2009 – 2012.....	48
Tabulka 17 Analýza rentability odvětví 2009-2012.....	48
Tabulka 18 Analýza likvidity společnosti 2009 – 2012.....	49
Tabulka 19 Analýza likvidity odvětví 2009-2012.....	49
Tabulka 20 Analýza likvidity společnosti 2009 – 2012.....	50
Tabulka 21 Analýza likvidity odvětví 2009-2012.....	51
Tabulka 22 Analýza zadluženosti společnosti 2009 – 2012.....	51
Tabulka 23 Analýza zadluženosti odvětví 2009-2012.....	52
Tabulka 24 Kalkulace nákladů v prodloužené otevírací době.....	58

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj hotovostní likvidity společnosti pro 2009-2012	50
Graf 2 Spider analýza za rok 2012	53

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA I Výkaz zisků a ztrát	69
PŘÍLOHA II Rozvaha - Aktiva	70
PŘÍLOHA III Rozvaha - pasiva	71

SEZNAM ZKRATEK

apod. A podobně

atd. A tak dále

CP Cenné papíry

ČPK Čistý pracovní kapitál

ČR Česká republika

DHM Dlouhodobý hmotný majetek.

DM Dlouhodobý majetek.

DNM Dlouhodobý nehmotný majetek.

EAT Zisk po zdanění

EBIT Zisk před zdaněním a úroky

EBT Zisk před zdaněním

MPO Ministerstvo průmyslu a obchodu

ROA Rentabilita celkových vložených prostředků

ROE Rentabilita vlastního kapitálu

ROS Rentabilita tržeb

SMV Samostatně movité věci.

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA I Výkaz zisků a ztrát

č.ř.	č.f.ro	položky	2009	2010	2011	2012
1	I.	Tržby za prodej zboží	19 738	17 200	17 673	14 563
2	A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	15 425	13 975	14 869	11 801
3	+	Obchodní marže	4 313	3 225	2 804	2 762
4	II.	Výroba	139 092	124 098	138 966	140 281
5	II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	138 793	124 243	139 022	140 275
6	2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	299	-145	-56	6
7	3.	Aktivace				
8	B.	Výkonová spotřeba	75 443	73 396	78 213	79 051
9	B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	57 889	56 464	62 204	61 209
10	B. 2.	Služby	17 554	16 932	16 009	17 842
11	+	Přidaná hodnota	67 962	53 927	63 557	63 992
12	C.	Osobní náklady	53 394	54 407	55 271	55 695
13	C. 1.	Mzdové náklady	40 199	40 236	40 854	41 277
14	C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva				
15	C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení	12 474	13 442	13 701	13 691
16	C. 4.	Sociální náklady	721	729	716	727
17	D.	Daně a poplatky	339	487	580	725
18	E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	7 277	5 769	5 540	6 327
19	III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	183	38	5	475
20	III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	183	38	5	475
21	III. 2	Tržby z prodeje materiálu				
22	F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	141	0	0	0
23	F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	141			
24	F. 2	Zůstatková cena prodaného materiálu				
25	G.	Změna stavu rezerv, OP v provoz.oblasti a KNPO	-2 074	-993	-550	241
26	IV.	Ostatní provozní výnosy	316	614	601	2 135
27	H.	Ostatní provozní náklady	23	13	18	14
28	V.	Převod provozních výnosů				
29	I.	Převod provozních nákladů				
30	*	Provozní hospodářský výsledek	9 361	-5 104	3 304	3 600

č.ř.	č.f.ro	položky	2009	2010	2011	2012
31	VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů				
32	J.	Prodané cenné papíry a podíly				
33	VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	1 448	0	0	0
34	VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných řízených osobách	1 448			
35	VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů				
36	VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku				
37	VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku				
38	K.	Náklady z finančního majetku	322			
39	IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů				
40	L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů				
41	M.	Změna stavu rezerv a opr.pol. ve finanční oblasti				
42	X.	Výnosové úroky	1	2	3	3
43	N.	Nákladové úroky	455	460	434	810
44	XI.	Ostatní finanční výnosy	36	9	21	24
45	O.	Ostatní finanční náklady	1 294	1 048	1 176	1 055
46	XII.	Převod finančních výnosů				
47	P.	Převod finančních nákladů				
48	*	Finanční výsledek hospodaření	-586	-1 497	-1 586	-1 838
49	Q	Daň z příjmů za běžnou činnost	869	0	0	0
50	Q. 1.	splatná	869			
51	Q. 2.	odložená				
52	**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	7 906	-6 601	1 718	1 762
53	XIII.	Mimořádné výnosy	256	604	852	453
54	R.	Mimořádné náklady	1	182	23	31
55	S.	Daň z mimořádné činnosti	0	0	0	0
56	S. 1.	splatná				
57	S. 2.	odložená				
58	*	Mimořádný hospodářský výsledek	255	422	829	422
59	T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0
60	***	Výsledek hospodaření za účetní období	8 161	-6 179	2 547	2 184
61	****	Výsledek hospodaření před zdaněním	9 030	-6 179	2 547	2 184

PŘÍLOHA II Rozvaha - Aktiva

č.ř.	č.ř.ro	položky	2009	2010	2011	2012
1		AKTIVA CELKEM	82 345	83 708	85 440	79 377
2	A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
3	B.	Dlouhodobý majetek	50 187	53 409	48 867	53 438
4	B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	861	714	425	222
5	B.I. 1.	Zřizovací výdaje				
6	2.	Nehmotné výsledky výzkumné				
7	3.	Software	861	714	425	222
8	4.	Ocenitelná práva				
9	5.	Goodwill				
10	6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
11	7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
12	8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
13	B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	49 266	52 635	48 382	53 156
14	B.II. 1.	Pozemky	1 458	1 458	1 458	1 458
15	2.	Stavby	17 135	16 294	15 664	14 827
16	3.	Samostatné movité věci a soubory mov.věcí	28 505	34 715	32 747	36 703
17	4.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
18	5.	Základní stádo a tažná zvířata				
19	6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
20	7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	168	168	-7 832	168
21	8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	2 000		6 345	0
22	9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
23	B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	60	60	60	60
24	B.III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách				
25	2.	Podíly v účetních jednotkách s podstat.vlivem	60	60	60	60
26	3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
27	4.	Půjčky a úvěry ovl.a říd.osoba, podst.vliv.				
28	5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
29	6	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek				
30	8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin.majetek				

č.ř.	č.ř.ro	položky	2009	2010	2011	2012
31	C.	Oběžná aktiva	31 638	29 778	36 056	25 562
32	C.I.	Zásoby	3 864	4 993	4 829	4 445
33	C.I. 1.	Materiál	3 187	4 365	4 170	3 717
34	2.	Nedokončená výroba a polotovary	147	15	14	47
35	3.	Výrobky	147	129	65	38
36	4.	Zvířata				
37	5.	Zboží	403	484	580	643
38	6.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
39	C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
40	C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
41	2.	Pohledávky ovládající a řídicí osoba				
42	3.	Pohledávky podstatný vliv				
43	4.	Pohledávky za společníky				
44	5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
45	6	Dohadné účty aktivní				
46	7	Jiné pohledávky				
47	8	Odložená daňová pohledávky				
48	C.III.	Krátkodobé pohledávky	18 936	16 726	24 571	14 181
49	C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	15 648	13 490	14 311	13 295
50	2.	Pohledávky ovládající a řídicí osoba				
51	3.	Pohledávky podstatný vliv				
52	4.	Pohledávky za společníky				
53	5.	Sociální a zdravotní pojištění				
54	6.	Stát - daňové pohledávky	985	458	9 757	258
55	7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 314	2 536	320	630
56	8.	Dohadné účty aktivní				
57	9	Jiné pohledávky	11	244	183	0
58	C.IV.	Finanční majetek	8 838	8 059	6 656	6 936
59	C.IV. 1.	Peníze	437	441	461	680
60	2.	Účty v bankách	8 401	7 618	6 195	6 258
61	3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
62	4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek				
63	D.I.	Časové rozlišení	520	521	517	377
64	D.I. 1.	Náklady příštích období	520	521	532	377
65	2.	Komplexní náklady příštích období				
66	3.	Příjmy příštích období				-15

PŘÍLOHA III Rozvaha - pasiva

PASIVA

č.ř.	č.ř.ro	položky	2009	2010	2011	2012
67		PASIVA CELKEM	82 345	83 708	85 440	79 377
68	A.	Vlastní kapitál	55 625	46 630	49 138	51 290
69	A.I.	Základní kapitál	13 600	13 600	13 600	13 600
70	A.I. 1.	Základní kapitál	13 600	13 600	13 600	13 600
71	2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly				
72	3.	Změny základního kapitálu				
73	A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0
74	A.II. 1.	Emisní ážio				
75	2.	Ostatní kapitálové fondy				
76	3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků				
77	4.	Oceňovací rozdíly při přeměnách				
78	A.III.	Rezervní a nedělit.fond, ost. fondy ze zisku	14 327	14 355	14 316	14 384
79	A.III. 1.	Zákonný rezervní/nedělitelný fond	1 640	1 640	1 640	1 640
80	2.	Statutární a ostatní fondy	12 687	12 715	12 676	12 744
81	A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	19 537	24 854	18 675	21 122
82	A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	19 537	24 854	18 675	21 122
83	2.	Neuhrazená ztráta minulých let				
84	A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	8 161	-6 179	2 547	2 184
85	B.	Cizí zdroje	26 720	37 078	36 302	28 087
86	B.I.	Rezervy	1 543	550	0	0
87	B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	500	550	0	0
88	2.	Rezervy na důchodové a podobné závazky				
89	3	Rezerva na daň z příjmů				
90	4	Ostatní rezervy	1 043	0	0	0
91	B.II.	Dlouhodobé závazky	3 118	3 448	1 539	538
92	B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů				
93	2.	Závazky - ovládající řídící osoba				
94	3.	Závazky podstatný vliv				
95	4.	Závazky ke společníkům				
96	5.	Dlouhodobé přijaté zálohy				
97	6.	Vydané dluhopisy				
98	7	Dlouhodobé směnky k úhradě				
99	8	Dohadné účty pasivní				
100	9	Jiné závazky	3 118	3 448	1 539	538
101	10	Odložený daňový závazek				
102	B.III.	Krátkodobé závazky	14 809	18 570	15 936	15 246
103	B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	7 928	9 919	9 421	9 840
104	2.	Závazky - ovládající řídící osoba		1 492	1 360	0
105	3.	Závazky podstatný vliv				
106	4.	Závazky ke společníkům				
107	5.	Závazky k zaměstnancům	2 684	2 704	2 771	2 757
108	6.	Závazky ze sociálního zab. a zdrav.poj.	1 365	1 566	1 641	1 567
109	7.	Stát - daňové závazky a dotace	530	344	254	742
110	8.	Krátkodobé přijaté zálohy	3	3	3	3
111	9.	Vydané dluhopisy				
112	10	Dohadné účty pasivní	2 170	2 407	350	181
113	11	Jiné závazky	129	135	136	156
114	B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	7 250	14 510	18 827	12 303
115	B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	7 250	10 380	14 213	10 669
116	2.	Krátkodobé bankovní úvěry		4 130	4 614	1 634
117	3.	Krátkodobé finanční výpomoci				
118	C.I.	Časové rozlišení	0	0	0	0
119	C.I. 1.	Výdaje příštích období				
120	2.	Výnosy příštích období				