

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**

---

**Studijní program: N6208 Ekonomika a management**

**Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku**

# **Strategie podniku potravinářské výroby**

**Vedoucí diplomové práce:**

**Ing. Jan Leština, CSc.**

**Autor:**

**Bc. Iveta Hráčková**

---

**České Budějovice 2013**



**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Fakulta ekonomická**

**Akademický rok: 2011/2012**

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

Jméno a příjmení: **Bc. Iveta HRÁCHOVÁ**  
Osobní číslo: **E11786**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Strategie podniku potravinářské výroby**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

**Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

**Cíl práce:** Cílem diplomové práce je analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku potravinářské výroby a stanovení strategie na zlepšení současného stavu.

**Metodika práce:**

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s cílem diplomové práce.
3. Zpracování analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku.
4. Návrh strategie na zlepšení současného stavu.

**Rámcová osnova**

1. Úvod;
2. Literární přehled;
3. Cíl a metodika;
4. Charakteristika vybraného podniku;
5. Zhodnocení současného stavu;
6. Diskuse, návrh strategie na zlepšení současného stavu;
7. Závěr;
8. Přehled použité literatury;
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50-70 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**VEBER, J. A KOL. Management základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.**

**PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy. Praha: Grada, 2009, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.**

**CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.**

**KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.**

**VEBER, J., SRPOVÁ, J. A KOL. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2008, 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6**

1. Úvod

2. Úvodní kapitola

3. Úvodní kapitola

4. Úvodní kapitola

5. Úvodní kapitola

6. Úvodní kapitola

7. Úvodní kapitola

8. Úvodní kapitola

9. Úvodní kapitola

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Jan Leština, CSc.**

Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**

10. Úvodní kapitola

11. Úvodní kapitola

12. Úvodní kapitola

13. Úvodní kapitola

14. Úvodní kapitola

15. Úvodní kapitola

16. Úvodní kapitola

17. Úvodní kapitola

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

Holátová  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 15. 4. 2013

.....  
Bc. Iveta Hráčková

Chtěla bych poděkovat mému vedoucímu práce panu Ing. Janu Leštinovi, CSc. za cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce, dále také obchodnímu řediteli společnosti Biogena CB spol. s r.o. panu Jiřímu Luňákovi za ochotu a za poskytnutí veškerých dat.

# Obsah

1. Úvod	3
2. Literární přehled	4
2.1 Strategický management	4
2.2 Strategická analýza vnějšího prostředí	4
2.2.1 STEP analýza	5
2.2.2 Porterův model	7
2.2.3 Benchmarking	11
2.3 Strategická analýza vnitřního prostředí	13
2.3.1 Finanční analýza	14
2.3.2 SWOT	18
3. Metodický postup práce	22
3.1 Cíl práce	22
3.2 Metodika	22
3.3 Technický postup práce	22
4. Vlastní práce	25
4.1 Profil organizace	25
4.1.1 Historický vývoj	25
4.1.2 Produkty	27
4.2 STEP analýza	28
4.2.1 Sociální faktory	28
4.2.2 Technologické faktory	29
4.2.3 Ekonomické faktory	30
4.2.4 Politicko-legislativní faktory	30
4.3 Porterův model	32
4.3.1 Síla nových vstupů	32
4.3.2 Rivalita existujících firem	33
4.3.3 Ohrožení ze strany substitutů	34

4.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů	35
4.3.5 Vyjednávací síla odběratelů	35
4.4 Finanční analýza	37
4.4.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy	37
4.4.2 Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	40
4.4.3 Poměrové ukazatele	42
4.5 Benchmarking	55
4.5.1 Základní profil srovnávaných podniků	55
4.5.2 Vyhodnocení mezipodnikového srovnání Biogeny s ostatními podniky	57
4.5.3 Dynamické hodnocení	58
4.5.4 Statické hodnocení	62
4.6 SWOT	63
5. Návrhy změn a doporučení	64
6. Závěr	66
7. Anotace	67
8. Přehled použité literatury	68
9. Seznam obrázků, tabulek a grafů	71
10. Seznam příloh	73



# 1. Úvod

Konkurenceschopnost je v dnešní době velmi důležitým pojmem pro podniky, které chtějí uspět na trhu a dosahovat trvalé prosperity. Podniky s cílem udržet se dlouhodobě na trhu, musí získat udržitelnou konkurenční výhodu. Obecně lze říci, že těm společnostem, které mají zavedené strategické řízení a které jsou schopny se často přizpůsobovat trhu, se daří lépe.

Neustále měnící prostředí je nezbytné analyzovat a na tyto změny vhodně reagovat. Správné rozhodnutí závisí na dobré identifikaci prostředí, ve kterém se podnik nachází. Existuje mnoho různorodých faktorů ovlivňující společnosti. S globalizací, technologickým růstem a s dynamičtější se měnícím prostředím přichází i častější změny a nutné reakce. Pravidelné analýzy vnitřního a vnějšího prostředí se staly nedílnou součástí vrcholového managementu organizace. Na základě analýz je třeba implementovat správné strategie, vedoucí ke konkurenční výhodě nebo zlepšení stávající situace společnosti. Zavedením strategie ale proces nekončí, je třeba neustále komparovat plán se skutečností, analyzovat veškeré činnosti společnosti a monitorovat reakce konkurence.

Cílem diplomové práce je analyzovat vnitřní a vnější prostředí výrobní společnosti Biogena CB spol. s r.o., která působí v potravinářském průmyslu. Její hlavní činností je výroba, zpracování a balení sypaného a porcovaného čaje. Analýza vnějšího prostředí se zaměřuje na analýzu zainteresovaných skupin pomocí modelu pěti sil, dále pak na identifikaci sociálních, ekonomických, politických a technologických faktorů, které ovlivňují společnost. Poslední metodou pro analyzování vnějšího prostředí je mezipodniková komparace s nejbližšími konkurenty společnosti. Pro analýzu vnitřního prostředí je provedena finanční analýza za pomoci poměrových ukazatelů, analýzy trendů a procentuální analýzy. Na závěr bude zpracována SWOT matice na základě výsledků předešlých metod a komparací.

Na tomto základě a na datech získaných od společnosti bude definovaná současná situace společnosti a její postavi vůči konkurenci. Za pomoci strategických metod a analýz bude navržena vhodná strategie a určité návrhy řešení, které by měly vést k zlepšení situace společnosti a k větší konkurenceschopnosti.

## 2. Literární přehled

### 2.1 Strategický management

Společnosti, které se angažují v oblasti strategického řízení, obecně překonávají ty, které strategický management nemají. Je všeobecným pravidlem, že organizace, jež mění své struktury a strategie v závislosti na vnějším prostředí, mají lepší výsledky než ty, jež se nemění. Třemi nejvíce hodnocenými výhodami strategického řízení jsou jasnější smysl strategické vize, větší zaměření na to, co je strategicky důležité, a v neposlední řadě lepší pochopení rychle se měnícího prostředí. Strategické řízení není vždy jen formální proces. Aby byla společnost efektivní, stačí si zodpovědět jednoduché otázky:

- Kde se nyní organizace nachází (ne tam, kde manažeři doufají, že je)?
- Pokud nejsou provedeny žádné změny, kde bude organizace za 1 rok? Za 5 let? Jsou odpovědi přijatelné?
- V případě, že odpovědi nejsou přijatelné, co konkrétně by měl management udělat? Jaká jsou rizika a náklady (Wheelen, Hunger, 2008)?

Strategický management se tedy zabývá nejen rozhodováním o hlavních otázkách týkajících se organizace, ale také zabezpečením a implementací strategie do provozu. Je možno říci, že se skládá ze tří hlavních prvků. Je to strategická analýza vnějšího a vnitřního okolí, kde se stratég pokouší vystihnout polohu organizace, dále strategický výběr, což znamená formulace jednotlivých možností činností, jejich vyhodnocení a volbou mezi nimi, a nakonec implementace strategie, která se zabývá uvedením strategie do reality podle vybraných činností a prováděním požadovaných aktuálních změn (Johnson, Scholes, 2000).

### 2.2 Strategická analýza vnějšího prostředí

Pro strategické rozhodování je nutné si stanovit prostředí, v němž se společnost nachází. Dále je nutné určit všechny vlivy, které na společnost působí. Problémem však bývá neurčitost. Manažeři většinou tvrdí, že postup technologických změn a rychlost globálních komunikací mají za následek rychlejší změnu ve větším měřítku než kdykoliv předtím - ať už změna je či není ve skutečnosti rychlejší dnes než v minulosti a zda změny jsou či nejsou obtížněji předvídatelné. Faktem zůstává, že

i když je velmi důležité snažit se porozumět budoucím externím vlivům na organizaci, je velmi obtížné to provést. Dále je nutné pohlížet na organizaci komplexně, bez zjednodušování a soustředění se na různé aspekty prostředí, které byly důležité například z historického hlediska. Jedním z úkolů strategického manažera je nalézt způsob, jakým může prolomit zavedené zvyky přílišného zjednodušování nebo předsudků ve vztahu k pochopení okolního prostředí, a přitom neustále dosahovat aktuální a použitelné úrovně analýzy.

V první řadě je nutné provést úvodní náhled na podstatu prostředí organizace z hlediska neurčitosti. Je relativně statická, nebo vykazuje známky změny? A v jakých směrech? Je jednoduchá, nebo složitá na pochopení?

Druhým krokem může být zkoumání vlivů prostředí. Zde je záměrem identifikovat, který z mnoha odlišných vlivů makroprostředí pravděpodobně ovlivní vývoj nebo výkon organizace. Toto může být dosaženo zvážením způsobu, jaký mají politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy dopad na společnost. Ještě užitečnější je pak vztáhnout tyto vlivy k trendům globalizace průmyslu. Třetí krok posouvá pozornost blíže explicitnímu zvážení aktuálního prostředí společnosti a to například ke konkurenčnímu prostředí, kde se společnost pohybuje. Analýza pěti sil se snaží identifikovat klíčové síly působící bezprostředně na organizaci a snaží se určit, proč jsou důležité.

Dalšími kroky může být analýza konkurenčního postavení organizace, analýza oblastí trhu, analýza konkurenta atd. Účelem těchto analýz je vyvinout schopnost porozumět příležitostem, na nichž je možno stavět, a problémům, které je nutné překonávat (Johnson, Scholes, 2000).

### **2.2.1 STEP analýza**

Pro analyzování vnějšího prostředí je nutné si uvědomit, jaké vlivy prostředí byly obzvláště důležité v minulosti, a rozsah nastalých změn, které mohou některý z těchto faktorů učinit do budoucna pro organizaci a pro její konkurenty důležitým. STEP analýza poskytuje informace k některým otázkám o klíčových silách v makroprostředí. Znázorňuje důležitost politických, ekonomických, sociálních a technologických vlivů na organizaci. Tato analýza může také pomoci zkoumat rozdílný dopad externích vlivů na organizaci, buď z hlediska historického, nebo z hlediska pravděpodobného budoucího dopadu. Tento přístup je základem identifikace klíčových hnacích sil a ukazatelem, do jaké míry a jakým způsobem tyto síly působí na organizaci (Johnson, Scholes, 2000).

Existují čtyři oblasti, které ovlivňují organizaci. Jsou to ekonomické, technologické, sociálně-kulturní a politicko-legislativní síly.

### **Ekonomické síly**

Jsou to ekonomické faktory, které regulují výměnu materiálů, peněz, energie, služeb a informací. Ekonomickými vlivy mohou například být:

- trendy HDP;
- úroková míra;
- míra inflace;
- měnové trhy;
- úroveň nezaměstnanosti;
- devalvace/revalvace;
- hospodářský rozvoj;
- disponibilní a diskreční důchod obyvatelstva;
- členství v mezinárodních či nadnárodních organizacích;
- povaha hospodářské soutěže;
- úroveň mezd;
- využívání outsourcingu atd. (Wheelen, Hunger, 2008).

### **Technologické faktory**

Tyto faktory generují problémy výzkumu a vývoje. Těmito silami mohou být:

- vládní výzkum a vývoj;
- úroveň dovedností pracovní síly a využití dosavadní technologie;
- dopravní sítě a infrastruktura;
- vývoj nových technologií;
- vývoj nových produktů (Partridge, Sinclair-Hunt, 2005)

### **Politicko-právní síly**

Tyto síly vytvářejí práva a povinnosti společností prostřednictvím zákonů a předpisů.

Příklady některých politicko-právních sil mohou být:

- antitrustové regulace;
- zákony o životním prostředí;
- daňové zákony;
- regulace mezinárodního obchodu;
- stabilita vlády, politické prostředí státu;
- obchodní zákoník (Občanský zákoník);

- právní systém;
- ochrana spotřebitelů;
- zahraniční politika státu (Wheelen, Hunger, 2008).

### **Sociálně-kulturní síly**

Jsou to takové síly, které regulují hodnoty, mravy a zvyky společnosti. Mezi tyto vlivy patří:

- jazyk;
- demografie;
- životní styl obyvatelstva a jejich změny;
- mobilita obyvatelstva;
- kariérní očekávání a volný čas;
- úroveň vzdělání (Tichá, Hron 2008).

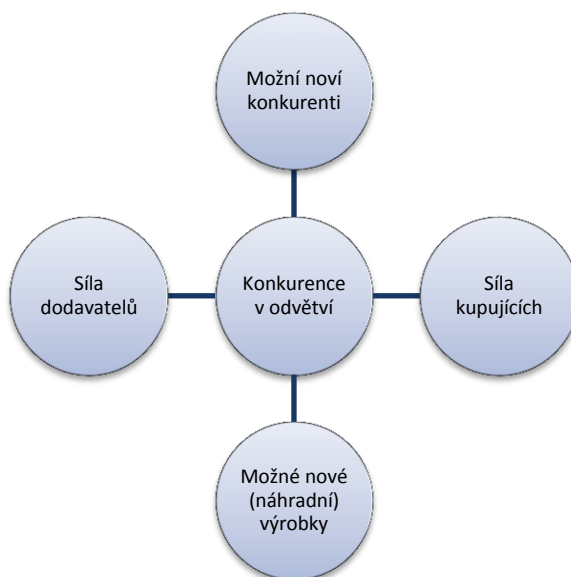
Úkolem této analýzy je přesně určit jednotlivé prvky nebo skupiny sil, které přímo ovlivňují korporaci. Tato analýza by měla být prováděna v čase, aby se rozpoznaly strategické faktory, jež by mohly mít výrazný dopad na úspěch či neúspěch společnosti (Wheelen, Hunger, 2008).

### **2.2.2 Porterův model**

V osmdesátých letech Michael Porter zasadil pojem konkurenční výhoda nebo konkurenční schopnost, na jejímž základě vymyslel tzv. Porterův model pěti sil, který představuje strategickou analýzu spočívající ve stanovení konkurenční výhody organizace (Jirásek, 2003).

Je důležité zdůraznit skutečnost, že aby byla analýza pěti sil co nejvíce hodnotná, je třeba ji provádět zkoumáním vlivů na současné nebo konkurenční prostředí individuální strategické výrobní jednotky. Pokud je provedena analýza na obecnější úrovni, škála vlivů prostředí bude velmi široká a sníží hodnotu analýzy. V této analýze je nutné stanovit klíčové síly působící na konkurenční prostředí v závislosti na druhu průmyslu. Například pro zpracovatele potravin bude mít extrémní vliv síla odběratelů. Dále je pravděpodobné, že se tyto síly budou měnit. Pokud ano, tak jak? Seskupení jednotlivých faktorů, které ovlivňují konkurenční prostředí, reprezentuje následujících pět sil: ohrožení vstupujících, síla odběratelů, síla dodavatelů, ohrožení ze strany substitutů a stávající konkurence (Johnson, Scholes, 2000).

**Obrázek 1: Porterův model pěti sil**



Zdroj: Jirásek, 2003

### **Ohrožení nově vstupujících**

Ohrožení z pohledu vstupu nové konkurence do odvětví záleží na míře bariér vstupu. Bariéry vstupu se liší podle průmyslu, produktu či trhu, takže je nemožné je určit podle důležitosti. Typické případy bariér jsou tyto:

- Úspory z rozsahu výroby. V některých odvětvích průmyslu jsou úspory z rozsahu výroby extrémně důležité. Zejména pak v odvětví zabývajícím se výrobou věcí s krátkou dobou životnosti.
- Kapitálové požadavky na vstup. Náklady potřebné na začátku podnikání se mění na základě použité technologie. Velikost těchto nákladů závisí na odvětví.
- Přístup k distribučním kanálům.
- Cenové zvýhodnění nezávislé na velikosti. Toto má většinou souvislost s brzkým vstupem na trh a tím získanými zkušenostmi. Pro konkurenci je velmi těžké proniknout na trh, pokud je tam již zkušený a zavedený provozovatel, který zná dobře trh, má dobré vztahy s klíčovými osobami a vík jak zvládnout problémy v tomto odvětví či trhu.
- Očekávaná protiopatření. Pokud konkurent uvažuje nad vstupem na nový trh, počítá s tím, že protiopatření od zavedené firmy budou dostatečně velká, aby zabránila vstupu.
- Legislativa nebo akce státní správy. Legislativní omezení konkurence může být provedeno různými formami, od ochrany patentů přes regulaci a kontrolu trhu.

- Diferenciace. Diferenciací se rozumí zabezpečení produktu nebo služby, kterou zákazník považuje za odlišnou a které přisuzuje vyšší hodnotu, než odpovídající službě nebo produktu konkurence (Johnson, Scholes, 2000).

### **Síla odběratelů**

Odběratele dle Partridge a Sinclair-Hunt (2005) můžeme charakterizovat jako jednotlivé zákazníky fyzické osoby, koneční spotřebitelé, zprostředkovatele nebo konkrétní organizace. Ve většině odvětví existují tisíce kupujících a všichni se chovají jako jednotlivci. V této situaci je jejich vyjednávací síla velmi malá. V některých průmyslových trzích je na druhé straně jen jeden kupující a několik dodavatelů. V takovém případě je vyjednávací síla odběratele velmi vysoká.

Existují dva důležité faktory, které ovlivňují sílu odběratelů:

- Koncentrace odběratelů – jestliže kupující tvoří velký podíl na objemu nákupů, má velkou vyjednávací sílu u svého odběratele. Například velký výrobce potravin je významný spotřebitel plechovek a může vyjednávat preferenční ceny od dodavatelů.
- Přečtové náklady – kupující, který je schopný změnit dodavatele snadno a levně je podstatně silnější než ten, který je na svém dodavateli vázaný. Zvyšující se náklady při přechodu značně snižují kupní sílu (Partridge, Sinclair - Hunt, 2005).

### **Síla dodavatelů**

Podobně jako síla odběratelů působí na podnik i síla dodavatelů. Ta bude vysoká, když:

- existuje koncentrace dodavatelů spíše než fragmentované zdroje dodávek;
- náklady na změnu dodavatelů jsou vysoké nebo s vysokým rizikem. Toto existuje hlavně v odvětví, kde jsou složité výrobní procesy závislé na speciálním druhu dodávaného produktu;
- dodavatel vlastní silnou obchodní značku. Toto vede k vysokým nákladům na změnu, protože prodávající nemusí být schopen fungovat bez určité značky, jak se může stát v případě některých druhů spotřebního zboží;
- existuje možnost integrace dodavatelů v případě, že nebude dosaženo daných cen a tedy ani marže;
- jsou zákazníci silně roztroušeni, a tím oslabena jejich vyjednávací schopnost (Johnson, Scholes, 2000).

## **Ohrožení substitucí**

Substituční produkt nebo služba je odlišný typ produktu nebo služby ale uspokojující stejné potřeby zákazníků. Substituty mohou uspokojovat potřeby zákazníků jiným způsobem, jako například email nahradil dopisy, flash-nosiče nahradily CD atd. (Partridge, Sinclair Hunt, 2005)

Dostupnost substitutů může vytvořit cenový strop pro produkty dané společnosti. Substituty také mohou snížit atraktivitu výrobků. Je nutné si stanovit, zda substituty vytvářejí hrozbu pro daný výrobek či službu a je-li tento výrobek či služba snadno zaměnitelná. Ohrožení substitucí může nabývat různých forem:

- Může dojít k substituci produktu za produkt. Například e-mail nahradí fax.
- Může nastat situace, kdy proběhne substituce potřebného produktu za zcela nový produkt nebo službu. Prvotní produkt se tak stane nadbytečným a nepotřebným.
- Soupeřením konkurenčních produktů o poptávku nastává obecná substituce. Jedná se o soupeření značek.
- Vyloučení ze spotřeby je také substitucí (Johnson, Scholes, 2000).

## **Konkurence**

Společnost by se měla zajímat o přímý rozsah rivality mezi konkurenty a jimi samými. Nejjednodušeji řečeno, nejvíce konkurenční prostředí bude to, do kterého lze nejsnadněji vstoupit, ve kterém existuje ohrožení substitucí a kde dodavatelé a odběratele ve velkém rozsahu využívají své síly. Konkurenční rivalitu však ovlivňují i jiné síly:

- Síla závisící na tom, do jaké míry si jsou konkurenti podobní. Kde jsou konkurenti přibližně stejně velcí, tam je nebezpečí intenzivní konkurence při pokusech jednoho z nich získat kontrolu nad druhým. Nejstabilnějšími trhy jsou pak ty, kde existuje dominantní společnost.
- Míra růstu trhu a životní cyklus podniku mají vliv na konkurenční prostředí. Životní cyklus určuje, že podmínky na trzích, zejména mezi fázemi růstu a vyspělostí, jsou důležité, a to nejen z hlediska konkurenčního chování. Při růstu trhu může organizace dosáhnout i vlastního růstu.
- Konkurenční soutěž zvyšuje i existence globálních zákazníků a snaha o jejich získání.
- Díky vysokým fixním nákladům vzniká cenová válka a obchody s velmi nízkou marží. Vzniká tak pro dosažení určitého obrátu při konkurenčním srážení cen.



- Krátkodobé zvyšování kapacity probíhající ve velkých skocích vytváří nadměrnou kapacitu a zvyšuje konkurenční prostředí.
- Znovu je důležitá diferenciací produktu. Na trhu s komoditami je jen málo produktů a služeb schopno přežít bez diferenciací.
- Konkurence může být zvýšena i kontrolou slabších společností společnostmi většími, jestliže si slabší společnost vylepší svoje konkurenční postavení poskytnutím prostředků od silnější společnosti (Johnson, Scholes, 2000).

### 2.2.3 Benchmarking

Benchmarking je proces u něhož se srovnávají výrobky, služby a postupy společnosti s největšími konkurenty nebo s těmi firmami, které jsou považovány za nejlepší. Postup vznikl z iniciativy společnosti Xerox Corporation začátkem osmdesátých let 20. století (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

Jako jednu z nejužívanějších a nejprehlednějších metod mezipodnikového srovnávání uvádí ve své publikaci Levy (2009). Benchmarking se používá k posouzení výkonnosti ze strategického hlediska. Je však důležité podotknout, že výsledek může být zkreslený, protože každá společnost má stanovené jiné cíle a priority.

Základními kroky dle Vebra (2003) pro benchmarking jsou:

- Prvním krokem je důkladně poznat vlastní činnost, zjistit vlastní pozici, odhalit přednosti a slabiny. Nezná-li organizace své slabiny, nemůže se bránit. Je nutné tyto faktory kvantifikovat.
- Druhým krokem je poznání konkurence a předních firem. Nezbytností je kvantifikovat jejich slabiny a přednosti. Nejlépe je srovnávat organizaci s tím nejlepším.
- Další krok definuje faktory úspěchu. Organizace by v tomto kroku měla zvážit, co by mohla od konkurence převzít, jsou-li v něčem lepší (znalosti, metody, procesy). Zjistit proč jsou lepší a jakým způsobem to může organizace od svých konkurentů převzít. Způsoby jsou různé; modifikace, napodobení, akceptace.
- V poslední kroku benchmarkingu může organizace získat převahu nad konkurencí, protože zná své slabiny, které napravila a využívá svých příležitostí.

Smyslem benchmarkingu je za prvé poznání vlastní pozice na základě srovnání s konkurencí a za druhé posílení pozice prostřednictvím toho co organizace sama dobře umí a učením se od jiných tam, kde jsou oni lepší (Veber a kol., 2003).

V současnosti firmy upravují filozofii benchmarkingu podle toho kdo ho běžně uplatňuje v praxi. Podle toho, kdo je předmětem zkoumání, se rozlišuje:

- **Interní benchmarking.** Uplatňuje se u velkých firem, kdy efektivní přístupy, nástroje, řešení jsou hledány uvnitř firmy u útvarů, které dané problémy zvládají nejlépe.
- **Externí benchmarking.** Inspirující poznatky jsou získávány od jiných firem, které danou problematiku zvládají lépe než analyzovaná společnost. Potíž může nastat s převzetím inspirujícího řešení, pokud se na ně vztahuje ochrana průmyslových práv. Externí benchmarking může mít podobu odvětvovou nebo mimo odvětvovou (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

## Matematicko-statistické metody

- Metoda normované proměnné

Tato metoda dle Sedláčka (2007) spočívá v transformaci hodnoty ukazatelů  $x_{ij}$  na tvar normované proměnné  $u_{ij}$ :

- při maximalizačním ukazateli

$$u_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{pj}}{s_{xj}}$$

- při minimalizačním charakteru ukazatele:

$$u_{ij} = \frac{x_{pj} - x_{ij}}{s_{xj}}$$

kde:  $x_{ij}$  je hodnota  $j$  ukazatele v  $i$  firmě;  
 $x_{pj}$  je hodnota aritmetického průměru z  $j$  hodnot ukazatelů;  
 $s_{xj}$  směrodatná odchylka z  $j$  hodnot ukazatelů.

- Metoda vzdálenosti od fiktivního podniku

Tato metoda je dle Sedláčka (2007) nejpřesnější metodou benchmarkingu, díky výpočtu celkové vzdálenosti firmy od nejlepšího fiktivního podniku v odvětví. Tato metoda využívá normované proměnné jako předcházející metoda. Výpočet začíná nalezením nejlepšího podniku u každého ukazatele a tato hodnota se přiřadí fiktivnímu podniku. Fiktivní podniku bude tedy takový, který má nejlepší hodnoty ve všech hodnocených ukazatelích. Následujícím krokem je výpočet aritmetického průměru a směrodatné odchylky pro všechny ukazatele a jejich převod na normovaný tvar:

- normování ukazatele, který byl nejlepší:

$$u_{oj} = \frac{x_{oj} - x_{pj}}{s_{xj}}$$

- normování ukazatele, který nebyl nejlepší:

$$u_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{pj}}{s_{xj}}$$

kde:  $x_{ij}$  je hodnota  $j$  ukazatele v  $i$  firmě;  
 $x_{oj}$  je hodnota  $j$  ukazatele ve fiktivní firmě.

Nejlépe hodnoceným podnikem je ten, který má nejkratší vzdálenost od fiktivního podniku.

## 2.3 Strategická analýza vnitřního prostředí

Dle Dedouchové (2001) cílem analýzy vnitřního prostředí je odhalit silné a slabé stránky organizace. K tomu aby se mohl podnik odlišovat od konkurence a dosahovat vyššího zisku, potřebuje určité specifické přednosti, díky kterým získá organizace konkurenční výhodu. Konkurence je motivována, aby napodobovala tyto specifické přednosti. Napodobit specifické přednosti organizace může být velmi obtížné. Těžší však je si tyto výhody udržet.

Zdrojem specifických výhod je majetek a schopnosti podniku. Majetkem se rozumí finanční prostředky, investiční majetek, využívané technologie a lidský kapitál. K posílení výhody je nutné, aby byl majetek jedinečný a kvantifikovatelný. Schopnostmi se rozumí dovednosti organizace. Schopnosti jsou výsledkem organizační struktury a řídicího systému. Příkladem může být, jak se manažeři pomocí svých rozhodnutí dostávají ke stanoveným cílům. Souhrnně lze říci, že výhodu organizace získá s unikátním a kvantifikovatelným majetkem a jedinečnou schopností tento majetek využít (Dedouchová, 2001).

Stejně tak i Cejthamr a Dědina (2010) ve své knize uvádí, že pro získání konkurenční výhody je potřeba mít přesně stanovenou organizační architekturu společnosti. Organizační architektura je komplexnější chápání organizačního systému. Mezi její hlavní části patří účel firmy neboli definice, k čemu přesně firma slouží. Dále sem patří stavební materiál, styl, tedy měkké prvky organizační struktury, a také soudobé technologie.

Nejvhodnějšími metodami jak zjistit charakter a efektivitu společnosti je SWOT a finanční analýza. Pomocí nichž analyzujeme silné a slabé stránky společnosti jak

z obecného hlediska, tak z finanční stránky. Stejně to uvádí ve své knize Jeston a Nelis (2008).

### **2.3.1 Finanční analýza**

Finanční analýza je součástí vnitřní analýzy a zároveň může být součástí řízení společnosti. Veškeré rozhodování managementu je podloženo výsledky z finanční analýzy. Jejím hlavním úkolem je poskytovat informace o finančním zdraví společnosti. Vychází z údajů a ukazatelů finančního a manažerského účetnictví, vnitropodnikové evidence a kalkulací. Interní finanční analýza se zaměřuje na porovnání skutečně dosažených výsledků s plánem, se skutečností minulých období a běžným obdobím, dále srovnání skutečnosti se standardními hodnotami. V širším pojetí se finanční analýza zaměřuje na predikci finanční tísně (Synek a kol, 2003).

Obecně je cílem finanční analýzy poznat finanční zdraví firmy, stanovit slabé stránky, které by mohly v budoucnu působit firmě potíže, a poté definovat silné stránky, o které by se organizace mohla v budoucnu opírat. Postup jakým lze tohoto dosáhnout, lze stanovit ve třech následujících krocích:

- zobrazení uplynulého vývoje finanční situace a finančního hospodaření podniku;
- určení příčin jejich zlepšení popř. zhoršení;
- volba nejvhodnějších směrů dalšího vývoje činnosti a usměrňování finančního hospodaření a finanční situace podniku.

Ne ve všech případech lze dosáhnout naplnění všech výše uvedených cílů. Záleží na tom, kdo analýzu provádí a proč ji provádí (Mrkvička, Kolář, 2006).

#### **Finanční zdraví podniku**

Všechno podniky se snaží přežít a dosahovat co nejlepších výsledků hospodaření, tj. maximalizovat rozdíl mezi svými výnosy a náklady. Jestliže v organizaci dochází k nepříznivému vývoji peněžních toků, může být ohrožen její existence. O finančně zdravém podniku můžeme mluvit tehdy, když nemá problémy se svou schopností včas dostát svým splatným závazkům.

Důležitou podmínkou finančního zdraví je i vidina dlouhodobé likvidity tzn., aby schopnost uhrazovat splatné závazky měla dlouhodobý charakter. Dlouhodobou likviditu významně ovlivňuje poměr mezi cizími a vlastními zdroji v závislosti na celkové finanční struktuře podniku. Menší část cizích zdrojů znamená menší zatížení fixními platbami a udává menší zranitelnost podniku. Pro investory je to znamením jistější

investice. Dlouhodobá likvidita je jen jednou z podmínek finančního zdraví podniku. Další je rentabilita podniku.

Podniky, které mají pevné finanční zdraví, mají větší šanci získat bez problémů a za výhodných podmínek externí zdroje financování jak formou bankovních úvěrů, tak úspěšným prodejem podnikových obligací či emisí nových akcií. Finančně zdravý podnik je ale i ten, který externí zdroje minimalizuje a je schopen svůj efektivní rozvoj zajistit pouze interními zdroji financování.

Opakem finančního zdraví je finanční tíseň podniku. Ta nastává tehdy, když má podnik velké potíže s likviditou, že je nemůže vyřešit bez výrazných změn v činnosti podniku a ve způsobu financování (Mrkvička, Kolář, 2006).

### **Zdroje informací pro finanční analýzu**

Zdroje informací pro finanční analýzu vychází z vnitropodnikového a manažerského účetnictví. V České republice je stanovená struktura účetních výkazů finančního účetnictví upravena příslušnou vyhláškou. Rozvaha, výkaz o zisku a ztrátě a příloha k účetním výkazům jsou hlavním zdrojem pro finanční analýzu podniku (Svoboda, Bittner, Svoboda, 2006).

### **Metody finanční analýzy**

Pro finanční analýzu se používají dvě základní metody a to procentní rozbor a poměrová analýza. Tyto metody vycházejí z absolutních ukazatelů. Finanční ukazatelé jsou stavové, intervalové a tokové. U stavových veličin je dobré využívat průměrných hodnot. Technika procentního rozboru stanoví procentní podíl jednotlivých položek rozvahy na aktivech a jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát na výnosech. Tato analýza se také nazývá vertikální analýzou. Procentní podíly se srovnávají v čase, s plánem a mezipodnikově nebo také s odvětvovými průměry a doporučenými hodnotami. Srovnávání v čase je také označováno jako horizontální nebo trendová analýza. Nástrojem této analýzy jsou řetězové a bazické indexy (Synek, 2011).

### **Postup analýzy**

Synek (2011) stručně stanovuje postup finanční analýzy následujícími kroky:

- úprava a agregace hodnot ukazatelů z výsledovky, rozvahy a výkazu cash flow;
- analýza absolutních ukazatelů a to v čase, pomocí bazických a řetězových indexů, srovnání údajů z rozvahy a výsledovky s plánem společnosti;
- analýza výkazů sestavených v procentním vyjádření, a to v čase i mezipodnikově (benchmarking; viz analýza vnějšího prostředí podniku);
- výpočet poměrových ukazatelů;

- srovnání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry, se standardními nebo prahovými hodnotami nebo s konkurenčními podniky;
- hodnocení poměrových ukazatelů v čase;
- hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli;
- výpočet a hodnocení dalších absolutních ukazatelů;
- aplikace specifických postupů (SWOT analýza);
- návrh na opatření.

### **Horizontální analýza**

Horizontální analýza dle Mrkvičky a Koláře (2006) neboli analýza trendů je hodnocení změn jednotlivých položek výkazů v časové řadě. Z těchto změn lze odvozovat vývoj společnosti do budoucna. Záleží však na tom, jestli se podnik bude v budoucnu chovat tak jako v minulosti a nezmění svoji strategii. Dostatečná vypovídací hodnota této analýzy je založena na několika faktorech:

- dostatečně dlouhá časová řada;
- srovnatelnost údajů v časové řadě (bez vlivu změny v účetnictví, restrukturalizace atd.);
- vyloučení všech náhodných vlivů, které působí na jednotlivé položky výkazů (rozsáhlé opravy atd.);
- je nutno počítat s objektivními změnami jako je inflace, vývoj měnového kurzu atd.

Horizontální analýza je dle Mrkvičky a Koláře (2006) založena na absolutní změně a na procentní změně mezi jednotlivými roky:

- Absolutní změna = ukazatel<sub>t</sub> - ukazatel<sub>t-1</sub>;
- Procentní změna = (absolutní změna \* 100) / ukazatel<sub>t-1</sub>.

### **Vertikální analýza**

Dle Mrkvičky a Koláře (2006) vertikální neboli procentní analýza spočívá ve vyjádření podílu jednotlivých položek účetních výkazů na celku. Tento celek je vyjádřen celkovými aktivy nebo pasivy pro rozbor rozvahy. Pro rozbor výkazu zisku a ztráty může být tento celek určen celkovými výnosy.

## Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou dle Kislingerové (2008) nejoblíbenější a nejrozšířenější metodou finanční analýzy. Za jejich pomoci je možné rychle získat základní obraz o finanční situaci organizace. Umožňují provádět analýzu jak z časového tak prostorového hlediska. Umožňují předvídat budoucí vývoj, klasifikovat stavy a popsat závislosti mezi danými jevy. Základními poměrovými ukazateli mohou být:

- Ukazatele rentability

V praxi tyto ukazatele patří k nevyužívanějším a nejsledovanějším ukazatelům poměrové analýzy. Poměřují efektivitu vloženého kapitálu společnosti. Tyto ukazatele se v praxi dají rozkládat pro zjištění podrobnějších informací o získaném efektu. Mezi hlavní ukazatele rentability patří:

- rentabilita vloženého kapitálu =  $\text{zisk} / \text{celkový kapitál}$ ;
- rentabilita vlastního kapitálu =  $\text{zisk} / \text{vlastní kapitál}$ ;
- rentability tržeb =  $\text{zisk} / \text{tržby}$  (Kislingerová, 2008).

- Ukazatele likvidity

Dle Sedláčka (1999) je likvidita schopnost splatit své závazky. Likvidní majetek, je takový, který bez zbytečných nákladů a času lze přeměnit na peněžní prostředky. Likvidita je tedy důležitá z hlediska řízení a finančního zdraví podniku, protože jen dostatečně likvidní společnost může včas a řádně dostát svým závazkům. S tím souvisí solventnost podniku, což znamená připravenost společnosti platit své splatné závazky. Podmínkou solventnosti je likvidita. Rozlišujeme následující tři druhy ukazatelů likvidity:

- běžná likvidita =  $\text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$ ;
- pohotová likvidita =  $(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$ ;
- okamžitá likvidita =  $\text{peněžní prostředky} / \text{okamžitě splatné závazky}$ .

- Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti poměřují míru využití cizích a vlastních zdrojů pro podnikání. V reálném prostředí společnost nemůže financovat veškerou činnost ze svých zdrojů. Využívání cizích zdrojů přináší vyšší výnosnost vloženého kapitálu, ale také vyšší riziko. Společnost musí mít správný poměr kapitálové struktury pro financování dlouhodobého majetku. Pohled na výši vlastního acizího kapitálu se liší podle zainteresovaných skupin. K této analýze se používá celá řada ukazatelů:

- ukazatel finanční nezávislosti =  $\text{vlastní kapitál} / \text{aktiva celkem}$ ;
- celková zadluženost =  $\text{celkové závazky} / \text{pasiva celkem}$ ;
- úrokové krytí =  $\text{EBIT} / \text{placené úroky}$  (Růžičková, 2011).

- Ukazatele aktivity

Dle Růžičkové (2011) se pomocí poměrových ukazatelů aktivity dá měřit, do jaké míry společnost hospodaří se svými finančními prostředky a měří vázanost složek kapitálu v aktivech a pasivech. Nejčastěji tyto ukazatele měří rychlost a dobu obratu jednotlivých složek majetku. Důvodem měření těchto ukazatelů je, jak podnik hospodaří se svými složkami majetku a kapitálu, a jaký mají tyto složky vliv na rentabilitu a likviditu společnosti.

- $\text{vázanost celkových aktiv} = \text{aktiva} / \text{roční tržby}$ ;
- $\text{rychlost obratu pohledávek} = \text{tržby} / \text{pohledávky}$ ;
- $\text{doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky} / (\text{tržby} / 365)$ ;
- $\text{rychlost obratu zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby}$ ;
- $\text{doba obratu zásob} = \text{zásoby} / (\text{tržby} / 365)$ .

### 2.3.2 SWOT

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem určujícím a charakterizujícím klíčové faktory ovlivňující strategické postavení společnosti. Je přístupem, který umožňuje konfrontaci vnitřních zdrojů a schopností firmy se změnami v okolí. Jedná se o analýzu silných, slabých stránek společnosti, ohrožení a příležitostí v okolí společnosti. Ve skutečnosti jsou silné a slabé stránky výsledkem interní analýzy organizace a příležitosti a ohrožení představují analýzu externí (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

Dle Horákové (2003) je SWOT matice užitečnou součástí situační analýzy. Situační analýza je prostředek, který může pomoci při hodnocení a vytváření budoucí strategické tržní pozice podniku. Tato analýza je tvořena na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje ve strategickém období.

Korocký a Trkovský (2011) stanovili postup SWOT dle následujících kroků:

- vycházet pokud možno z předcházející SWOT analýzy, pakliže už někdy byla zpracována;
- vybrat a upřesnit interní silné a slabé stránky;
- nalézt další specifické interní silné a slabé stránky;
- vybrat a upřesnit externí příležitosti a hrozby podniku a posoudit, které z nich jsou potencialem hrozbami a příležitostmi. Výsledkem je první skupina hrozeb a příležitostí;
- hledat další příležitosti a hrozby mimo podnik nebo v prostředí podniku, výsledkem je skupina hrozeb a příležitostí projektu;



- využít typových strategií pro čtyři vnitřní čtverce tabulky SWOT pro bližší porozumění nalezených hrozeb a příležitostí a také k návrhu strategií pro jejich řešení.

### **Hrozby a příležitosti budoucího okolí**

Při analýze budoucích hrozeb a příležitostí je třeba vycházet jak z makrookolí, tak i mikrookolí. Tyto faktory se liší podnik od podniku a závisí na odvětví a životním cyklu, v jakém se podnik nachází. Vzhledem ke globalizaci se hranice relevantního okolí značně rozšiřují. Příklady jednotlivých hrozeb můžeme odvodit z Porterova modelu pěti sil. Je to na příklad vysoká diferenciacce v odvětví, státní regulace, know-how, substituční výrobky, hrozba vstupu nového výrobce, pomalý růst odvětví.

Příležitosti jsou charakterizovány jako příležitosti, které pomáhají podniku neutralizovat hrozby, a jednak jako příležitosti pro vlastní rozvoj podniku vyplývající z charakteru okolí. Příležitosti hodně závisí na životním cyklu podniku (Veber a kol., 2003).

Mezi potencionální vnější **příležitosti** dle Mallyi (2007) patří:

- rychlý růst trhu;
- možnost komplementárních výrobků;
- diverzifikace produktu;
- další skupina potencionálních zákazníků;
- vstup do nových trhů a segmentů;
- vertikální integrace pro omezení konkurence nebo síly dodavatelů a odběratelů;
- rozšíření sortimentu výrobků.

Dle Mallyi (2007) potencionálními **hrozbami** mohou být:

- růst prodeje substitučních výrobků;
- změna potřeb a preferencí zákazníků;
- růst konkurenčního tlaku;
- nevýhodná vládní politika;
- pravděpodobnost vstupu nové konkurence;
- pomalý růst trhu.

### **Silné a slabé stránky organizace**

Nejen okolí organizace ovlivňuje tvorbu strategie. Musí být vzaty v úvahu i silné a slabé stránky organizace a její vnitřní zdroje. Kombinací silných, slabých stránek

organizace, hrozeb a příležitostí vznikají různé podoby strategického chování, přičemž je vždy nutné vzít v úvahu, že jde o budoucí vývoj. Je nutné brát tyto faktory dynamicky a zvažovat alternativy budoucího růstu, stagnace nebo možného zhoršení (Veber a kol., 2003).

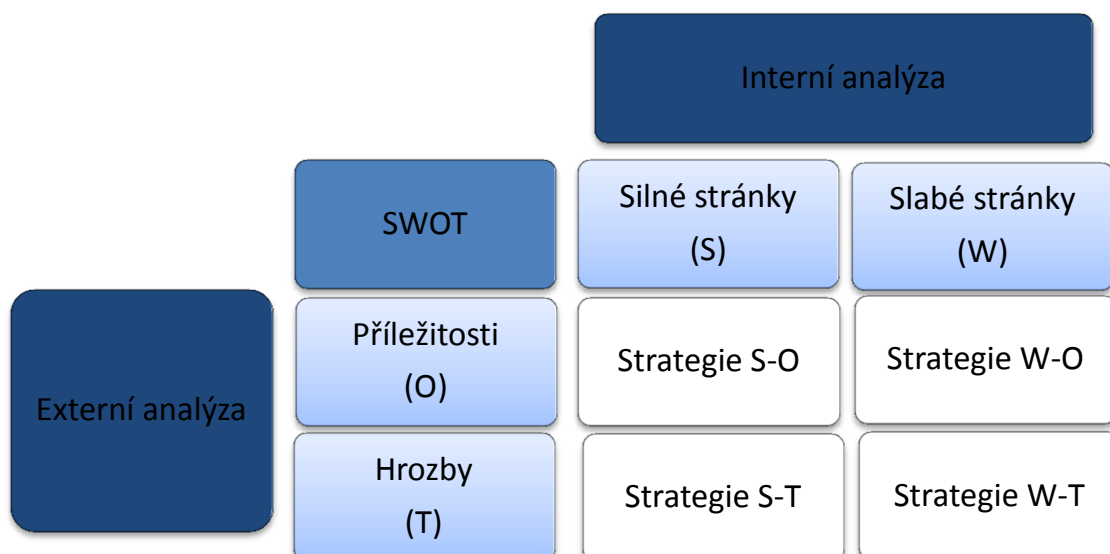
Mallya (2007) stanovil ve své publikaci potencionální **vnitřní sílu** pomocí následujících otázek:

- Je společnost lídrem ve zkušenostní křivce?
- Je na tom dobře z finančního hlediska?
- Má podnik zmapovaný trh ve svém oboru?
- Je strategie lepší než u konkurence?
- Má firma specifické kompetence v oboru (design obalu, pracovní tým atd.)?
- Vlastní nenapodobitelnou nebo nejnovější technologii?
- Má podnik dlouhodobě konkurenční výhody?
- Je podnik lídrem inovací nebo následovník?
- Řídí podnik management efektivně a úspěšně?
- Brání se silným konkurentům?

Dále Mallya (2007) sestavil otázky k posouzení **vnitřních slabin** organizace. Těmito otázkami jsou:

- Má podnik vysoké jednotkové náklady v porovnání s konkencí?
- Má podnik konkurenční nevýhody (nekvalifikovaní pracovníci)?
- Postrádá podnik klíčové znalosti a kompetence?
- Je podnik schopen dostatečně financovat změny svých strategií?
- Má podnik zastaralou technologii ovlivňující kvalitu a produktivitu?
- Má podnik velmi úzký výrobní sortiment?
- Je podnik zranitelný tlakem konkurence?
- Je marketing ve společnosti podprůměrný?
- Klesá v čase ziskovost podniku?
- Má management špatné jméno při zavádění strategie?

Obrázek 2: Schéma SWOT



Zdroj: Korecký, Trkovský, 2011

### Strategie společnosti

- SO strategie, neboli strategie využití využívá silných stránek k realizaci příležitostí. Tento kvadrant vymezuje žádoucí stav, ke kterému směřují všechny společnosti (Tichá, Hron 2008).
- WO je strategií, kde se střetávají slabé stránky a příležitosti ve společnosti. Dle Bednářové (2005) jde o minimalizaci slabých stránek a maximalizaci příležitostí z okolí. Také se nazývá strategií hledání, kdy hledáme příležitosti na eliminaci slabých stránek.
- ST je strategie konfrontace. Tato strategie se používá v případě, že je podnik dost silný, aby mohl konfrontovat své silné stránky s ohrožením z okolního prostředí (Tichá, Hron 2008).
- WT se také jinak nazývá strategií vyhýbání. Tato strategie se používá, jestliže má podnik hodně slabých stránek a do budoucna čeká určitá ohrožení z vnějšího prostředí. Pomocí této strategie se podnik vyhýbá ohrožením a odstraňuje slabé stránky (Tichá, Hron 2008).

## 3. Metodický postup práce

### 3.1 Cíl práce

Analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku potravinářské výroby jako podklad pro jeho strategická rozhodnutí.

### 3.2 Metodika

V analytické části práce byla prostudována literatura a odborné prameny, zabývající se vnitřní a vnější analýzou podniku, strategickým řízením podniku a strategiemi v tržním prostředí.

K praktické části byly použity informace získané na základě konzultací s manažery výrobního podniku potravinářského průmyslu. V této části diplomové práce se objevují metody analyzující vnitřní a vnější prostředí; STEP analýza, finanční analýza a Porterův model pěti sil. Dále byla zpracována finanční mezipodniková komparace a SWOT analýza.

### 3.3 Technický postup práce

Data a informace byly získány z provozní a účetní dokumentace jednotlivých společností za období 2012/2013 a dále analyzovány s využitím běžných statistických metod.

#### Použité zkratky

VZZ	výkaz zisku a ztráty
R	rozvaha
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
OA	oběžná aktiva
VK	vlastní kapitál
ROA	rentabilita celkového kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
EBIT	zisk před zdaněním a úroky

## Použité vzorce finanční analýzy

### Ukazatele rentability

$$ROA = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{celkový kapitál}} = \frac{\text{ř. R 84}}{\text{ř. R 1}}$$

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{VK} = \frac{\text{ř. R 84}}{\text{ř. R 68}}$$

$$ROS = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}} = \frac{\text{ř. R 84}}{\text{ř. VZZ 1+5+19+20+31}}$$

### Ukazatele likvidity

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{OA}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{\text{ř. R 31}}{\text{ř. R 102}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{OA - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{\text{ř. R 31} - \text{ř. R 32}}{\text{ř. R 102}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{\text{ř. R 58}}{\text{ř. R 102}}$$

### Ukazatele zadluženosti

$$\text{Ukazatel finanční nezávislosti} = \frac{VK}{\text{aktiva celkem}} = \frac{\text{ř. R 68}}{\text{ř. R 1}}$$

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Závazky}}{\text{pasiva celkem}} = \frac{\text{ř. R 91+102}}{\text{ř. R 67}}$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} = \frac{\text{ř. VZZ 52+49+58+45+43}}{\text{ř. VZZ 43}}$$

### Ukazatele aktivity

$$\text{Vázanost aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\text{tržby}} = \frac{\text{ř. R 1}}{\text{ř. VZZ 1+5+19+20+31}}$$

$$\text{Rychlost obrátu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} = \frac{\text{ř. VZZ 1+5+19+20+31}}{\text{ř. R 48}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365} = \frac{\text{ř. R 48}}{\frac{\text{ř. VZZ } 1+5+19+20+31}{365}}$$

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} = \frac{\text{ř. VZZ } 1+5+19+20+31}{\text{ř. R 32}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365} = \frac{\text{ř. R 32}}{\frac{\text{ř. VZZ } 1+5+19+20+31}{365}}$$

### Technický postup mezipodnikové komparace

**Metoda normované proměnné** se vypočítá pomocí rozdílu konkrétní hodnoty ukazatele a průměrem tohoto ukazatele za všechny podniky a dále se podělí směrodatnou odchylkou ukazatele. U minimalizačních ukazatelů, kde je nejlepší nejnižší hodnota se poměr otáčí. Nakonec se stanoví suma bodů a pořadí podniků, kdy nejlepší je ten s největším počtem dosažených bodů.

**Metoda vzdálenosti od fiktivního podniku** v první řadě vychází z metody normované proměnné. Stanoví se fiktivní objekt, který je tvořen nejlepšími hodnotami jednotlivých ukazatelů. Tato metoda se počítá umocněním rozdílu konkrétní hodnoty ukazatele normované proměnné a fiktivního objektu. U ukazatelů, kde je žádoucí nejnižší hodnota je nutné otočit znaménka hodnot normované proměnné a vypočítat jako u maximalizačního typu ukazatele. V poslední řadě této metody je nutné odmocnit sumy výsledků ukazatelů pro každý podnik. Tuto sumu určuje tzv. euklidovskou vzdálenost. Autoři se shodují, že tato metoda je nejpřesnější komparací podniků.

## 4. Vlastní práce

Analýza vnitřního a vnějšího prostředí byla prováděna na základě reálně fungujícího podniku působícího v potravinářském průmyslu. Registrovaný název společnosti je BIOGENA CB spol. s r. o. (dále jen Biogena) se sídlem v Českých Budějovicích.

### 4.1 Profil organizace

Biogena je jedním z představitelů výrobců sypaných a porcovaných bylinných, ovocných a pravých čajů v České republice. Dále se zabývá výrobou koupelových směsí, instantních nápojů a distribucí výrobků od jiných společností. Biogena působí na českém trhu již přes 20 let. Zaměřuje se převážně na výrobu prémiových produktů. Původně se zabývala převážně bylinnými čaji a poté přešla i na výrobu ovocných. Mezi úspěchy řadí nalezení nevyužitého prostoru na trhu v poskytování směsí do škol, nemocnic a domovů důchodců. Dále se zaměřuje na prodej svých produktů do lékáren, obchodů se zdravou výživou a vybraných hypermarketů.

Biogena zaměstnává celkem 50 zaměstnanců. Obrat podniku se pohybuje ročně okolo 100 milionů Kč (v roce 2010 98 mil. Kč a v roce 2011 přesně 103 mil. Kč). Základní jmění činí 10 milionů Kč. Statutární orgán tvoří dva jednatelé, kteří jsou zároveň vlastníci společnosti.

Biogena je držitelem certifikátů EN ISO 9001:2008, IFS a certifikátu Spolehlivá firma. Dále je držitelem ocenění KlasA na několik produktů (lipový, mátový a šípkový čaj) od ministerstva zemědělství České republiky za splnění sedmi nadstandardních kritérií. V roce 2000 obdržela ocenění Zlatý klas na mezinárodním agrosalonu Země živitelka ([www.biogena.cz](http://www.biogena.cz)).

#### 4.1.1 Historický vývoj

Biogena působí na trhu již od roku 1991. Začínala s produkcí deseti druhů čajů a bylinných koupelí. Výrobu zajišťovali manuálně tři zaměstnanci. S růstem technického vybavení firmy rostl i počet produktů a celkový výrobní program. Firma prováděla distribuci svých výrobků po celé České republice pomocí regionálních obchodních zástupců. V roce 1999 byl zakoupen v pořadí již čtvrtý balicí automat na výrobu ovocných čajů, mlýn pro mletí léčivých rostlin a linka na balení čajů do nálevových sáčků pro catering. V tomto roce také proběhl přesun administrativního a výrobního zázemí do větších prostor v jihočeském Ševětíně. Vznikla dceřiná

společnost Astera s.r.o., která se zabývá distribucí cateringových produktů Biogeny pomocí obchodních zástupců na území Slovenské republiky.

Na začátku nového roku 2000 podnik otevřel firemní prodejnu v Jindřichově Hradci a zavedla normy EN ISO 9001:2000, na které navazuje „Politika jakosti na období 2008-2011“. Tyto normy Biogena zavedla hlavně díky přísným hygienickým požadavkům na výrobu léčivých rostlin a s tím spojené kvalitní výrobní prostředí. V roce 2003 společnost pořídila balící stroje na výrobu porcovaných čajů. V roce 2004 proběhlo velké rozšíření výrobních řad a nových výrobních programů. Biogena tím rozšiřuje svou činnost i do prostředí lékáren a zdravotnických zařízení po celé České republice.

V letech 2005-2007 podnik pořídil další strojové vybavení na výrobu porcovaných čajů a balící stroje. Začala spolupráce s lékárenskými velkoobchody Phoenix a Tamda. Na trh přichází nové řady porcovaných ovocných, bylinných a pravých čajů. Dále byl rozšířen maloobchodní sortiment o sypané bylinné a ovocné čaje. V těchto letech Biogena získala certifikát KlasA a zvítězila na poli designu v soutěži „Obal roku“ za produkty výrobní řady „Fantastic Tea“.

V letech 2008-2010 mimo uvedení nových řad a zakoupení nového technického vybavení, podnik také zavedl rozsáhlou marketingovou kampaň, co se týče podpory prodeje pomocí luxusních kazet, spolupráce s médii nebo soutěže o ceny. Biogena se také uvedla na sociální síti Facebook. Technologickým vybavením a kvalitou se stala plně konkurenční s ostatními předními výrobci. Na začátku tohoto období jí byl udělen certifikát IFS. Také byla zahájena distribuce do řetězce DM drogerie.

V letech 2011-2012 se Biogena zaměřila hlavně na propagaci svých produktů a na jejich prezentaci ve spolupráci s širokým spektrem médií a prostřednictvím různých soutěží a akcí, jako například Magical cup, Nordic Walking Live a Velikonoční soutěž. Biogena zřídila novou podnikovou prodejnu ve svém sídle s kompletním sortimentem produktů. V tomto období také proběhla reorganizace e-shopu na internetových stránkách a vývoj mobilního webu pro snadnější nakupování a přehlednější prohlížení těchto stránek, což považuje Biogena za důležitý krok. V neposlední řadě uvedla na trhu čajové kazety „Maxi Tea2o“, s kterými byla následně oceněna cenou Obal roku 2012 a prestižním oceněním Touch Design 2012 ([www.biogena.cz](http://www.biogena.cz)).



## 4.1.2 Produkty

Biogena dělí svou činnost do třech pilířů. Těmito oblastmi jsou catering, retail a export. Pro oblast catering podnik vyrábí čaje, instantní nápoje, nápojové koncentráty, kávoviny, ovocné pyré a sirupy, ovocné trubičky, müsli tyčinky, sušenou zeleninu, cereálie a těstoviny. V této kategorii produkuje jak ovocné a černé čaje, zelené aromatizované čaje, směsi černého čaje a ovoce, ovocno-bylinné čajové směsi tak zázvorové. Instantní nápoje jsou dvojího druhu, a to rozpustné v mléce a rozpustné ve vodě. Dále podnik produkuje nízkenergetické nápojové koncentráty. Mezi müsli tyčinkami si zákazník může vybrat polo-máčené i celo-máčené v jogurtu.

Pro oblast maloobchodu vyrábí několik řad luxusních porcovaných čajů, tzv. funkční porcované čaje, zázvorové porcované čaje, zimní a vánoční čaje a v poslední řadě porcované bylinné čaje. Mezi své produkty také řadí dárkové kazety, kolekce čajů a dárky. Pro tuto oblast firma vyrábí nejen porcované ale také sypané čaje a čajové sypané směsi. V neposlední řadě Biogena produkuje bylinné kapsle a bylinné koupelové směsi a bylinné koupele.

Pro poslední pilíř exportu jsou vyráběny instantní nápoje, čaje pro catering, krabičkové čaje a čaje v nálevových sáčkích. Biogena se také zaměřuje na výrobu sypaných, porcovaných čajů, dárkových kazet a dalších produktů pro firmy, které by chtěly využít tyto produkty jako reklamní sortiment. Zde má firma možnost si vybrat mezi několika technologickými možnostmi:

- nálevové sáčky bez přebalů a visaček (plovoucí sáčky);
- dvoukomorové nálevové sáčky s foliovými přebaly (bez kovových sponek);
- dvoukomorové nálevové sáčky s papírovými přebaly;
- jednokomorové nálevové sáčky s foliovými přebaly;
- krabičky po 20 a 25 kusech nálevových sáčků;
- sypané čaje ([www.biogena.cz](http://www.biogena.cz)).

## 4.2 STEP analýza

STEP analýza je strategická analýza, která má identifikovat faktory vnějšího prostředí, které mohou ovlivňovat management podniku v jeho rozhodování. Jednotlivé faktory se dělí do skupin sociálních, technologických, ekonomických a politicko-právních. Biogenu mohou ovlivňovat následující níže uvedené faktory. U jednotlivých faktorů je popsána účinnost na společnost a jejich důležitost vzhledem k blízké budoucnosti dle metodiky Tiché a Hrona (2008).

### 4.2.1 Sociální faktory

#### Změny životního stylu jedince

Současným trendem je velký důraz na zdraví životní styl a s tím spojená rostoucí potřeba nákupu bio a zdraví prospěšných produktů. Biogena na toto reaguje svými produkty Bombastic Tea – funkční wellness čaje, Gingeryline-zázvorové čaje pomáhající štěpení tuků, Psyllium – přírodní vláknina atd. V České republice je trh s biočajem mírně rostoucí. Tento trend se objevuje v rámci vzrůstajícího zájmu o zdraví životní styl. Popisovaný faktor je pro blízkou budoucnost důležitý a může představovat příležitost.

#### České výrobky

Biogena je výhradně český podnik, což může být také jedním z faktorů ovlivňující poptávku a konkurenceschopnost podniku hlavně v budoucnosti. Hlavním důvodem je vzrůstající zájem občanů České republiky o podporu české ekonomiky a ryze českých výrobků. Z hlediska makro prostředí by mohly být tyto dva výše uvedené faktory silnou stránkou podniku.

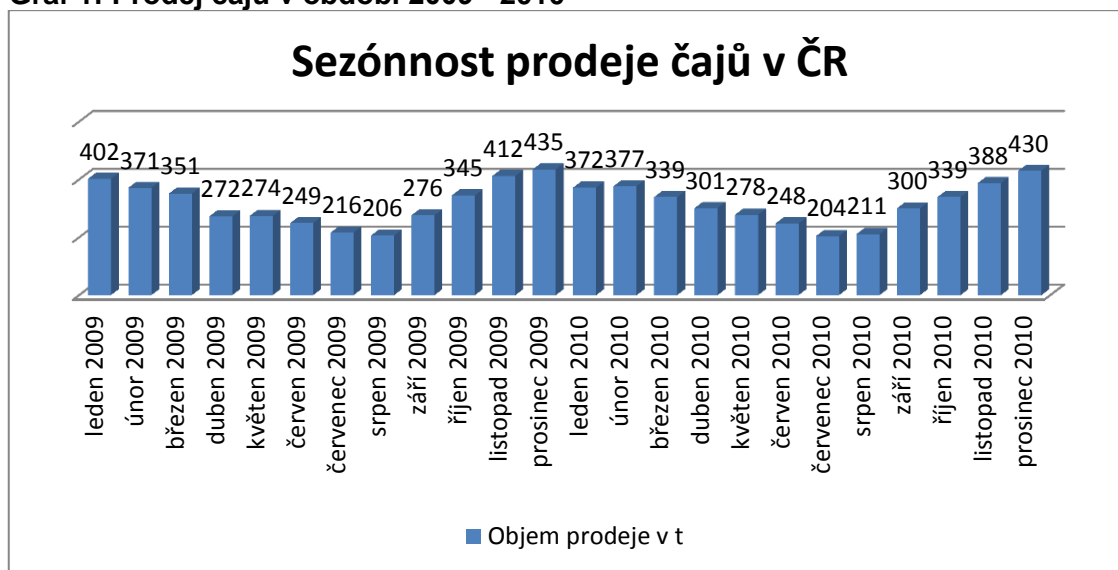
#### Masmédia

Od roku 2010 byla zahájena spolupráce s Českým rozhlasem, Look magazínem a ostatními médii s cílem prezentovat své výrobky a oslovit kupující. Biogena se začala prezentovat skrze zavedení kampaně na sociální síti Facebook, což vede k rozšíření vědomí o podniku mezi široké spektrum potencionálních zájemců. Pro budoucí konkurenceschopnost je důležité být v podvědomí zákazníků nejen v Jihočeském kraji. Pro tento faktor přispívají také oceněné designy obalů porcovaných čajů.

## Sezónnost sortimentu

Vyráběný a prodáváný sortiment Biogeny má velký charakter sezónnosti. Podle níže uvedeného Grafu 1 je patrné, že v letních měsících se prodává čaj až dvakrát méně než v zimních měsících. Je to také z důvodu narůstajícího boomeru nákupu vánočních dáreků v podobě konviček, hrnků a kazet v dárkovém balení. Tento faktor může být považovaný za slabou stránku podniku.

Graf 1: Prodej čajů v období 2009 - 2010



Zdroj: vlastní zpracování, interní materiál podniku

## 4.2.2 Technologické faktory

### Nové produkty a výrobkové řady

Biogena se snaží každým rokem inovovat své výrobkové řady. Zaujmut zákazníky jedinečným designem. V roce 2012 přibyly v oblasti cateringu 4 nové druhy čajů a do oblasti retailu byla uvedena nová kazeta Maxi Tea2o, která také obdržela prestižní ocenění od Touch Design cenu Obal roku 2012. Biogena provádí vývoj svých výrobků na půdě společnosti. Tento faktor je velmi důležitý pro budoucnost, protože na trhu čajů se pohybuje mnoho konkurence a je třeba zaujmut zákazníky svými zajímavými a netradičními kombinacemi chutí.

### Technologická vybavenost

S vývojem podniku se nezadržitelně vyvíjí i nové technologie v oblasti výroby a zpracování čaje. Biogena se této skutečnosti přizpůsobuje a snaží se modernizovat svou výrobu pro získání konkurenční výhody, snížením nákladů a úspor z rozsahu.

Biogena však dbá na to, aby zvyšování produkce a snižování nákladů nebylo na úkor kvality výrobků. V roce 2012 došlo k výrazné modernizaci provozu, díky zakoupení nové balící linky zn. TEAMAC, která umožňuje udržet vysokou kvalitu výrobků i při vyšším objemu produkce. Tento faktor není v blízké budoucnosti tak důležitý, jako bude důležitý v dalších letech – nedojde k zastarání strojového vybavení. Nové technologie jsou pro podnik příležitostí pro rozšíření portfolia produktů.

### **4.2.3 Ekonomické faktory**

#### **Ceny sortimentu**

Obecně s rostoucí nezaměstnaností klesá koupěschopná poptávka. Firma se vzhledem k různému procentu nezaměstnanosti a kupní síle v regionech musí přizpůsobovat zákazníkům především nabídkou na základě využití destinačního marketingu. To znamená, že prémiová řada čajů Biogena je nabízena převážně v okolí Prahy a dalších regionech s vyšší zaměstnaností a vyššími příjmy (Středočeský, Jihomoravský, Plzeňský, Liberecký, Královéhradecký kraj). Levnější řada se naopak více prodává mimo tyto oblasti. Snaha lidí šetřit vede k nákupu levnějšího a méně kvalitního zboží, což může být pro podnik hrozbou hlavně ze strany privátních značek obchodních řetězců. Z dlouhodobého hlediska se však nevyplácí snižovat cenu například až o 50 %. Může dojít k poškození značky a image.

#### **Finanční krize**

Vzhledem k stále přítomné (popř. hrozící) finanční krizi je nutné více dbát a analyzovat konkurenci. K dosažení úspěchu musí podnik poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka než konkurence. Nestačí se jen přizpůsobit potřebám cílových zákazníků, ale navíc úspěšně realizovat a získat konkurenční výhodu. I přes nekončící finanční krizi Biogena vykazuje stále zisky a rentabilita spíše stoupá, díky čemuž klesají obavy o investiční rozvoj v roce 2013.

### **4.2.4 Politicko-legislativní faktory**

#### **Zákon o zaměstnanosti - zaměstnávání osob se zdravotním postižením**

Biogena je poskytovatelem tzv. náhradního plnění. Má dceřinou společnost, která zaměstnává více než 50 % osob se zdravotním postižením, z čehož vyplývá také daňová politika (Ize uspořit na odvodu tzv. invalidní daně). Úspora na dani není však prioritním cílem. Firma se tímto jednáním snaží naplnit spíše než cíl zisku cíl sociální a tím minimalizovat konkurenční nevýhodu s tímto spojenou. Do budoucna tento vliv nemá velký význam, avšak je důležitou součástí podniku.

## **Životní prostředí a kvalita**

Současný stále se zvyšující trend kladoucí důraz na životní prostředí, kvalitu a bio potraviny také významně ovlivňuje podnik Biogena. V České republice vzrůstá zájem o kvalitní produkty oproti levnějším a méně kvalitnějším výrobkům. Podnik se snaží sladit s tímto trendem zaváděním stále novějších a kvalitnějších technologií, kterými se produkují dobré a kvalitní výrobky. Za toto jednání Biogena obdržela certifikát KlasA. V březnu roku 2008 byl Biogenu udělen certifikát IFS. Dále také získala ocenění Zlatý klas za instantní nápoj BioQuick jablko a certifikát pro produkty ekologického zemědělství tzn. za výrobky v biokvalitě. Tyto všechny certifikáty by měly firmě vytvořit přinejmenším vyšší hodnotu goodwillu. Kvalitní produkty jsou silnou stránkou.

## **Změny DPH**

Ve snaze snížit deficit státního rozpočtu je od roku 2008 tendence zvyšovat DPH jak pro základní sazbu tak hlavně pro sníženou sazbu. V roce 2007 byla základní sazba rovna 19 % a snížená 5 %. V roce 2008 stoupla snížená sazba skoro dvojnásobně na 9 %. Další změny proběhly v roce 2010 (20%, 10%). Snížená sazba poté vzrostla ještě dvakrát a to v roce 2012 na 14 % a v následujícím roce 2013 na 15 %. Názory na DPH se různí a se změnou vlády může dojít i k úplnému zrušení snížené sazby, což by mělo na Biogenu negativní dopad, jelikož čaje podléhají dani z přidané hodnoty se sníženou sazbou.

## 4.3 Porterův model

V oblasti produkce čajů se nachází hodně podobných produktů a zainteresovaných skupin jako například dodavatelé, zákazníci a konkurence, které je třeba analyzovat. K identifikaci těchto skupin slouží Porterův model analýzy „pěti sil“.

### 4.3.1 Síla nových vstupů

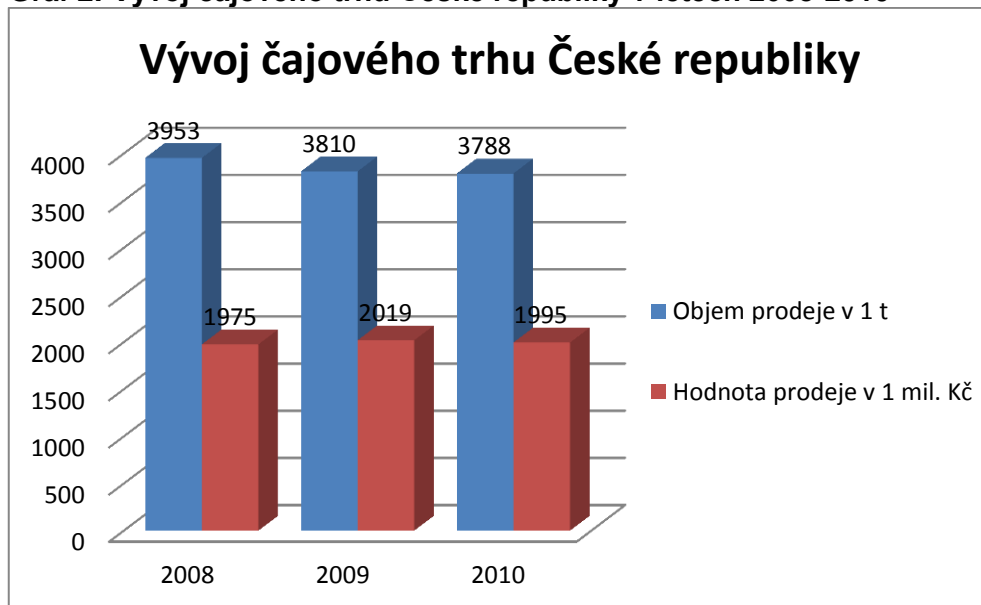
Nově vstupující podniky do tržního prostředí obvykle přinášejí nové kapacity, touhu získat podíl na existujícím trhu. Hrozba vstupu závisí na přítomnosti překážek vstupu, které lze očekávat od stávajících konkurentů. Překážkou v potravinářském průmyslu při výrobě čajů může být technologická náročnost pro výrobu, míchání a balení čajů. Jedná se zejména o úspory z rozsahu. Začínající podnikatelé musí ze začátku vynaložit větší množství finančních prostředků, aby mohli vyrábět větší množství výrobků a tím vytvářet úpory z rozsahu a prodávat tak levnější výrobky, což je u spotřebního zboží důležitým faktorem. Pro kapitálovou náročnost v tomto odvětví také přispívá fakt, že Biogena každým rokem nakupuje a inovuje svůj technický park.

Další bariérou pro vstup na trh může být přístup k distribučním kanálům. Drobní a začínající podnikatelé mají často problémy získat své výrobky do hypermarketů, díky maloobchodním poplatkům za prostory v regálech. Nejvýznamnější formou prodeje čajů jsou hypermarkety, kde se prodá více než 40 % tržeb dané kategorie. Hypermarkety se zaměřují hlavně na zavedené firmy, které mohou platit za reklamu a vytvářejí vysokou poptávku po svých výrobcích, obzvláště v tak silném konkurenčním prostředí jako jsou čaje.

Diferenciace produktu je další možnou bariérou vstupu na trh. Trh čajů dosáhl západoevropské úrovně. Neexistuje již žádná produktová skupina čajů, kterou by zákazník v České republice neznal. Trh s čaji je přesycen, jak je patrné z níže uvedeného Grafu 2. Od roku 2008 hodnota prodaného čaje klesá a pohybuje se okolo 2 mld. Kč. Pokles objemu prodaného čaje v roce 2009 se pohyboval okolo 3,6 % z 3 953 t na 3 810 t. V následujícím roce 2010 byl jeho pokles jen o 0,6 % a to na 3 788 t.

Vliv ze strany potencionálních nově vstupujících firem je zanedbatelný a Biogena tento tlak nijak zvláště nepociťuje. To dokazuje i klesající objem prodeje čaje v České republice v letech 2008 - 2010 dle níže uvedeného Grafu 2. Jedinou hrozbou mohou být nadnárodní společnosti, které ještě nemají na českém trhu zastoupení.

**Graf 2: Vývoj čajového trhu České republiky v letech 2008-2010**



Zdroj: vlastní zpracování, interní materiál podniku

### **4.3.2 Rivalita existujících firem**

Ve většině průmyslových odvětví jsou společnosti na sobě vzájemně závislé a potravinářský průmysl není výjimkou. Výše rivality mezi konkurencí je závislá na různých faktorech. Mezi tyto faktory patří velikost, počet a diversita konkurentů na trhu, diferenciací produktu, doplňkové služby a fixní náklady.

Biogena spol. s r. o. svou konkurenci nijak silně nevnímá. Na konkurenci pohlíží z hlediska svých dvou pilířů maloobchodu a cateringu. Díky svému hlavnímu dodavateli panu Mikešovi podnik spolupracuje se svou konkurenční firmou Leros s.r.o. a je s ní v přátelském vztahu (p. Mikeš také patří mezi významné dodavatele bylin společnosti Leros).

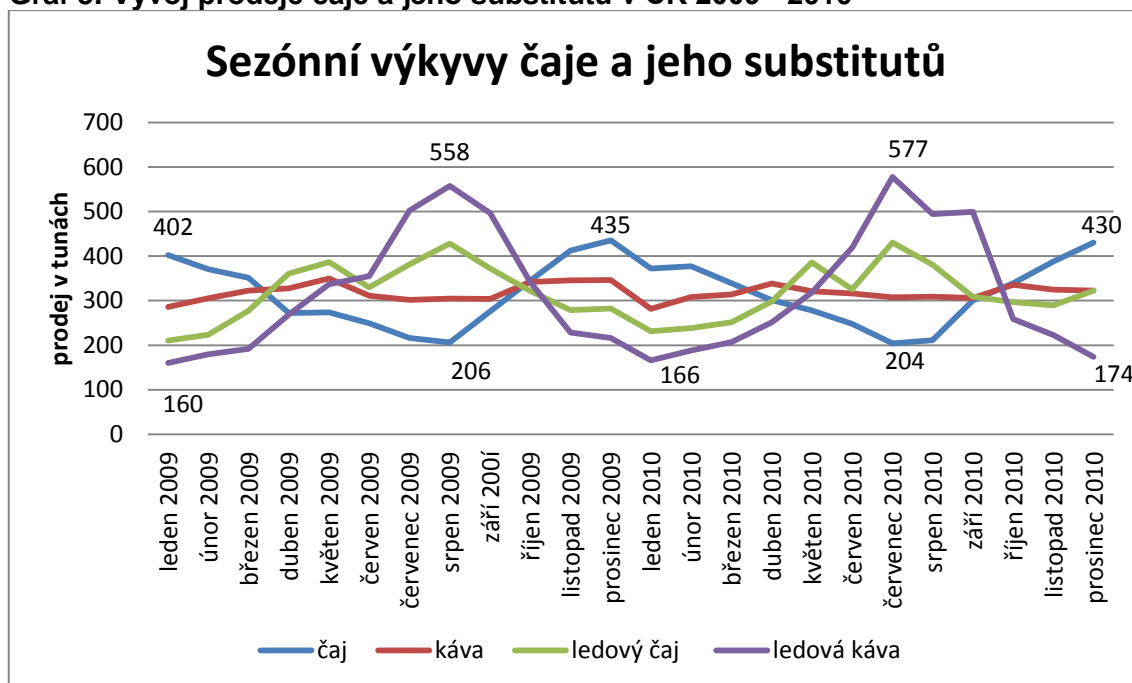
Mezi hlavní konkurenty v rámci maloobchodu Biogena řadí firmu UNILEVER ČR, spol. s r.o. (Lipton, Saga) z důvodu velmi podobné nabídky čajů. Podnik vnímá jako své konkurenty i hypermarkety a supermarkety, které nabízejí kromě běžných značek čajů také svoji privátní značku. I přesto, že jsou čajové produkty privátních značek levnější, mají srovnatelnou kvalitu. Mezi další konkurenty patří: Tata Global Beverages Czech Republic (Jemča), Mokate SA (Babička Růženka), Sara Lee Czech Republic s.r.o. (Pickwick a Zlatý šálek), Teekanne. Tyto konkurenti generují na českém trhu 84 % tržeb, přičemž největší podíl na trhu zaujímají zn. Pickwick, Teekanne a Jemča. Biogena se stává díky nové výrobní technologii plně konkurujícím podnikem v kvalitě, avšak již ne svým podílem na trhu.

Z hlediska cateringu firma vnímá jako svého největšího konkurenta společnost Bonno s produkty Redmax. Ostatními pak mohou být AG Foods, Tropicco a ISO Line. V oblasti cateringu se výrobní podnik nejvíce obává možné korupce u svých klíčových zákazníků, kde působí velké cateringové firmy, které chtějí ovládnout velkou část trhu.

### 4.3.3 Ohrožení ze strany substitutů

Substitutem se rozumí produkt, který se může mít jiný vzhled a charakter, ale uspokojí též potřeby jako jiný výrobek a mají stejnou funkci. Někdy mohou být tyto produkty těžce identifikovatelné. Faktory, které ovlivňují výběr mezi produkty, jsou cenový strop (cena, kterou je spotřebitel maximálně ochoten zaplatit za produkt) a preference zákazníka.

Graf 3: Vývoj prodeje čaje a jeho substitutů v ČR 2009 - 2010



Zdroj: vlastní zpracování, interní materiál podniku

Mezi hlavní substituty porcovaného a sypaného čaje patří káva, ledový čaj a ledová káva. V Grafu 3 uvedeném výše je vidět preference zákazníků mezi substitučními produkty během let 2009 - 2010 dle jednotlivých měsíců. Jsou zde vidět sezónní výkyvy, kde v letních měsících jsou preferované ledové nápoje a v zimních měsících teplé nápoje, zejména čaj. Káva má nejmenší kolísání prodeje a vyvíjí se celkem stabilně. Naopak ledová káva má největší oscilaci. V červenci roku 2010 se prodalo 577 tun ledové kávy, kdežto v prosinci 2010 jen 174 t. Čaje se prodá



v letních měsících dvakrát méně než v zimních. Jeho prodej stoupá hlavně před Vánoci.

Mezi další čajové substituty můžeme zařadit i ostatní nealkoholické nápoje jako jsou koncentrované ovocné šťávy ředitelné vodou, ovocné džusy, vody a ostatní. V poslední době jsou také velkou zajímavostí a oblibou teplé ovocné koktejly prodávané v restauracích. Mezi substituty sypaného a porcovaného čaje se řadí také instantní čaje a nápoje. Sezónní sortiment je slabá stránka.

#### **4.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací síla působící na Biogenu ze strany dodavatelů se na první pohled zdá poměrně veliká, a to z toho důvodu, že 95 % dodávek materiálu tedy bylin je od jednoho dodavatele. Jedná se o podnik Byliny Mikeš s.r.o. Málokdy se Biogenu naskytne možnost nákupu kvalitnějších a levnějších bylin než od tohoto dodavatele. Na druhou stranu se tato vyjednávací síla výrazně snižuje o fakt, že pan Mikeš je jedním ze spoluvlastníků Biogeny. Biogena tak má přesné informace o kvalitě materiálu, který nakupuje. Výhodou je také fakt, že se jedná o dodavatele ryze českého.

Dalšími dodavateli jsou převážně zahraniční výrobci. Kvalitní aromata jsou odebírána z Německa, ovoce z Anglie i Německa. Černé čaje jsou nakupovány z Amsterdamu a Hamburku. Tito dodavatelé nejsou v dlouhodobém vztahu se Biogenu. Ta je střídá a vybírá podle nabídky, kterou dostane. Proto, zde nehrozí žádná větší síla ze strany dodavatelů. Mimoto podnik nakupuje zásoby s půlročním předstihem, aby se zamezilo případným ztrátám ze zastavení výroby.

Dalšími důvody, proč Biogena necítí tlak od svých dodavatelů je, že ve svém účetnictví k 1. 1. 2013 eviduje pouze tři dodavatele. K tomuto datu nemá žádný neuhrazený závazek a vykazuje 97,4 % svých faktur splacených do splatnosti (15 dní po vystavení). Podnik má vysokou platební morálku a pro potencionální i současné dodavatele je Biogena dobrým partnerem.

#### **4.3.5 Vyjednávací síla odběratelů**

Biogena. působí prostřednictvím portfolia svých produktů, kterými jsou především sypané a porcované čaje a další bylinné produkty, za účasti obchodních zástupců na území celé České republiky. Samotný a konečný kontakt se zákazníkem na území Slovenské republiky probíhá především prostřednictvím distribučního kanálu, dceřiné společnosti Astera s.r.o., která je dnes samostatná. Nyní Biogena distribuuje přímým

prodejem (i e-shopem), distribučním kanálem Druid a prostřednictvím sítí lékáren Pauwex.

Odběratele obecně lze shrnout do dvou skupin. Jednak se jedná o distribuci koncovým zákazníkům prostřednictvím celostátních obchodních řetězců, kterými jsou především Coop/Terno, Interspar, Globus a Tesco. Tyto společnosti však nejsou schopny nabídnout celou šíři portfolia výrobků. Biogena má takové postavení na trhu že je, co se týče výběru odběratelů, velmi opatrná a vybírává. Druhou skupinou odběratelů jsou menší specializované prodejny, zejména bio prodejny, prodejny zdravé výživy (Phytovet, Pauwex), lékárny (Phoenix a Tamda) a gastronomické provozy. Biogena dodává také své produkty v oblasti cateringu do škol, nemocnic, firem a jiných provozoven. V této oblasti se podnik může obávat korupčního prostředí, rušení škol a slučování provozoven.

Podnik si v současné době může vybírat své odběratele a působí jen v několika hypermarketech, má i široký výběr pro rozšíření své působnosti. Bohužel podnik zaznamenal (dle finanční analýzy) nárůst nesplacených pohledávek a snížení platební morálky odběratelů, což může být pro firmu velkou hrozbou ve vlastní solventnosti. Druhou hrozbou pak může být stále narůstající síla obchodních řetězců, které prodávají levné privátní značky a nutí výrobce prodávat své produkty za nízké ceny.

## 4.4 Finanční analýza

V další části diplomové práce je hodnocena finanční situace Biogeny. Promítnete se zde posouzení finanční situace z časového hlediska během pěti po sobě jdoucích let (2007 - 2011) pomocí analýzy trendů, vertikální analýzy a analýzy poměrových ukazatelů.

### 4.4.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy

Horizontální a vertikální analýza je posouzení majetkové a kapitálové struktury podniku Biogena CB spol. s r.o. a časovou řadu jednotlivých položek rozvahy. Tato analýza je zobrazena v níže uvedených Tabulkách 1, 2 a 3.

**Tabulka 1: Vybrané údaje rozvahy Biogeny (v tis. Kč)**

	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Aktiva celkem</b>	50 372	59 960	48 185	48 736	54 790
<b>Stálá aktiva</b>	14 327	19 846	13 862	9 261	8 143
<b>DHM</b>	14 064	19 646	13 662	9 061	7 943
<b>DFM</b>	200	200	200	200	200
<b>Oběžná aktiva</b>	35 206	39 665	33 796	39 133	46 336
<b>Zásoby</b>	23 389	27 752	25 376	22 075	23 170
<b>Pohledávky</b>	10 526	9 593	6 955	13 259	19 764
<b>Finanční majetek</b>	1 291	2 320	1 465	3 799	3 402
<b>Pasiva celkem</b>	50 372	59 960	48 185	48 736	54 790
<b>Vlastní kapitál</b>	11 834	10 931	13 126	20 868	28 935
<b>Základní kapitál</b>	3 275	6 234	6 234	10 234	10 234
<b>VH minulých let</b>	7 350	7 936	4 074	1 869	9 611
<b>VH běžného roku</b>	882	-3 862	2 195	7 742	8 067
<b>Cizí kapitál</b>	38 177	48 461	34 621	27 457	25 036
<b>Dlouhodobé závazky</b>	0	0	0	0	0
<b>Krátkodobé závazky</b>	26 033	27 128	16 519	8 531	9 024

Zdroj: interní materiál podniku

**Tabulka 2: Vertikální analýza majetkové a kapitálové struktury (v %)**

	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Aktiva celkem</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Stálá aktiva</b>	28,4	33,1	28,8	19,0	14,9
<b>DHM</b>	27,9	32,8	28,4	18,6	14,5
<b>DFM</b>	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4
<b>Oběžná aktiva</b>	69,9	66,2	70,1	80,3	84,6
<b>Zásoby</b>	46,4	46,3	52,7	45,3	42,3
<b>Pohledávky</b>	20,9	16,0	14,4	27,2	36,1
<b>Finanční majetek</b>	2,6	3,9	3,0	7,8	6,2
<b>Pasiva celkem</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Vlastní kapitál</b>	23,5	18,2	27,2	42,8	52,8
<b>Základní kapitál</b>	6,5	10,4	12,9	21,0	18,7
<b>VH minulých let</b>	14,6	13,2	8,5	3,8	17,5
<b>VH běžného roku</b>	1,8	-6,4	4,6	15,9	14,7
<b>Cizí kapitál</b>	75,8	80,8	71,9	56,3	45,7
<b>Dlouhodobé závazky</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Krátkodobé závazky</b>	51,7	45,2	34,3	17,5	16,5

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv a pasiv**

	Změna	%	Změna	%	Změna	%	Změna	%
	(v tis. Kč) 08/07	změna 08/07	(v tis. Kč) 09/08	změna 09/08	(v tis. Kč) 10/09	změna 10/09	(v tis. Kč) 11/10	změna 11/10
<b>Aktiva celkem</b>	9 588	19,03	-11 775	-19,64	551	1,14	6 054	12,42
<b>Stálá aktiva</b>	5 519	38,52	-5 984	-30,15	-4 601	-33,19	-1 118	-12,07
<b>DHM</b>	5 582	39,69	-5 984	-30,46	-4 601	-33,68	-1 118	-12,34
<b>DFM</b>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>OA</b>	4 459	12,67	-5 869	-14,80	5 337	15,79	7 203	18,41
<b>Zásoby</b>	4 363	18,65	-2 376	-8,56	-3 301	-13,01	1 095	4,96
<b>Pohledávky</b>	-933	-8,86	-2 638	-27,50	6 304	90,64	6 505	49,06
<b>Fin. majetek</b>	1 029	79,71	-855	-36,85	2 334	159,32	-397	-10,45
<b>Pasiva celkem</b>	9 588	19,03	-11 775	-19,64	551	1,14	6 054	12,42
<b>Vlastní kapitál</b>	-903	-7,63	2 195	20,08	7 742	58,98	8 067	38,66
<b>ZK</b>	2 959	90,35	0	0,00	4 000	64,16	0	0,00
<b>VH min. let</b>	586	7,97	-3 862	-48,66	-2 205	-54,12	7 742	414,23
<b>VH</b>	-4 744	-537,87	6 057	-156,84	5 547	252,71	325	4,20
<b>Cizí kapitál</b>	10 284	26,94	-13 840	-28,56	-7 164	-20,69	-2 421	-8,82
<b>DI. závazky</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Krátk. závazky</b>	1 095	4,21	-10 609	-39,11	-7 988	-48,36	493	5,78

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedených Tabulek 1, 2 a 3 je patrná kapitálová a majetková struktura Biogeny. Struktura aktiv se odvíjí od předmětu podnikání, jelikož je podnik zaměřený na výrobu a prodej čajových produktů, její největší majetkovou položkou tvoří oběžná aktiva a to zejména zásoby. V roce 2011 se zásoby vyšplhaly až na necelých 85 % z celkových aktiv. Korelace zásob není nijak významná, pohybují se stále okolo 22 - 27 mil. Kč.

Mezi stálými aktivy jsou účtovány budovy a stroje, které podnik využívá. Dlouhodobý hmotný majetek činí po 5 let v průměru 24,5 % z celkových aktiv. Tato stálá aktiva během let klesají. Čisté investice jsou nižší. Z tohoto důvodu může dojít k zastarávání majetku, což může v budoucnu vyvolat vysoké investiční nebo provozní náklady. Faktem je, že podnik v roce 2012 své stroje modernizoval investicí do nové balicí linky. Dlouhodobý finanční majetek byl po celou dobu stejný a to 0,4 % z celkových aktiv.

Hodnota pohledávek za sledované roky velmi vzrostla. Mezi roky 2009 a 2010 tento nárůst činil až 90 %. V roce 2011 byl nárůst o 50 % oproti roku předcházejícímu. Je to způsobeno hlavně snížením solventnosti odběratelů a s tím spojeným zvýšením doby obratu pohledávek (viz kapitola poměrové ukazatele). Ve společnosti se zvyšuje počet nesplacených pohledávek po splatnosti.

Dle vertikální analýzy tabulky 2 se struktura pasiv od roku 2007 velmi změnila. V roce 2007 měla Biogena až 75,8 % cizího kapitálu a vlastní pouze 23,5 % z celkových pasiv. Cizí kapitál v průběhu let klesl na 45,7 % z celkových pasiv a vlastní kapitál vzrostl až o 20 procentních bodů na 52,8 % a tvoří největší část pasiv. Stalo se tak hlavně z důvodu zvyšování základního kapitálu v letech 2010 a 2011 o 4 mil. Kč, a také dovršení zisku až ve výši 15 % z celkových pasiv.

Biogena neneviduje žádné dlouhodobé závazky. Všeobecně platí, že krátkodobé zdroje jsou levnější oproti dlouhodobějším, jsou však rizikovější, protože je podnik musí splácet v kratších lhůtách a proto je dobrý klesající trend krátkodobých závazků, který podnik vykazuje. Podniku se v průběhu pěti let podařilo snížit stav krátkodobých závazků o více než 50 % jak vyplývá z horizontální analýzy ve výše uvedené Tabulce 3.

#### 4.4.2 Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

V níže uvedených Tabulkách 4, 5, 6 je stanovena a zpracována analýza trendů a procentní analýza účetního výkazu zisku a ztráty pro roky 2007 - 2011. Pro vertikální analýzu u výkazu zisku a ztráty byla zvolena jako základ položka celkových výnosů.

**Tabulka 4: Vybrané údaje výkazu zisku a ztráty podniku (v tis. Kč)**

	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Výnosy celkem</b>	94 921	87 123	85 253	98 275	102 511
<b>Provozní výnosy</b>	94 015	86 164	84 275	97 276	102 153
<b>Finanční výnosy</b>	906	959	978	999	358
<b>Mimořádné výnosy</b>	0	0	0	0	0
<b>Náklady celkem</b>	93 982	90 985	82 790	88 524	92 341
<b>Provozní náklady</b>	91 899	87 109	80 771	87 114	90 801
<b>Finanční náklady</b>	2 081	3 876	2 019	1 410	1 540
<b>Mimořádné náklady</b>	2	0	0	0	0
<b>Daň z příjmů</b>	57	0	268	2 009	2 103
<b>Výsledek hospodaření</b>	882	-3 862	2 195	7 742	8 067

Zdroj: interní materiál podniku

**Tabulka 5: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (v %)**

	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Výnosy celkem</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Provozní výnosy</b>	99,0	98,9	98,9	99,0	99,7
<b>Finanční výnosy</b>	1,0	1,1	1,1	1,0	0,3
<b>Mimořádné výnosy</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Náklady celkem</b>	99,0	104,4	97,1	90,1	90,1
<b>Provozní náklady</b>	96,8	100,0	94,7	88,6	88,6
<b>Finanční náklady</b>	2,2	4,4	2,4	1,4	1,5
<b>Mimořádné náklady</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Daň z příjmů</b>	0,1	0,0	0,3	2,0	2,1
<b>Výsledek hospodaření</b>	0,9	-4,4	2,6	7,9	7,9

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 6: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty**

	Abs. změna (v tis. Kč) 08/07	% změna 08/07	Abs. změna (v tis. Kč) 09/08	% změna 09/08	Abs. změna (v tis. Kč) 10/09	% změna 10/09	Abs. změna (v tis. Kč) 11/10	% změna 11/10
<b>Výnosy celkem</b>	-7 798	-8,22	-1 870	-2,15	13 022	15,27	4 236	4,31
<b>Provozní výnosy</b>	-7 851	-8,35	-1 889	-2,19	13 001	15,43	4 877	5,01
<b>Finanční výnosy</b>	53	5,85	19	1,98	21	2,15	-641	-64,16
<b>Mim. výnosy</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Náklady celkem</b>	-2 997	-3,19	-8 195	-9,01	5 734	6,93	3 817	4,31
<b>Provozní náklady</b>	-4 790	-5,21	-6 338	-7,28	6 343	7,85	3 687	4,23
<b>Finanční náklady</b>	1 795	86,26	-1 857	-47,91	-609	-30,16	130	9,22
<b>Mim. náklady</b>	-2	-100,00	0	0	0	0	0	0
<b>Daň z příjmů</b>	-57	-100,00	268	0	1 741	649,63	94	4,68
<b>VH</b>	-4 744	-537,87	6 057	-156,84	5 547	252,71	325	4,20

Zdroj: vlastní zpracování

Provozní výnosy tvoří v průběhu let v průměru 99 % z celkových výnosů dle Tabulky 5 vertikální analýza výkazu zisku a ztráty. Mezi lety 2007 a 2009 docházelo k poklesu celkových výnosů i nákladů. V následujícím roce 2010 se podařilo zvýšit své výnosy až o 15 %. Náklady v tomto roce vzrostly jen o necelých 7 %. V roce 2011 došlo ke zvýšení výnosů i nákladů ve stejné výši o 4,3 % (Tabulka 6 horizontální analýza).

Ve všech letech byl vykazován zisk. Výjimkou je rok 2008, kdy celkové náklady přesahovaly celkové výnosy o 4,4 %. Tato ztráta je částečně způsobena nárůstem finančních nákladů o 1,8 mil. Kč. Dále byl zaznamenán větší pokles provozních výnosů než provozních nákladů. Provozní výnosy klesly o více než 8 % mezi roky 2007 a 2008.

Největší meziroční nárůst zisku proběhl mezi roky 2009 a 2010, kdy zisk vzrostl 2,5krát. Výsledek hospodaření za poslední dva sledované roky tvoří necelých 8 % z celkových výnosů. Finanční činnost podniku je pouze nepatrná. Biogena z této činnosti vykazuje ztrátu ve všech sledovaných letech. Důvodem jsou hlavně nákladové úroky z poskytnutí bankovních úvěrů. Firma neviduje žádné výnosové úroky. Podnik nerealizuje za poslední roky žádné mimořádné výnosy ani náklady.

### 4.4.3 Poměrové ukazatele

#### Ukazatele rentability

Ukazatelé rentability udávají výši finančního zdraví sledovaného podniku. Měří schopnost podniku vytvářet zisk za pomoci vloženého kapitálu.

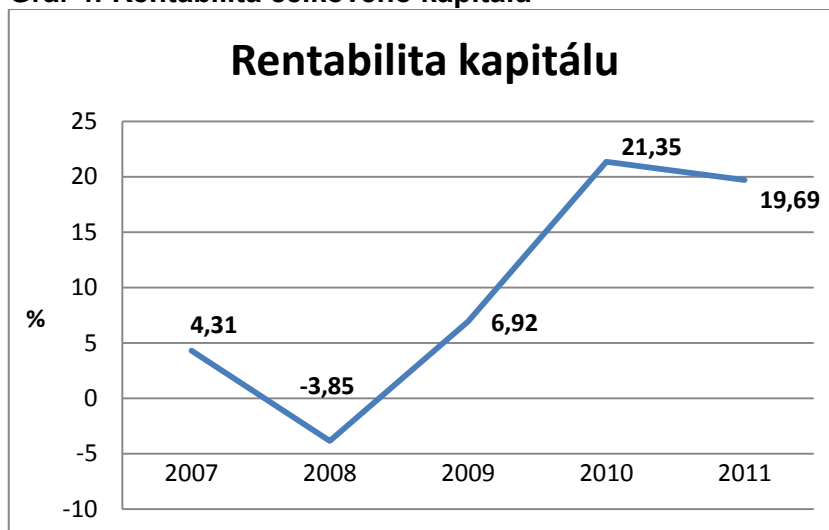
#### Ukazatel rentability vloženého kapitálu

**Tabulka 7: Rentabilita vloženého kapitálu**

	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Rentabilita kapitálu (%)</b>	4,31	-3,85	6,92	21,35	19,69
<b>EBIT (v tis. Kč)</b>	2 169	-2 309	3 335	10 407	10 788
<b>Celkový kapitál (v tis. Kč)</b>	50 372	59 960	48 185	48 736	54 790

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiál podniku

**Graf 4: Rentabilita celkového kapitálu**



Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita celkového kapitálu dle Grafu 4 představuje nejdůležitější z ukazatelů, které hodnotí výnosnost podniku. Tento ukazatel se vypočte poměrem zisku před zdaněním a úroky a celkového vloženého kapitálu. Jelikož se ukazatel počítá s celkovým kapitálem, hodnotí tak efektivitu podniku bez ohledu na to odkud kapitál pochází, a to z vlastních nebo cizích zdrojů. Ve výše uvedeném grafu je vidět zvyšující se efektivita vloženého kapitálu Biogena během pěti sledovaných let. Rentabilita kapitálu má od roku 2008 rostoucí tendenci, ale v roce 2011 mírně klesla o necelé dva procentní body, což bylo způsobeno hlavně zvýšením položky vlastního kapitálu. Nejvyšší hodnota ukazatele byla v roce 2011, naopak nejnižší v roce 2008, kdy Biogena vykázala ztrátu dle Tabulky 7.



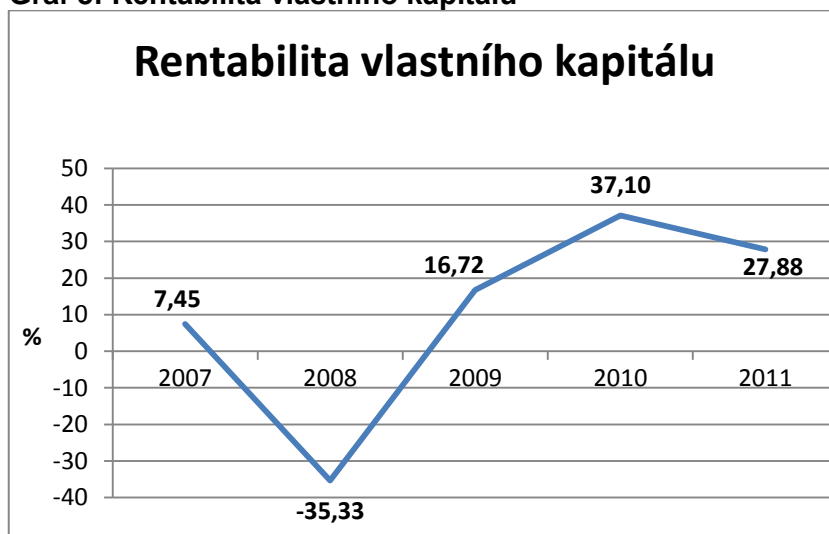
## Rentabilita vlastního kapitálu

**Tabulka 8: Rentabilita vlastního kapitálu**

	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (%)</b>	7,45	- 35,33	16,72	37,10	27,88
<b>Zisk po zdanění (v tis. Kč)</b>	882	-3 862	2 195	7 742	8 067
<b>Vlastní kapitál (v tis. Kč)</b>	11 834	10 931	13 126	20 868	28 935

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiál podniku

**Graf 5: Rentabilita vlastního kapitálu**



Zdroj: vlastní zpracování

Pro rentabilitu vlastního kapitálu literatura uvádí doporučenou hodnotu mezi 15 % až 20 %. Jak je patrné z výše uvedeného Grafu 5 rentabilita vlastního kapitálu se v prvních dvou letech pohybovala pod doporučenými hodnotami. V roce 2008 byl vlastní kapitál podniku výrazně neziskový vzhledem k tomu, že Biogena v tomto roce vykázala ztrátu. Od roku 2009 už bylo využití vlastního kapitálu efektivní. Pro investora je tento ukazatel důležitý pro získání přehledu o tom, jak efektivně podnik hospodaří s jeho vloženým kapitálem. Nejvyšší hodnoty jsou naměřeny v roce 2010 a to 37,1 %. V roce následujícím je naměřena rentabilita o 10 % nižší než v roce 2010, a to hlavně z důvodu vyšší hodnoty vlastního kapitálu. Pozitivní vývoj rentability vlastního kapitálu je pro podnik silnou stránkou.

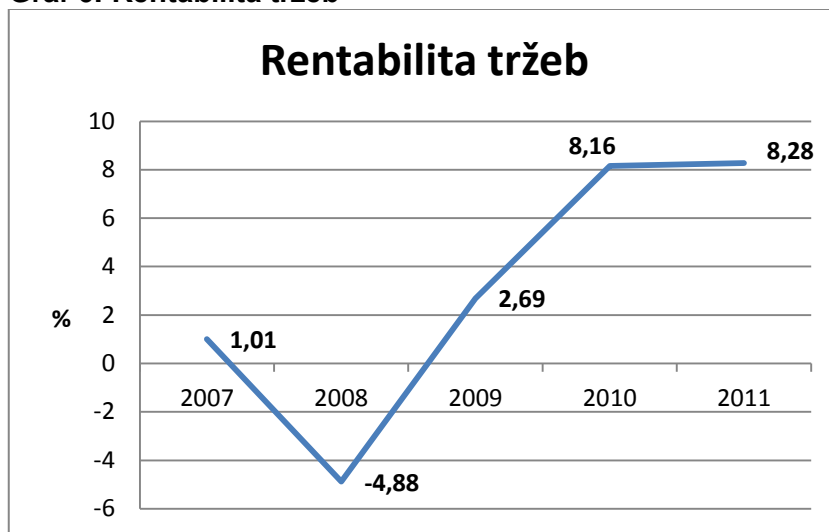
## Rentabilita tržeb

**Tabulka 9: Rentabilita tržeb**

	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Rentabilita tržeb (%)</b>	1,01	-4,88	2,69	8,16	8,28
<b>Zisk (v tis. Kč)</b>	882	-3 862	2 195	7 742	8 067
<b>Tržby (v tis. Kč)</b>	87 327	79 139	81 599	94 877	97 428

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiál podniku

**Graf 6: Rentabilita tržeb**



Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita tržeb se počítá hlavně pro srovnání podniků ve stejném oboru a porovnáním s oborovým průměrem. Pokud je oborový průměr vyšší, než je hodnota ukazatele, pak jsou ceny výrobků příliš nízké a náklady vysoké. Hodnota ukazatele udává, kolik korun zisku Biogena získala z jedné koruny tržeb. Rentabilita tržeb má od roku 2008 rostoucí charakter, což je pro podnik dobré. Dle Tabulky 9 a Grafu 6 byla nejvyšší rentabilita podniku naměřena v posledním roce sledovaného období. V tomto roce tedy bylo z jedné koruny tržeb vyprodukováno 0,0828 Kč zisku.

## **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity ukazují schopnost podniku splácet své závazky v době splatnosti. Jsou to ukazatele, které určují solventnost podniku a jsou tedy i jedněmi z hlavních ukazatelů finančního zdraví. Likviditou rozumíme prostředky, které má podnik dispozici pro okamžitou splatnost svých závazků. Rozlišujeme likviditu běžnou, pohotovou a okamžitou. Tyto ukazatele ve své podstatě určují podíl toho, čím se může platit a tím, co je nutno zaplatit.

## Běžná likvidita

**Tabulka 10: Běžná likvidita**

	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Běžná likvidita</b>	1,35	1,46	2,05	4,59	5,13
<b>Oběžná aktiva (v tis. Kč)</b>	35 206	39 665	33 796	39 133	46 336
<b>Krátkodobé závazky (v tis. Kč)</b>	26 033	27 128	16 519	8 531	9 024

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiál podniku

Měří poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Určuje tedy, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy. Tato likvidita je citlivá na strukturu a oceňování zásob. Biogena s vysokými zásobami váže své finanční prostředky v zásobách a její solventnost se snižuje, protože zásoby patří k méně likvidním prostředkům než třeba peněžní prostředky na bankovních účtech společnosti. Ve výše uvedené Tabulce 10 je vidět, že běžná likvidita společnosti Biogena se během pěti let zvýšila z 1,35krát na 5,13krát (kryje své krátkodobé závazky svými oběžnými aktivy), což je způsobeno mírným nárůstem oběžného majetku, ale hlavně stálým snižováním krátkodobých závazků. Literární zdroje uvádí, že je postačující hodnota nad 1,5.

## Pohotová likvidita

**Tabulka 11: Pohotová likvidita**

	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Pohotová likvidita</b>	0,48	0,45	0,53	1,95	2,39
<b>Oběžná aktiva (v tis. Kč)</b>	35 206	39 665	33 796	39 133	46 336
<b>Krátkodobé závazky (v tis. Kč)</b>	26 033	27 128	16 519	8 531	9 024
<b>Zásoby (v tis. Kč)</b>	22 710	27 457	25 040	22 498	24 769

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiál podniku

Díky nízké likviditě zásob, se kterými se počítá v předcházejícím ukazateli, se pohotová likvidita snaží tyto nedostatky vyloučit. Počítá se tedy s oběžnými aktivy sníženými o zásoby podniku. Je nutné zkoumat jednotlivé výsledky běžné a pohotové likvidity. Má-li pohotová likvidita výrazně nižší hodnotu, znamená to, že firma drží velké množství zásob.

Dle níže uvedeného Grafu 7, Biogena svou pohotovou likviditu výrazně zlepšila za posledních 5 let. V roce 2010 se již hodnota pohybovala za doporučenou hodnotou 1. Vývoj obou likvidit v průběhu let je v podstatě stejný a to takový, že od roku 2010 proběhlo výrazné zlepšení. Oběžná aktiva se mírně zvyšují a zásoby zůstávají

v průběhu let konstantní, jen s mírnými výkyvy. Naopak krátkodobé zásoby se výrazně snížily.

### Okamžitá likvidita

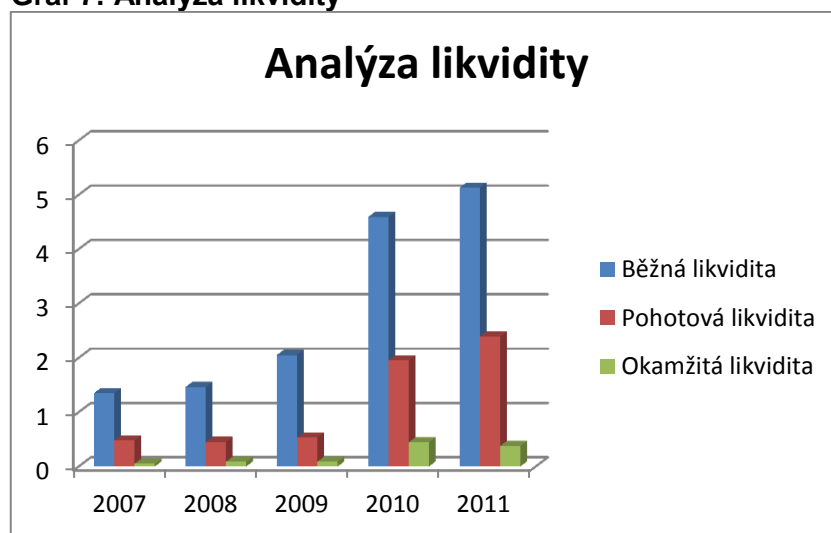
**Tabulka 12: Okamžitá likvidita**

	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,05	0,09	0,09	0,45	0,38
<b>Peněžní prostředky (v tis. Kč)</b>	1 291	2 320	1 465	3 799	3 402
<b>Krátkodobé závazky (v tis. Kč)</b>	26 033	27 128	16 519	8 531	9 024

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiál podniku

Okamžitá likvidita měří schopnost podniku okamžitě splácet své závazky svými peněžními prostředky v pokladně, na bankovním účtu a jejich ekvivalenty. Hodnoty se pohybují mezi 0 a 1. Dle Tabulky 12 byla naměřena nejnižší hodnota ukazatele v roce 2007, kdy byla Biogena schopná splatit okamžitě jen 5 % svých závazků. V průběhu let docházelo k postupnému splácení a tedy i snižování závazků a tím se zlepšila hodnota ukazatele. V roce 2010 byla hodnota okamžité likvidity nejvyšší, a to 0,45, z důvodu vyššího stavu peněžních prostředků a nejnižší hodnoty závazků za celých 5 let. V roce 2011 se hodnota ukazatele mírně snížila hlavně díky zvýšení položky krátkodobých závazků.

**Graf 7: Analýza likvidity**



Zdroj: vlastní zpracování

## Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti určují s jakým poměrem mezi cizími a vlastními zdroji podnik financuje svoji činnost. S vyšší hodnotou zadluženosti má větší potíže se získáním dodatečných finančních zdrojů. Vyšší zadluženost však také zvyšuje rentabilitu.

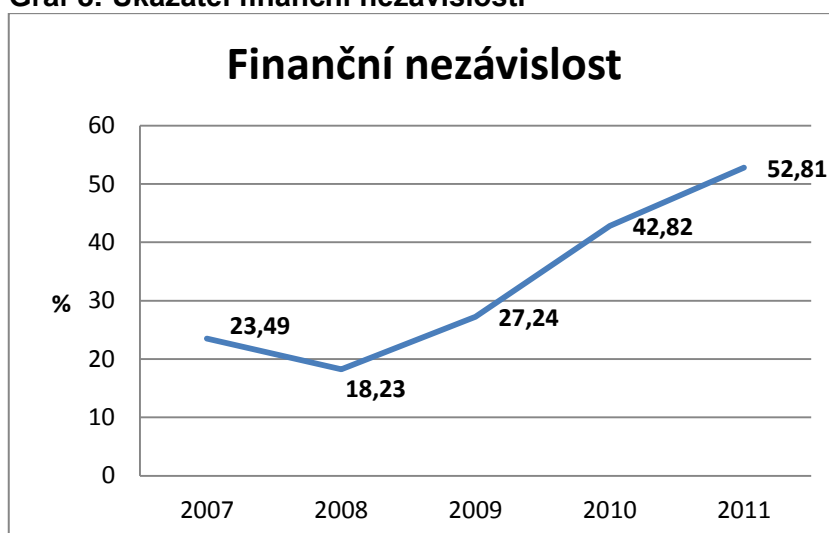
### Ukazatel finanční nezávislosti

**Tabulka 13: Ukazatel finanční nezávislosti**

	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Finanční nezávislost (%)</b>	23,49	18,23	27,24	42,82	52,81
<b>Vlastní kapitál (v tis. Kč)</b>	11 834	10 931	13 126	20 868	28 935
<b>Aktiva celkem (v tis. Kč)</b>	50 372	59 960	48 185	48 736	54 790

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiál podniku

**Graf 8: Ukazatel finanční nezávislosti**



Zdroj: vlastní zpracování

Tento ukazatel se vypočítá poměrem vlastních zdrojů a celkových aktiv. Ukazatel finanční nezávislosti je opakem ukazatele celkové zadluženosti. Určuje finanční nezávislost podniku nebo také jaké procento aktiv je kryto z vlastních zdrojů. Oba tyto ukazatele určují finanční strukturu firmy a jsou rovny 1. Finanční nezávislost Biogeny se v průběhu let zvyšuje a to hlavně díky stálému nárůstu vlastního kapitálu dle Grafu 8. Pozitivní vývoj tohoto ukazatele je nadmíru silnou stránkou podniku.

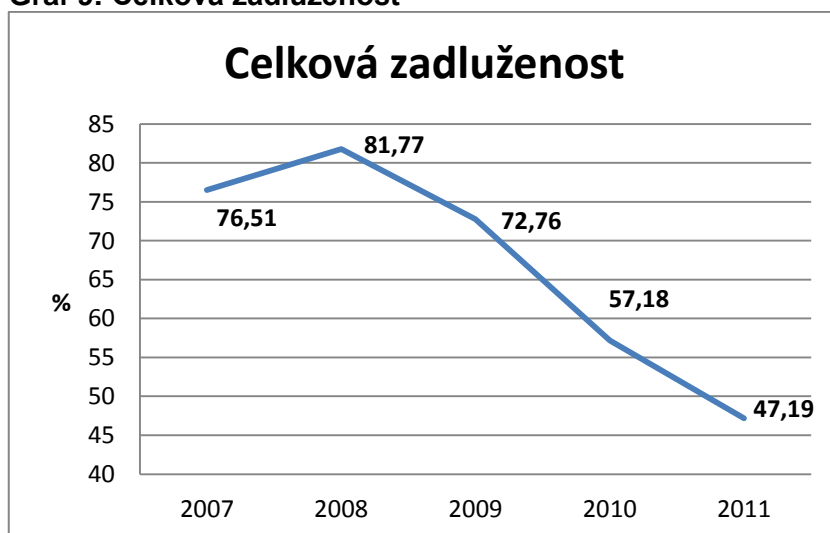
## Celková zadluženost

**Tabulka 14: Celková zadluženost**

	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Celková zadluženost (%)</b>	76,51	81,77	72,76	57,18	47,19
<b>Celkové závazky (v tis. Kč)</b>	38 538	49 029	35 059	27 868	25 855
<b>Pasiva celkem (v tis. Kč)</b>	50 372	59 960	48 185	48 736	54 790

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiál podniku

**Graf 9: Celková zadluženost**



Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet tohoto ukazatele je založen na podílu cizího kapitálu a celkových aktiv (popř. pasiv). Vlastníci preferují tento ukazatel vyšší, protože udává finanční páku (zvyšuje rentabilitu podniku). Naopak věřitelé preferují nižší ukazatel zadluženosti, kvůli riziku s tím spojeným. V průběhu pěti let se dle Grafu 9 výrazně mění finanční struktura podniku. Dochází k přelévání finančních prostředků z cizího na vlastní kapitál. To znamená, že objem dluhů klesá. Nejvyšší zadluženost Biogeny byla v roce 2008 81,77 % a naopak nejnižší zadluženost byla naměřena poslední rok 2011 (41,19 %).

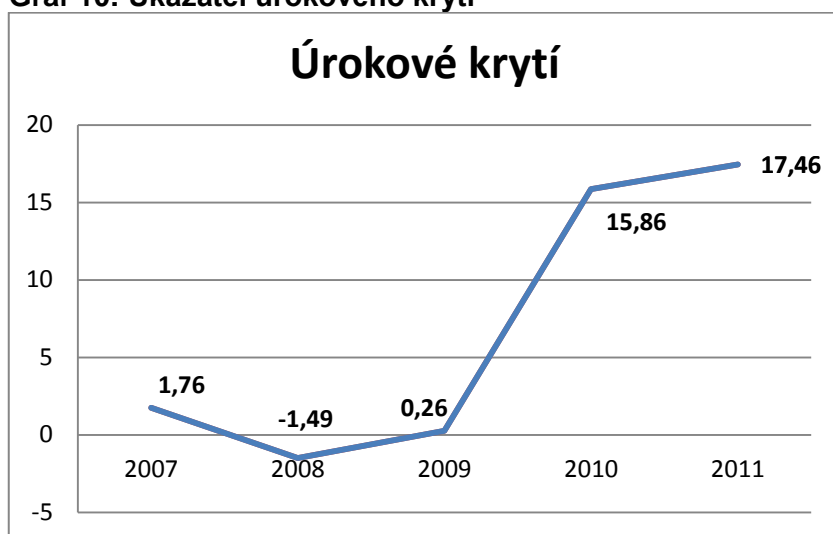
## Úrokové krytí

**Tabulka 15: Úrokové krytí**

	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Úrokové krytí</b>	1,76	-1,49	0,26	15,86	17,46
<b>EBIT (v tis. Kč)</b>	2 169	-2 309	3 335	10 407	10 788
<b>Placené úroky (v tis. Kč)</b>	1 232	1 550	12 827	656	618

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiál podniku

**Graf 10: Ukazatel úrokového krytí**



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel úrokového krytí dle Grafu 10 představuje, kolikrát jsou úrokové náklady kryty ze zisku. Pro tento ukazatel se počítá zisk před odečtením úroků a daní. Vyjde-li hodnota rovna jedné, znamená to, že na zaplacení úroků je potřeba celé částky zisku. Literatura uvádí, že postačí, když tato hodnota vyjde 3 popř. 6. Ve výše uvedeném grafu, je zřejmé, že Biogena měla v letech 2007 - 2009 problémy se splátkami svých úroků a vytváření zisku. Naopak od roku 2010 došlo k výraznému zlepšení a tento ukazatel se jeví jako vyhovující. Důvodem je určitá změna v obou proměnných. Biogena může zaplatit svoje úroky až 17x v roce 2011.

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity měří, jak firma hospodaří se svými aktivy. Firma, která chce hospodařit efektivně, musí najít správnou výši svých aktiv. Jestliže jich má firma moc, tak si zbytečně váže svůj kapitál, a naopak má-li jich málo, tak přichází o tržní příležitosti. Vzhledem k předmětu podnikání byly pro výpočet poměrových ukazatelů aktivity vybrány tyto ukazatele: vázanost celkových aktiv, rychlost a doba obratu zásob, rychlost a doba obratu pohledávek.

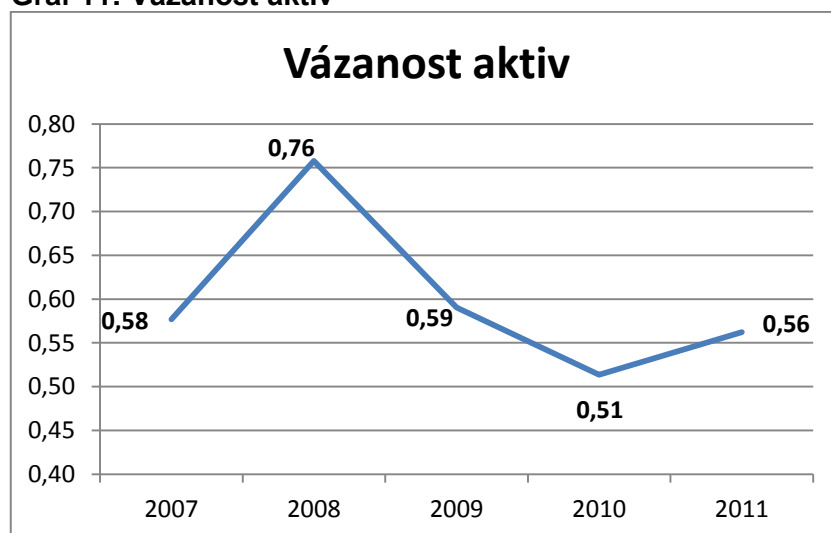
## Vázanost celkových aktiv

**Tabulka 16: Vázanost celkových aktiv**

	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Vázanost aktiv</b>	0,58	0,76	0,59	0,51	0,56
<b>Aktiva celkem (v tis. Kč)</b>	50 372	59 960	48 185	48 736	54 790
<b>Tržby (v tis. Kč)</b>	87 327	79 139	81 599	94 877	97 428

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiál podniku

**Graf 11: Vázanost aktiv**



Zdroj: vlastní zpracování

Výkonnost podniku je uvedena ukazatelem vázanosti aktiv. Jeho vývoj vyjadřuje Graf 11. Měří, jak Biogena hospodaří se svými aktivy. Čím nižší hodnota ukazatele, tím lépe. Znamená to, že firma expanduje i přesto, že nezvyšuje svoje finanční zdroje. Je nutno brát ohledy na způsob oceňování a odepisování majetku. V průměru podnik dosahuje hodnoty ukazatele 0,6. Nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2008 - 0,76. Naopak nejlepší výsledek byl v roce 2010 - 0,51, což je způsobeno hlavně nízkou sumou aktiv a dosažením vysokých tržeb v tomto roce.



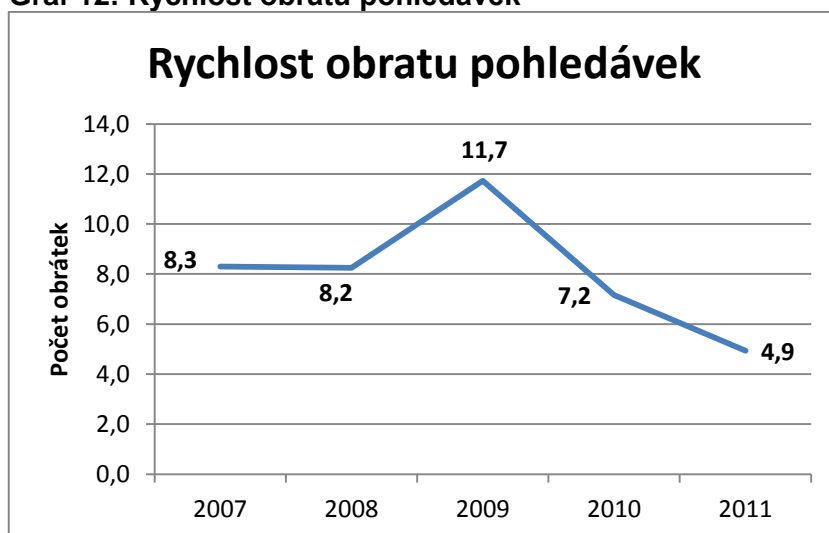
## Rychlost obratu pohledávek

**Tabulka 17: Rychlost obratu pohledávek**

	2007	2008	Rok 2009	2010	2011
<b>Rychlost obratu pohledávek</b>	8,3	8,2	11,7	7,2	4,9
<b>Pohledávky (v tis. Kč)</b>	10 526	9 593	6 955	13 259	19 764
<b>Tržby (v tis. Kč)</b>	87 327	79 139	81 599	94 877	97 428

Zdroj: interní materiál podniku

**Graf 12: Rychlost obratu pohledávek**



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota ukazatele představuje počet obrátek pohledávek, neboli jak rychle jsou inkasovány pohledávky. Čím vyšší je rychlost (vyšší hodnota ukazatele) obrátek pohledávek, tím výhodnější hodnocení podniku. Čím dříve jsou podnik uhrazeny pohledávky dostane peníze za své pohledávky, tím dříve je může použít na nákup dalších zásob atp. Z grafu je patrné, že v roce 2009 byla nejlepší hodnota rychlosti obratu pohledávek 11,7krát, což bylo způsobeno hlavně nízkou částkou vyfakturovaných pohledávek. Tento ukazatel se nevyvíjí v posledních dvou letech příliš příznivě. Rychlost obratu klesá. V roce 2011 je hodnota ukazatele jen 4,9, což je způsobeno hlavně velkou mírou nesplacených pohledávek.

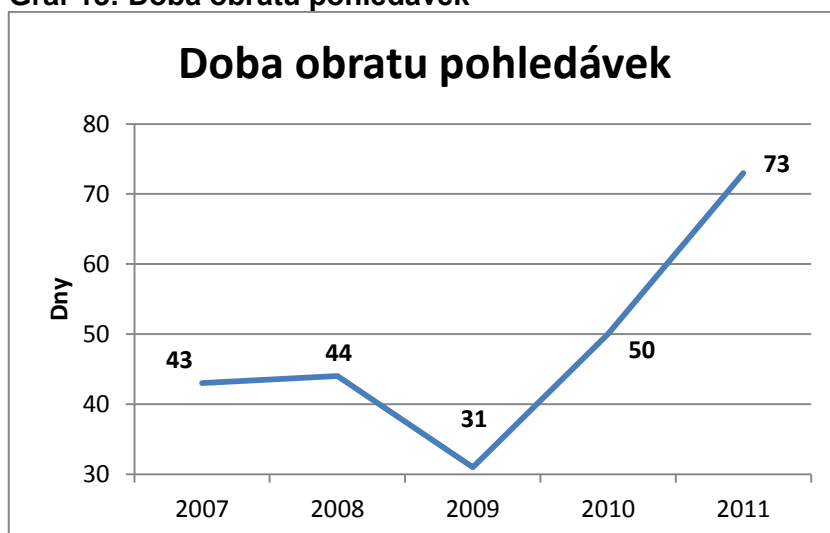
## Doba obratu pohledávek

**Tabulka 18: Doba obratu pohledávek**

	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Doba obratu pohledávek (dny)</b>	43	44	31	50	73
<b>Pohledávky (v tis. Kč)</b>	10 526	9 593	6 955	13 259	19 764
<b>Tržby/365 (v tis. Kč)</b>	243	220	227	264	271

Zdroj: interní materiál podniku

**Graf 13: Doba obratu pohledávek**



Zdroj: vlastní zpracování

Tento ukazatel vyjadřuje dobu od vyfakturování po zaplacení pohledávky. Čím nižší je tento ukazatel, tím lépe. Z výše uvedeného grafu je vidět, že se platební schopnost odběratelů zhoršuje. Nejlepší platební morálka odběratelů byla v roce 2009 a to 31 dní, kdežto v roce 2011 je více než dvojnásobná (73 dní), což není příliš vyhovující. Podnik však musí počítat s tím, že se pohybuje v době, kdy platební schopnost odběratelů není příliš vysoká.

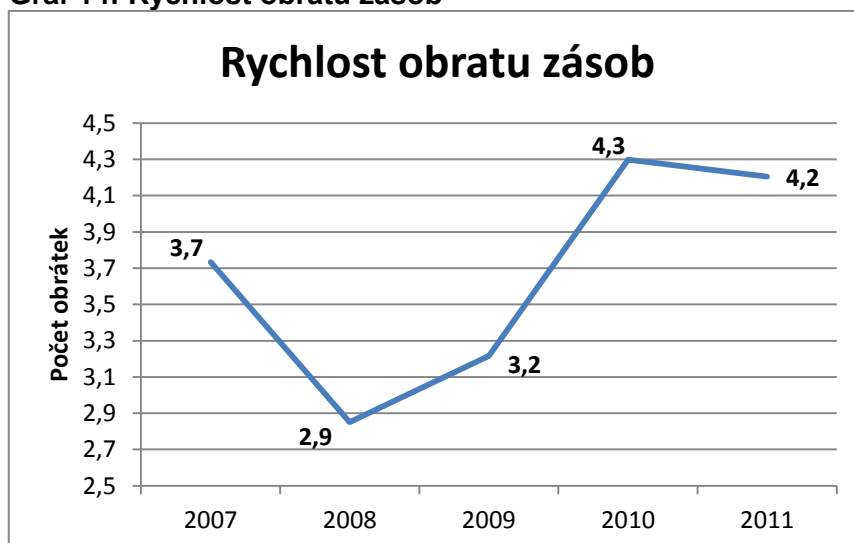
## Rychlost obratu zásob

**Tabulka 19: Rychlost obratu zásob**

	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Rychlost obratu zásob</b>	3,7	2,9	3,2	4,3	4,2
<b>Zásoby (v tis. Kč)</b>	23 389	27 752	25 376	22 075	23 170
<b>Tržby (v tis. Kč)</b>	87 327	79 139	81 599	94 877	97 428

Zdroj: interní materiál podniku

**Graf 14: Rychlost obratu zásob**



Zdroj: vlastní zpracování

Rychlost obratu zásob udává, kolikrát jsou zásoby uskladněny a prodány. Tento ukazatel je maximalizační (čím vyšší hodnota, tím lépe). Nejvyšší hodnota ukazatele je podle výše uvedeného Grafu 14 v roce 2010, znamená to, že podnik nemá zbytečné finanční prostředky vázány v nelikvidních zásobách a nemá tak vysoké náklady na skladování. Tento ukazatel zvyšuje důvěru běžné likvidity. V roce 2008 se otočily zásoby jen 2,9krát. V časové ose je tento ukazatel spíše rostoucí, což lze považovat za uspokojivé.

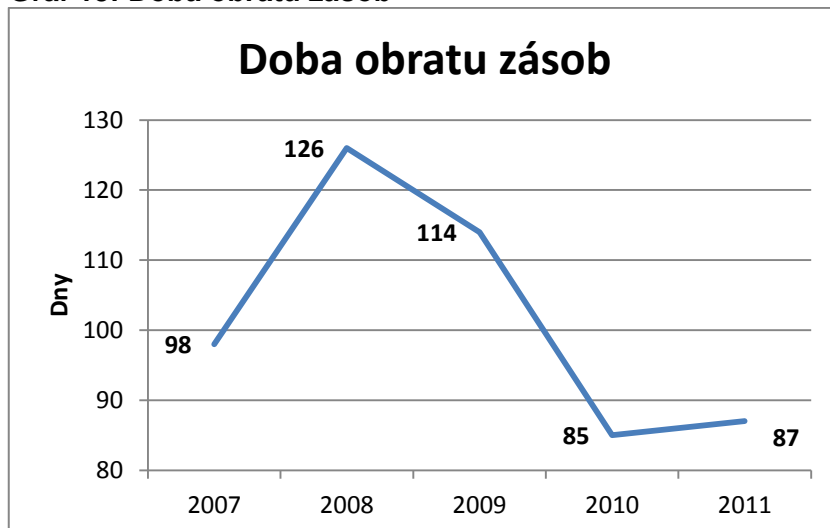
### Doba obratu zásob

**Tabulka 20: Doba obratu zásob**

	2007	2008	Rok 2009	2010	2011
<b>Doba obratu zásob (dny)</b>	98	126	114	85	87
<b>Zásoby (v tis. Kč)</b>	23 389	27 752	25 376	22 075	23 170
<b>Tržby/365 (v tis. Kč)</b>	239	220	224	260	267

Zdroj: interní materiál podniku

**Graf 15: Doba obratu zásob**



Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu zásob doplňuje ukazatel rychlosti obratu zásob. Určuje, jak dlouho se zásoby zdrží v podniku, než jdou ke spotřebě, popř. k prodeji. Čím méně dní vyjde daný ukazatel, tím efektivněji jsou zásoby využívány. V roce 2008 doba obratu zásob výrazně stoupla oproti roku 2007 o necelých 30 dnů. Nicméně od roku 2008, jak je vidět na výše uvedeném Grafu 15, je ukazatel klesající a to je pro podnik pozitivní jev. Nejmenší hodnota ukazatele je v roce 2010 (85 dní), ale v roce 2011 stoupla pouze o 2 dny.

## 4.5 Benchmarking

V následující kapitole diplomové práce je srovnání Biogeny se svými konkurenty jak z hlediska maloobchodu, tak z hlediska cateringu. Byly vybrány společnosti Bonno gastro servis s.r.o. (dále jen Bonno), ISOLine spol. s r.o. (dále jen ISOLine), Teekanne s.r.o. (dále jen Teekanne). Komparace probíhá na základě finanční výkonnosti srovnávaných podniků.

### 4.5.1 Základní profil srovnávaných podniků

#### Základní charakteristika Bonno gastro servis, s.r.o.

Tento podnik se sídlem v Českých Budějovicích podniká na poli gastronomie již řadu let. Vznik Bonna je datován únorem 2003. Patří mezi největší dodavatele výrobků v oblasti gastronomie a zdravotnické péče. Charakterizuje se výrobou, prodejem a distribucí potravinářských výrobků a potřeb pro potravinářské provozovny. Dalšími produkty jsou oděvy pro gastronomii a zdravotnictví. Podnik zaměstnává 6 zaměstnanců ([www.justice.cz](http://www.justice.cz)).

Jejími produkty v oblasti nápojů jsou nápojové koncentráty do mléka a čaje, nálevové sáčky, instantní čaje, kávoviny a čokolády. Firma provozuje i s tím spojený nápojový servis. Mezi hlavní značky svých nápojů firma řadí Big drinks, Redmax, MilkyMax, Bontea či Bonnomat ([www.bonno.cz](http://www.bonno.cz)).

Níže uvedená Tabulka 21 sleduje vybrané ekonomické ukazatele pro mezipodnikovou komparaci Bonna s ostatními konkurenty.

**Tabulka 21: Vybrané ekonomické ukazatele - Bonno (v tis. Kč)**

Ukazatel	Rok			
	2008	2009	2010	2011
<b>Bilanční suma</b>	24 187	33 385	33 908	38 903
<b>Celkové provoní výnosy</b>	62 974	73 815	67 092	72 712
<b>Celkové provozní náklady</b>	60 019	66 559	66 184	66 925
<b>Zisk za účetní období</b>	1 471	5 929	149	4 035

Zdroj: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

#### Základní charakteristika ISOLine, spol. s r.o.

Sídlo ISOLine je ve Starém městě v Praze 1. Předmětem podnikání je velice podobný s Biogenou, a to výroba nealkoholických nápojů a potravinářských výrobků, zprostředkovatelská činnost a koupě zboží za účelem dalšího prodeje. ISOLine působí na trhu od roku 1998. Ve sledovaném období neměla žádné evidované zaměstnance ([www.justice.cz](http://www.justice.cz)).

ISOLine podniká jak v oblasti cateringu, tak v oblasti retailu. Nabízí produkty pro závodní stravování, školství, zdravotnictví, hotely, restaurace, kavárny atd. Mezi její produkty patří také rozpustné směsi pro nápojové automaty a produkty pro podniky, které chtějí zajistit svým zaměstnancům pitný režim. Mezi nabídku pro maloobchodatele mimo jiné patří nápoje, vitaminy a doplňky stravy. Mezi nápoji nabízí sirupy, ovocné šťávy, mléčné koktejly, čokoládové nápoje, sypané čaje, kávoviny a v neposlední řadě čajové nápoje ([www.isoline.eu](http://www.isoline.eu)).

Níže uvedená Tabulka 22 sleduje vybrané ekonomické ukazatele pro mezipodnikovou komparaci ISOLine.

**Tabulka 22: Vybrané ekonomické ukazatele - ISOLine (v tis. Kč)**

Ukazatel	Rok			
	2008	2009	2010	2011
<b>Bilanční suma</b>	7 152	6 611	7 928	8 142
<b>Celkové provoní výnosy</b>	8 421	3 110	2 920	3 355
<b>Celkové provozní náklady</b>	8 213	2 785	2 089	3 298
<b>Zisk za účetní období</b>	-190	215	793	-104

Zdroj: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

### **Základní charakteristika TEEKANNE, s.r.o.**

Teekanne, s hlavním sídlem v Praze 5, se pohybuje na českém trhu již od roku 1994. Majoritním vlastníkem je společnost TEEKANNE Gesellschaft m.b.H Munchner, která byla založena již roku 1882 v Rakousku. Hlavní náplní podnikání české společnosti je výroba čajových výrobků a nákup zboží za účelem dalšího prodeje. Podnik investuje nemalou část do výzkumu a vývoje svého portfolia produktů a moderního designu čajových výrobků. Zaměstnává celkem 23 zaměstnanců v České republice ([www.justice.cz](http://www.justice.cz)).

Teekanne nabízí širokou škálu ovocných, bylinných, černých, bílých a zelených čajů. Mezi portfolio svých výrobků řadí i čaje typu rooibos a čaje PU-ERH. Teekanne v posledních letech také investovala ve svém výzkumu a vývoji do čajových kolekcí a bylin potřebných k přípravě svařeného vína ([www.teekanne.cz](http://www.teekanne.cz)).

Tato společnost byla vybrána hlavně pro komparaci výrobního podniku Biogena s přední společností na trhu čajů a nápojů.

**Tabulka 23: Vybrané ekonomické ukazatele - Teekanne (v tis. Kč)**

Ukazatel	Rok			
	2008	2009	2010	2011
<b>Bilanční suma</b>	137 567	168 391	218 304	191 023
<b>Celkové provoní výnosy</b>	301 251	370 347	404 637	330 379
<b>Celkové provozní náklady</b>	262 692	314 059	342 761	293 033
<b>Zisk za účetní období</b>	30 301	41 011	47 796	28 047

Zdroj: www.justice.cz

#### 4.5.2 Vyhodnocení mezipodnikového srovnání Biogeny s ostatními podniky

Mezipodniková komparace proběhla ve vybraných výrobních podnicích na konkrétních ukazatelích finanční výkonnosti. Srovnána budou čtyři po sobě jdoucí účetní období v letech 2008 až 2011 každého podniku.

Vybranými ukazateli jsou rentabilita vlastního kapitálu, úrokové krytí, běžná likvidita, provozní náklady/provozní výnosy a v poslední řadě také doba obratu pohledávek. Počáteční data pro mezipodnikové srovnání jsou uvedeny v následujících Tabulkách 24, 25, 26 a 27. Konkrétně jsou zde výpočty jednotlivých ukazatelů, jejich průměry a směrodatné odchylky. Dále je zde uvedeno, zdali jsou jednotlivé typy ukazatelů maximalizační nebo minimalizační. Modře zvýrazněná políčka značí nejlepší hodnotu v souboru daného ukazatele.

**Tabulka 24: Vstupní ukazatele mezipodnikového srovnání pro rok 2008**

Ukazatel	ROA	Úrokové krytí	Běžná likvidita	Provozní N/ provozní V	Doba obratu pohledávek
<b>Biogena</b>	-3,85	-1,49	1,46	1,01	44
<b>Bonno</b>	6,08	20,64	1,27	0,95	20
<b>ISoline</b>	-2,66	6,44	4,5	0,98	85
<b>Teekanne</b>	22,03	71,89	2,39	0,87	112
<b>typ</b>	max	max	max	min	min
<b>průměr</b>	5,40	24,37	2,41	0,95	65,23
<b>směr. odchylka</b>	10,33	28,55	1,28	0,05	35,52

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat www.justice.cz

**Tabulka 25: Vstupní ukazatele mezipodnikového srovnání pro rok 2009**

Ukazatel	ROA	Úrokové krytí	Běžná likvidita	Provozní N/ provozní V	Doba obratu pohledávek
<b>Biogena</b>	6,92	0,26	2,05	0,96	31
<b>Bonno</b>	17,76	62,67	1,38	0,90	23
<b>ISOnline</b>	3,25	10,61	11,82	0,90	149
<b>Teekanne</b>	24,35	62,94	3,64	0,85	90
<b>typ</b>	max	max	max	min	min
<b>průměr</b>	13,07	34,12	4,72	0,90	73,20
<b>směr. odchylka</b>	8,4194	28,91	4,17	0,04	50,70

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat www.justice.cz

**Tabulka 26: Vstupní ukazatele mezipodnikového srovnání pro rok 2010**

Ukazatel	ROA	Úrokové krytí	Běžná likvidita	Provozní N/ provozní V	Doba obratu pohledávek
<b>Biogena</b>	21,35	15,86	4,59	0,90	50
<b>Bonno</b>	0,44	2,65	1,3	0,99	29
<b>ISOnline</b>	10,00	24,32	12,64	0,72	161
<b>Teekanne</b>	21,89	60,73	4,5	0,85	95
<b>typ</b>	max	max	max	min	min
<b>průměr</b>	13,42	25,89	5,76	0,86	83,70
<b>směr. odchylka</b>	8,87	21,54	4,18	0,09	50,76

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat www.justice.cz

**Tabulka 27: Vstupní ukazatele mezipodnikového srovnání pro rok 2011**

Ukazatel	ROA	Úrokové krytí	Běžná likvidita	Provozní N/ provozní V	Doba obratu pohledávek
<b>Biogena</b>	19,69	17,46	5,13	0,89	73
<b>Bonno</b>	10,37	29,2	1,36	0,92	32
<b>ISOnline</b>	-1,28	0,35	9,78	0,98	65
<b>Teekanne</b>	14,68	35,29	6,45	0,89	87
<b>typ</b>	max	max	max	min	min
<b>průměr</b>	10,87	20,58	5,68	0,92	64,36
<b>směr. odchylka</b>	7,74	13,31	3,01	0,03	20,08

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat www.justice.cz

#### 4.5.3 Dynamické hodnocení

Dynamické hodnocení mezipodnikového srovnání je provedeno pro každou metodu komparace zvlášť za jednotlivé sledované roky. Následně je zde uvedeno slovní zhodnocení výsledků komparace.



## Metoda normované proměnné

Následující Tabulky 28, 29, 30 a 31 uvádějí výsledné hodnoty mezipodnikového srovnání v jednotlivých letech 2008 až 2011, komparované pomocí metody normované proměnné.

**Tabulka 28: Výsledné hodnoty metodou normované proměnné pro rok 2008**

Podnik	ROA	Úrokové krytí	Běžná likvidita	Provozní N/ provozní V	Doba obratu pohledávek	Suma bodů	Pořadí
<b>Biogena</b>	-0,89	-0,91	-0,74	-1,14	0,60	<b>-3,08</b>	<b>4.</b>
<b>Bonno</b>	0,07	-0,13	-0,89	0,00	1,27	<b>0,32</b>	<b>2.</b>
<b>ISOLine</b>	-0,78	-0,63	1,63	-0,44	-0,56	<b>-0,77</b>	<b>3.</b>
<b>Teekanne</b>	1,61	1,66	-0,01	1,58	-1,31	<b>3,53</b>	<b>1.</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 29: Výsledné hodnoty metodou normované proměnné pro rok 2009**

Podnik	ROA	Úrokové krytí	Běžná likvidita	Provozní N/ provozní V	Doba obratu pohledávek	Suma bodů	Pořadí
<b>Biogena</b>	-0,73	-1,17	-0,64	-1,47	0,83	<b>-3,18</b>	<b>4.</b>
<b>Bonno</b>	0,56	0,99	-0,80	-0,02	0,99	<b>1,72</b>	<b>2.</b>
<b>ISOLine</b>	-1,17	-0,81	1,70	0,14	-1,49	<b>-1,63</b>	<b>3.</b>
<b>Teekanne</b>	1,34	1,00	-0,26	1,35	-0,34	<b>3,09</b>	<b>1.</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 30: Výsledné hodnoty metodou normované proměnné pro rok 2010**

Podnik	ROA	Úrokové krytí	Běžná likvidita	Provozní N/ provozní V	Doba obratu pohledávek	Suma bodů	Pořadí
<b>Biogena</b>	0,89	-0,47	-0,28	-0,35	0,66	<b>0,46</b>	<b>3.</b>
<b>Bonno</b>	-1,46	-1,08	-1,06	-1,28	1,08	<b>-3,80</b>	<b>4.</b>
<b>ISOLine</b>	-0,39	-0,07	1,64	1,49	-1,53	<b>1,15</b>	<b>2.</b>
<b>Teekanne</b>	0,95	1,62	-0,30	0,14	-0,22	<b>2,19</b>	<b>1.</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 31: Výsledné hodnoty metodou normované proměnné pro rok 2011**

Podnik	ROA	Úrokové krytí	Běžná likvidita	Provozní N/ provozní V	Doba obratu pohledávek	Suma bodů	Pořadí
<b>Biogena</b>	1,14	-0,23	-0,18	0,80	-0,43	<b>1,09</b>	<b>2.</b>
<b>Bonno</b>	-0,06	0,65	-1,43	-0,02	1,59	<b>0,72</b>	<b>3.</b>
<b>ISOLine</b>	-1,57	-1,52	1,36	-1,63	-0,02	<b>-3,38</b>	<b>4.</b>
<b>Teekanne</b>	0,49	1,10	0,26	0,85	-1,14	<b>1,56</b>	<b>1.</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V prvních dvou letech metodou normované proměnné bylo zjištěno, že společnost Biogena se umístila na posledním čtvrtém místě v komparaci se svými konkurenty. V těchto letech měl podnik v průměru -3,13 bodů, což je o dva body méně než

společnost na třetím místě ISOnline a o více jak 6 bodů od vedoucí společnosti Teekanne.

Tato situace se zlepšila v roce 2010, kdy se podnik Biogena umístil před Bonnem, a to na 3. místě v pořadí. Bylo to způsobeno hlavně díky výraznému zlepšení ukazatele rentability vlastního kapitálu a úrokového krytí. V tomto roce Biogena vykázala jen o 0,5 % menší rentabilitu vlastního kapitálu oproti vedoucímu podniku Teekanne, což je velmi pozitivní. Podnik Bonno vykázal v tomto roce výrazně nižší hodnoty rentability vlastního kapitálu a úrokového krytí oproti ostatním komparovaným společnostem.

V posledním roce si výrobní podnik Biogena polepšil znovu o jedno místo v pořadí a umístil se na 2. místě, před Bonnem a ISOnline. V tomto roce Biogena získala 1,09 bodů, což je jen o necelých 0,5 bodů méně za vedoucím podnikem Teekanne. ISOnline vykázala v roce 2011 oproti ostatním roků velmi špatné hodnoty všech ukazatelů kromě běžné likvidity. Tento rok se podnik ISOnline umístil na posledním čtvrtém místě s -3,38 body.

Vedoucí firmou byla po všechny 4 roky převážně firma Teekanne, která získala vždy výrazně více bodů než ostatní komparované podniky. Tato komparace pomocí metody normované proměnné se vyvíjí pro Biogenu příznivě, jelikož má pozitivní trend.

### Metoda vzdálenosti od fiktivního objektu

Následující Tabulky 32, 33, 34, 35 uvádějí výsledné hodnoty mezipodnikového srovnání v jednotlivých letech 2008 až 2011 komparované pomocí metody vzdálenosti od fiktivního objektu

**Tabulka 32: Výsledné hodnoty metodou fiktivního objektu pro rok 2008**

Podnik	ROA	Úrokové krytí	Běžná likvidita	Provozní N/ provozní V	Doba obratu pohledávek	Eukl. Vzdál. <sup>1</sup>	Pořadí
<b>Biogena</b>	6,27	6,60	5,63	7,40	0,45	<b>5,13</b>	<b>4.</b>
<b>Bonno</b>	2,38	3,22	6,35	2,50	0,00	<b>3,80</b>	<b>2.</b>
<b>ISOnline</b>	5,70	5,25	0,00	4,08	3,35	<b>4,29</b>	<b>3.</b>
<b>Teekanne</b>	0,00	0,00	2,71	0,00	6,66	<b>3,06</b>	<b>1.</b>

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>1</sup> Eukleidovská vzdálenost (vzdálenost podniku od fiktivního objektu v metrickém prostoru)

**Tabulka 33: Výsledné hodnoty metodou fiktivního objektu pro rok 2009**

Podnik	ROA	Úrokové krytí	Běžná likvidita	Provozní N/ provozní V	Doba obratu pohledávek	Eukl. Vzdál.	Pořadí
<b>Biogena</b>	4,29	4,70	5,47	7,95	0,03	<b>4,74</b>	<b>4.</b>
<b>Bonno</b>	0,61	0,00	6,24	1,88	0,00	<b>2,95</b>	<b>2.</b>
<b>ISOLine</b>	6,28	3,27	0,00	1,46	6,15	<b>4,14</b>	<b>3.</b>
<b>Teekanne</b>	0,00	0,00	3,83	0,00	1,77	<b>2,37</b>	<b>1.</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 34: Výsledné hodnoty metodou fiktivního objektu pro rok 2010**

Podnik	ROA	Úrokové krytí	Běžná likvidita	Provozní N/ provozní V	Doba obratu pohledávek	Eukl. Vzdál.	Pořadí
<b>Biogena</b>	0,00	4,34	3,69	3,39	0,18	<b>3,41</b>	<b>3.</b>
<b>Bonno</b>	5,85	7,27	7,33	7,67	0,00	<b>5,30</b>	<b>4.</b>
<b>ISOLine</b>	1,80	2,86	0,00	0,00	6,81	<b>3,39</b>	<b>2.</b>
<b>Teekanne</b>	0,00	0,00	3,78	1,82	1,69	<b>2,70</b>	<b>1.</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 35: Výsledné hodnoty metodou fiktivního objektu pro rok 2011**

Podnik	ROA	Úrokové krytí	Běžná likvidita	Provozní N/ provozní V	Doba obratu pohledávek	Eukl. Vzdál.	Pořadí
<b>Biogena</b>	0,00	1,79	2,38	0,00	4,08	<b>2,87</b>	<b>1.</b>
<b>Bonno</b>	1,45	0,21	7,80	0,76	0,00	<b>3,20</b>	<b>3.</b>
<b>ISOLine</b>	7,32	6,88	0,00	6,15	2,59	<b>4,79</b>	<b>4.</b>
<b>Teekanne</b>	0,42	0,00	1,22	0,00	7,45	<b>3,01</b>	<b>2.</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky podnikové komparace měřené pomocí metody vzdálenosti od fiktivního objektu vyšly pro rok 2008 a 2009 stejně jako měření pomocí metody normované proměnné. Nejlépe dopadl podnik Teekanne. Druhým nejlepším podnikem se stalo Bonno. Biogena si vedla nejhůře hned za ISOLine. Euklidovská vzdálenost Biogeny od fiktivního objektu byla o více než 2 jednotky delší než u Teekanne.

V roce 2010 si nejlépe vedlo Teekanne s Eukleidovská vzdáleností 2,7. Biogena dosáhla v tomto roce třetího místa hned za ISOLine s velmi těsným rozdílem 0,02 jednotek vzdálenosti. Nejhůře si vedlo Bonno, které se dosáhlo nejdelší vzdálenosti od fiktivního objektu, který představuje podnik s nejlepšími hodnotami jednotlivých ukazatelů. Ve všech třech letech 2008 až 2010 dosáhlo Teekanne nejlepších výsledků v rentabilitě vlastního kapitálu, úrokového krytí a ukazatele poměru provozních nákladů a provozních výnosů.

V roce 2011 se na první místo dostává Biogena s nejkratší vzdáleností 2,87 jednotek od fiktivního objektu. V tomto roce Biogena dosáhla nejlepší výsledků rentability vlastního kapitálu (necelých 20 %) a ukazatele provozní náklady / provozní výnosy s hodnotou 0,89. Euklidovská vzdálenost Teekanne se zvýšila a podnik se tak

vzdálil od fiktivního objektu oproti předcházejícímu roku o 0,31 jednotek. ISOLine se umístila na posledním místě v roce 2011, což bylo způsobeno vykázanou ztrátou v tomto roce a velice nízkou hodnotou doby obratu pohledávek oproti předcházejícím letům.

#### 4.5.4 Statické hodnocení

Pomocí statického hodnocení je níže uvedeno komplexní zhodnocení výsledků jednotlivých metod pro jednotlivé roky všech komparovaných společností a sestaveno výsledné pořadí.

**Tabulka 36: Výsledné pořadí podniků dle obou metod v letech 2008 - 2011**

Rok	Metoda normované proměnné				Metoda fiktivního objektu			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
<b>Biogena spol. s r.o.</b>	4.	4.	3.	2.	4.	4.	3.	1.
<b>Bonno s.r.o.</b>	2.	2.	4.	3.	2.	2.	4.	3.
<b>ISOLine spol. s r.o.</b>	3.	3.	2.	4.	3.	3.	2.	4.
<b>Teekanne s.r.o.</b>	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.	2.

Zdroj: vlastní zpracování

První použitá metoda prokázala, že ve všech zkoumaných letech vede jednoznačně Teekanne. Toto prvenství je předpokladatelné i bez výpočtů a je podpořeno určitým náskokem výsledků jednotlivých ukazatelů oproti ostatním komparovaným společnostem. Dalším důvodem je, že je Teekanne významný mezinárodní podnik zaujímající velký tržní podíl na českém trhu. Biogena se může s Teekanne rovnat kvalitou výrobků, ale ne tržním podílem. Na základě metody normované proměnné bylo zjištěno, že Biogena ve finanční komparaci s ostatními podniky má zlepšující se charakter a ačkoliv byla v prvních dvou letech na posledním místě, v roce 2010 již dosahovala 3. místa v pořadí a v roce 2011 se umístila před Bonnem a ISOLine na 2. místě.

Dle metody vzdálenosti od fiktivního objektu na tom byla Biogena obdobně, ale v posledním roce se umístila na 1. místě. Přeskočila tak i leadra na čajovém trhu Teekanne z hlediska komparace vybraných finančních ukazatelů. Tento vývoj je pro podnik Biogena velmi pozitivní a motivující. Výsledné pořadí je přehledně zobrazeno ve výše uvedené tabulce 36.

## 4.6 SWOT

SWOT matice byla zpracována na základě provedené analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a získaných dat obsažených ve vnitropodnikových materiálech. Níže uvedená tabulka je shrnutím faktorů, které vyplývají z provedených analýz.

**Tabulka 37: SWOT matice**

Silné stránky (369)	Slabé stránky (305)
1. Vyhovující a dostupná surovinová základna 2. Široký sortiment produktů 3. Rize česká značka 4. Stabilní obchodní partneři 5. Design produktů 6. Kvalitní výrobky	7. Sezónnost v požadavcích trhu 8. Snižující se solventnost odběratelů 9. Distribuční kanály maloobchodu 10. Úzká nabídka maloobchodu 11. Omezená kapacita výrobní technologie 12. Omezené prostorové možnosti pro rozšíření výroby
Příležitosti (315)	Ohrožení (382)
13. Nové distribuční cesty 14. Rozšíření portfolia produktů 15. Expanze do zahraničí 16. Nové technologie 17. Webové stránky a sociální sítě	18. Klesající a nejistá koupěschopnost zákazníků 19. Zvyšující se síla obchodních řetězců 20. Změny v DPH 21. Korupční prostředí v oblasti cateringu 22. Ekonomická krize 23. Konkurence s nižšími cenami 24. Konkurence nadnárodních řetězců 25. Změny cen fixních vstupů

Zdroj: vlastní zpracování

Definované faktory dle Tabulky 37 byly dále zpracovány a dle Fullerova trojúhelníku bylo provedeno párové srovnání silných a slabých stránek podniku s příležitostmi a hrozbami vnějšího prostředí. (viz příloha 3). Poté byly zjištěny četnosti a stanoveny vlivy jednotlivých faktorů. Na jejich základě byl proveden výpočet strategické alternativy podniku (viz příloha 4).

Při výpočtu skóre strategické alternativy získaly nejvíce bodů faktory ohrožení a to 382 bodů. Silné stránky získaly 369 bodů dle výše uvedené Tabulky 37. Z toho vyplývá, že by podnik měl aplikovat strategii ST neboli strategii konfrontace, která tím pádem získala největší počet bodů 751. Tato strategie využívá silných stránek podniku především k eliminaci potencionálních ohrožení z vnějšího prostředí. V obecné rovině by podnik měl své cíle zaměřit tak, aby byl co nejvíce konkurenceschopná. Měl by maximalizovat silné stránky, eliminovat slabé stránky, vyhýbat se ohrožením a využívat příležitosti.

## 5. Návrhy změn a doporučení

Na základě získaných dat, zjištěných informací a provedených analýz bylo zjištěno, že podnik Biogena dosáhl za sledované období pozitivně rostoucího trendu, byl konkurenceschopný, vytvářel zisk, investoval do svého rozvoje a došlo ke zlepšení jeho konkurenčního postavení. V roce 2011 poprvé překročil obrát podniku 100 mil. Kč. hranici a velmi výrazně se zlepšilo i skóringové hodnocení, které dosahuje 0,26 % pravděpodobnosti nesplácení svých závazků v následujících 12 měsících.

Z finanční stránky se Biogena za sledované období zlepšila. Zisk se od roku 2007 zvýšil 10krát, kdy činil 882 tis. Kč a v roce 2011 podnik vykázal zisk 8 mil. Kč. Podniku se daří splácet své závazky. Poměr vlastního a cizího kapitálu se vyvíjí pozitivně z hlediska zvyšující se finanční nezávislosti. Finanční nezávislost podniku byla v roce 2007 - 24 % a v roce 2011 - 53 %. Cizí kapitál činil v roce 2007 - 76 % a v roce 2011 klesl na 46 % z celkových pasiv. Z finanční analýzy jsou však patrné narůstající hodnoty nesplacených pohledávek a klesající stálá aktiva za období 2007 až 2011. Nicméně dle získaných dat je nutné zmínit, že podnik v roce znovu 2012 investoval do nové balící linky, tím pádem nedojde k zastarání majetku a případným budoucím nákladům tak, jak bylo z finanční analýzy patrné. Další skutečností, která byla zjištěna, je snižující se koupěschopnost zákazníků a solventnost odběratelů.

### **Návrhy opatření:**

- V oblasti cateringu lze doporučit proaktivní jednání s odběrateli v otázkách urgencye splatnosti pohledávek, popř. nastavení určité slevy z ceny při zaplacení faktury od odběratele do uplynutí poloviny doby splatnosti pohledávky.
- Vzhledem k zjištěným informacím není dobré doporučit velké slevové akce na vybrané produkty retailu. Důvodem je, že Biogena nabízí hlavně prémiové kvalitní produkty. Snížením ceny nebo využitím slevových portálů by se sice na čas zvýšil objem prodeje díky reakci senzitivnějších zákazníků na cenu, ale po skončení akce by tento tržní podíl zase klesl. Podnik by z dlouhodobějšího hlediska utrpěl na značce a image.

Významnou slabou stránkou Biogeny je sezónnost větší části vyráběných a prodávaných produktů. Je nutné se zabývat inovativní cestou vývojem nových výrobků, což lze spatřovat jako možnou cestu rozvoje podniku.

### **Návrhy opatření:**

- Je nutné rozšířit sortiment o produkty, které nemají sezónní charakter, nebo zaplnit mezeru produkty poptávanými v letních měsících. Tímto produktem může být například kvalitní klasický ledový čaj, který by mohl být žádán spotřebitelem.
- Vzhledem k sezónnosti sortimentu je možné zaujmout českou klientelu apelem na patriotismus limitovanou edicí pro podporu národního týmu na blížících se zimních Olympijských hrách a jiných sportovních akcí, což lze chápat jako velkou marketingovou příležitost například u designu produktů.
- Je třeba zaujmout potencionální zákazníky netradičními kombinacemi bylin a ovoce – hledat nové druhy výrobků upravovat jejich dosavadní způsoby. Lze také zaujmout klientelu apelem na české zvyklosti a tradice a to například speciální edicí čajů „národní bohatství“ nebo konkrétněji edicí „z jihočeských luhů a hájů“ vyráběné speciálně z bylin z České republiky – využít reklamních nabídek.

V oblasti mezipodnikové komparace bylo zjištěno, že je Biogena z hlediska finančních ukazatelů a kvality svých výrobků v budoucnosti zcela konkurenceschopná. Proto by se měl podnik zabývat především marketingovou a logistickou stránkou věci. Pro zvyšování prodejů, obchodovatelnosti a potažmo i tržního podílu lze doporučit zvýšení přívodu finančních prostředků do marketingové propagace.

#### **Návrhy opatření:**

- Podnik zaujímá malý podíl na trhu, a proto je nutné zaměřit se na expanzi do různých konkrétních segmentů (maminky s dětmi, mladí lidé, zahraničí atp.).
- Je nutné hledat nové distribuční kanály a oslovovat nové zajímavé odběratele jako jsou restaurační zařízení, čajovny atp.
- V dnešní době je také nutné se dostat do podvědomí již tak přehlcených konečných spotřebitelů za pomoci různých médií a public relations činností.
- Z hlediska propagace a zvýšení obchodních tržeb jsou za vhodné považovány takové marketingové činnosti, jako je prezentace výrobků případně jejich vyzkoušení. V případě čajů lze propagovat výrobky například degustací druhů čajů jednotlivých nabízených produktových řad. Biogena se tím prezentuje jako velmi sebevědomá co do kvality výrobků a to má z psychologického pohledu silný motivační pud pro případné kupující. Tímto druhem marketingové podpory se mohou významně zvýšit prodeje.

## 6. Závěr

Pojmy strategie a strategické řízení jsou v dnešní době nedílnou součástí každého podniku, který se chce dlouhodobě udržet na trhu a dosahovat trvalé prosperity. V době ekonomické krize se podniky snaží o efektivní výrobu s minimálními náklady, a přesto dosahovat kvalitních výrobků a vysokých tržeb.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat vnitřní a vnější prostředí výrobního podniku potravinářského průmyslu. Pro tento účel byl vybrán podnik Biogena CB spol. s r.o., který se zabývá hlavně výrobou, balením a prodejem sypaných a porcovaných bylinných, ovocných a pravých čajů. Vzhledem k stanovenému cíli byla definována současná situace podniku prostřednictvím aplikovaných analýz a navržena budoucí aktualizace strategie a tak zpracovány inovační návrhy vhodných postupů k zlepšení situace podniku.

Na základě získaných dat a provedených analýz bylo zjištěno, že byl podnik během sledovaného období konkurenceschopný, vytvářel zisk a investoval do svého rozvoje. Možná cesta rozvoje podniku může být snaha zabývat se vývojem nových výrobků neobvyklými a inovativními metodami. V oblasti mezipodnikové komparace bylo zjištěno, že Biogena je z hlediska finančních ukazatelů a kvality svých výrobků v budoucnosti zcela konkurenceschopná. Významnou slabou stránkou podniku je sezónnost větší části vyráběných a prodávaných produktů. Další skutečností, které by se měla Biogena věnovat, je snižující se koupěschopnost zákazníků a solventnost odběratelů. Podnik nemá účinný nástroj na zlepšení platební morálky zákazníků. V současné chvíli nemá odběratele, kteří by platební morálku vylepšili. Dále bylo navrženo několik marketingových kroků, jak by mohl podnik zvýšit svoji atraktivitu u zákazníků.

Pomocí SWOT analýzy byla vybrána a stanovena strategie konfrontace, což značí silný podnik, který může pomocí svých výhod a silných stránek eliminovat potencionální ohrožení, které byly definovány pomocí SWOT matice a předcházejících analýz.



## 7. Anotace

Cílem diplomové práce bylo analyzovat vnitřní a vnější prostředí výrobního podniku potravinářského průmyslu. Pro tento účel byl vybrán podnik Biogena CB spol. s r.o., který se zabývá hlavně výrobou, balením a prodejem sypaných a porcovaných bylinných, ovocných a pravých čajů.

Vzhledem k stanovenému cíli byla definována současná situace podniku prostřednictvím aplikovaných analýz. Byly stanoveny hrozby a příležitosti vnějšího prostředí a definovány silné a slabé stránky podniku. Dále byla navržena vhodná strategie a možné návrhy budoucích postupů k zlepšení situace podniku a jeho konkurenceschopnosti.

**Klíčová slova:** strategický management, vnější a vnitřní analýza podniku, STEP analýza, finanční analýza, mezipodnikové srovnání, Analýza pěti sil.

### Summary

The goal of study was to analyze the internal and external environment of the food industry production company. For this purpose was chosen company Biogena CB Ltd., which is engaged mainly of production, packaging and sale of herbal, fruit and real teas.

Due to the set goal has been defined by the current situation of the company using applied analysis. Were determined threats and opportunities, strengths and weaknesses. Was also designed strategy to improve the situation of the company in a competitive environment.

**Key words:** strategic management, evaluation of the internal and external climate, SWOT, STEP analyses, financial analyses, benchmarking, Porter analyses five forces.

## 8. Přehled použité literatury

### Literární zdroje

BEDNÁŘOVÁ, Dagmar. *Management: vybrané kapitoly pro specializaci Zemědělské inženýrství*. 1. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2005, 79 s. ISBN 80-704-0793-X

CEJTHAMR a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

JESTON, John a Johan NELIS. *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. Oxford, UK: Elsevier, Ltd., 2008. Second Edition, 465 s. ISBN 978-0-07506-8656-3.

JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 183 s. ISBN 80-864-1946-2.

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xxviii, 803 s. ISBN 80-722-6220-3.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, xiii, 135 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MICHAEL LEVY, Barton A. *Retailing management*. 7. edition. New York, N.Y.: McGraw-Hill/Irwin, 2009. ISBN 978-007-1284-240.

MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006, 228 s. ISBN 80-735-7219-2.

PARTRIDGE, Lesley a Margaret SINCLAIR-HUNG. THE UNIVERSITY OF CAMBRIDGE. *Strategic Management*. Cambridge: Select Knowledge Limited, 2005. ISBN 07 4460 0650. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?>

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. rozšířené vyd. Praha: Grada, 2011, 120 s. ISBN 9788024739168.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, v, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 1999, ix, 195 s. ISBN 80-722-6140-1.

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

SVOBODA, Emil, Libor BITTNER a Patrik SVOBODA. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2006, 220 s. ISBN 80-869-4612-6.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1., 7. dotisk. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2008, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7

VEBER, Jaromír a KOLEKTIV. *Management: Základy, perspektiva, globalizace*. Praha: Management press, 2003. ISBN 80-7261-029-5.

VERCELLIS, Carlo. *Business intelligence: data mining and optimization for decision making*. Chichester, U.K.: Wiley, 2009, xviii, 417 p. ISBN 04-705-1139-7.

WHEELEN, Thomas L a J HUNGER. *Strategic management and business policy: concepts and cases*. 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, c2008, 1 v. (various pagings). ISBN 01-323-2346-X.

### **Internetové zdroje**

BIOGENA CB, spol. s r.o. *Biogena* [online]. 2012 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.biogena.cz/>

BONNO GASTRO SERVIS S.R.O. *Bonno* [online]. 2009 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: [www.bonno.cz](http://www.bonno.cz)

*ISOline EU* [online]. 1998-2012 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.isoline.eu/>

*Justice: Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2013 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

*TEEKANNE* [online]. 2010 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: [www.teekanne.cz](http://www.teekanne.cz)

## 9. Seznam obrázků, tabulek a grafů

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model pěti sil.....	8
Obrázek 2: Schéma SWOT .....	21

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Vybrané údaje rozvahy Biogeny (v tis. Kč).....	37
Tabulka 2: Vertikální analýza majetkové a kapitálové struktury (v %).....	38
Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv a pasiv .....	38
Tabulka 4: Vybrané údaje výkazu zisku a ztráty podniku (v tis. Kč).....	40
Tabulka 5: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (v %).....	40
Tabulka 6: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty.....	41
Tabulka 7: Rentabilita vloženého kapitálu .....	42
Tabulka 8: Rentabilita vlastního kapitálu .....	43
Tabulka 9: Rentabilita tržeb.....	44
Tabulka 10: Běžná likvidita.....	45
Tabulka 11: Pohotová likvidita .....	45
Tabulka 12: Okamžitá likvidita.....	46
Tabulka 13: Ukazatel finanční nezávislosti .....	47
Tabulka 14: Celková zadluženost.....	48
Tabulka 15: Úrokové krytí.....	48
Tabulka 16: Vázanost celkových aktiv .....	50
Tabulka 17: Rychlost obratu pohledávek.....	51
Tabulka 18: Doba obratu pohledávek.....	52
Tabulka 19: Rychlost obratu zásob .....	52
Tabulka 20: Doba obratu zásob.....	53
Tabulka 21: Vybrané ekonomické ukazatele - Bonno (v tis. Kč) .....	55
Tabulka 22: Vybrané ekonomické ukazatele - ISOLine (v tis. Kč).....	56
Tabulka 23: Vybrané ekonomické ukazatele - Teekanne (v tis. Kč).....	57
Tabulka 24: Vstupní ukazatele mezipodnikového srovnání pro rok 2008.....	57
Tabulka 25: Vstupní ukazatele mezipodnikového srovnání pro rok 2009.....	58
Tabulka 26: Vstupní ukazatele mezipodnikového srovnání pro rok 2010.....	58
Tabulka 27: Vstupní ukazatele mezipodnikového srovnání pro rok 2011.....	58
Tabulka 28: Výsledné hodnoty metodou normované proměnné pro rok 2008 .....	59
Tabulka 29: Výsledné hodnoty metodou normované proměnné pro rok 2009 .....	59
Tabulka 30: Výsledné hodnoty metodou normované proměnné pro rok 2010 .....	59

Tabulka 31: Výsledné hodnoty metodou normované proměnné pro rok 2011 .....	59
Tabulka 32: Výsledné hodnoty metodou fiktivního objektu pro rok 2008.....	60
Tabulka 33: Výsledné hodnoty metodou fiktivního objektu pro rok 2009.....	61
Tabulka 34: Výsledné hodnoty metodou fiktivního objektu pro rok 2010.....	61
Tabulka 35: Výsledné hodnoty metodou fiktivního objektu pro rok 2011.....	61
Tabulka 36: Výsledné pořadí podniků dle obou metod v letech 2008 - 2011 .....	62
Tabulka 37: SWOT matice .....	63

### **Seznam grafů**

Graf 1: Prodej čajů v období 2009 - 2010 .....	29
Graf 2: Vývoj čajového trhu České republiky v letech 2008-2010 .....	33
Graf 3: Vývoj prodeje čaje a jeho substitutů v ČR 2009 - 2010.....	34
Graf 4: Rentabilita celkového kapitálu .....	42
Graf 5: Rentabilita vlastního kapitálu .....	43
Graf 6: Rentabilita tržeb .....	44
Graf 7: Analýza likvidity .....	46
Graf 8: Ukazatel finanční nezávislosti.....	47
Graf 9: Celková zadluženost .....	48
Graf 10: Ukazatel úrokového krytí .....	49
Graf 11: Vázanost aktiv .....	50
Graf 12: Rychlost obrátu pohledávek .....	51
Graf 13: Doba obrátu pohledávek.....	52
Graf 14: Rychlost obrátu zásob .....	53
Graf 15: Doba obrátu zásob .....	54

## **10. Seznam příloh**

Příloha 1: Rozvaha v plném rozsahu společnosti BIOGENA CB spol. s r.o.

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu společnosti BIOGENA CB spol. s r.o.

Příloha 3: Fullerův trojúhelník

Příloha 4: Výpočet strategický alternativ

**Příloha 1: Rozvaha v plném rozsahu společnosti BIOGENA CB spol. s r.o.**

	řádek	2007	2008	2009	2010	2011
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>001</b>	50 372	59 960	48 185	48 736	54 790
A. Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	<b>002</b>	0	0	0	0	0
<b>B. DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>003</b>	14 327	19 846	13 862	9 261	8 143
<b>B.I. DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK</b>	<b>004</b>	63	0	0	0	0
1. Zřizovací výdaje	<b>005</b>	0	0	0	0	0
2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	<b>006</b>	0	0	0	0	0
3. Software	<b>007</b>	63	0	0	0	0
4. Ocenitelná práva	<b>008</b>	0	0	0	0	0
5. Goodwill	<b>009</b>	0	0	0	0	0
6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	<b>010</b>	0	0	0	0	0
7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	<b>011</b>	0	0	0	0	0
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	<b>012</b>	0	0	0	0	0
<b>B.II. DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK</b>	<b>013</b>	14 064	19 646	13 662	9 061	7 943
1. Pozemky	<b>014</b>	403	403	403	403	403
2. Stavby	<b>015</b>	5203	4 787	4 445	4 116	3 798
3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	<b>016</b>	8 154	14 062	8 552	4 378	3 613
4. Pěstitelské celky trvalých porostů	<b>017</b>	0	0	0	0	0
5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	<b>018</b>	0	0	0	0	0
6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	<b>019</b>	0	0	0	0	0
7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	<b>020</b>	304	251	262	164	129
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	<b>021</b>	0	143	0	0	0
9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	<b>022</b>	0	0	0	0	0
<b>B.III. DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK</b>	<b>023</b>	200	200	200	200	200
1. Podíly - ovládaná osoba	<b>024</b>	200	200	200	200	200
2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	<b>025</b>	0	0	0	0	0
3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	<b>026</b>	0	0	0	0	0
4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	<b>027</b>	0	0	0	0	0
5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	<b>028</b>	0	0	0	0	0
6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	<b>029</b>	0	0	0	0	0
7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	<b>030</b>	0	0	0	0	0
<b>C. OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>031</b>	35 200	39 665	33 796	39 133	46 336
<b>C.I. ZÁSoby</b>	<b>032</b>	23 389	27 752	25 376	22 075	23 170
1. Materiál	<b>033</b>	16 879	17 192	16 332	14 054	13 366
2. Nedokončená výroba a polotovary	<b>034</b>	0	0	0	0	0
3. Výrobky	<b>035</b>	2 962	5 852	5 575	5 829	7 708
4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	<b>036</b>	0	0	0	0	0
5. Zboží	<b>037</b>	3 548	4 708	3 469	2 192	2 096
6. Poskytnuté zálohy na zásoby	<b>038</b>	0	0	0	0	0
<b>C.II. DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY</b>	<b>039</b>	0	0	0	0	0
1. Pohledávky z obchodních vztahů	<b>040</b>	0	0	0	0	0
2. Pohledávky - ovládající a řídící osoba	<b>041</b>	0	0	0	0	0
3. Pohledávky - podstatný vliv	<b>042</b>	0	0	0	0	0



4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	<b>043</b>	0	0	0	0	0
5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	<b>044</b>	0	0	0	0	0
6. Dohadné účty aktivní	<b>045</b>	0	0	0	0	0
7. Jiné pohledávky	<b>046</b>	0	0	0	0	0
8. Odložená daňová pohledávka	<b>047</b>	0	0	0	0	0
<b>C.III. KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY</b>	<b>048</b>	10 526	9 593	6 955	13 259	19 764
1. Pohledávky z obchodních vztahů	<b>049</b>	10 508	9 069	6 038	12 649	18 796
2. Pohledávky - ovládající a řídící osoba	<b>050</b>	0	0	0	0	0
3. Pohledávky - podstatný vliv	<b>051</b>	0	0	0	0	0
4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	<b>052</b>	0	0	0	0	0
5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	<b>053</b>	0	0	0	0	0
6. Stát - daňové pohledávky	<b>054</b>	4	516	133	0	387
7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	<b>055</b>	0	0	779	605	575
8. Dohadné účty aktivní	<b>056</b>	0	0	0	0	0
9. Jiné pohledávky	<b>057</b>	14	8	5	5	6
<b>C.IV. KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK</b>	<b>058</b>	1 291	2 320	1 465	3 799	3 402
1. Peníze	<b>059</b>	696	304	189	247	161
2. Účty v bankách	<b>060</b>	595	2 016	1 276	3 552	3 241
3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	<b>061</b>	0	0	0	0	0
4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	<b>062</b>	0	0	0	0	0
<b>D.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</b>	<b>063</b>	839	449	527	342	311
1. Náklady příštích období	<b>064</b>	839	449	527	342	311
2. Komplexní náklady příštích období	<b>065</b>	0	0	0	0	0
3. Příjmy příštích období	<b>066</b>	0	0	0	0	0
<b>P A S I V A C E L K E M</b>	<b>067</b>	50 372	59 960	48 185	48 736	54 790
<b>A. VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>068</b>	11 834	10 931	13 126	20 868	28 935
<b>A.I. ZÁKLADNÍ KAPITÁL</b>	<b>069</b>	3 275	6 234	6 234	10 234	10 234
1. Základní kapitál	<b>070</b>	3 275	6 234	6 234	10 234	10 234
2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	<b>071</b>	0	0	0	0	0
3. Změny základního kapitálu	<b>072</b>	0	0	0	0	0
<b>A.II. KAPITÁLOVÉ FONDY</b>	<b>073</b>	0	0	0	0	0
1. Emisní ážio	<b>074</b>	0	0	0	0	0
2. Ostatní kapitálové fondy	<b>075</b>	0	0	0	0	0
3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	<b>076</b>	0	0	0	0	0
4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	<b>077</b>	0	0	0	0	0
5. Rozdíly z přeměn společnosti	<b>077a</b>	0	0	0	0	0
<b>A.III. REZERVNÍ FONDY, NEDEĹITELNÝ FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU</b>	<b>078</b>	327	623	623	1 023	1 023
1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	<b>079</b>	327	623	623	1 023	1 023
2. Statutární a ostatní fondy	<b>080</b>	0	0	0	0	0
<b>A.IV. VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ MINULÝCH LET</b>	<b>081</b>	7 350	7 936	4 074	1 869	9 611
1. Nerozdělený zisk minulých let	<b>082</b>	10 839	7 936	4 074	1 869	9 611
2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	<b>083</b>	-3 489	0	0	0	0
<b>A.V. VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO ÚČETNÍHO OBDOBÍ /+ -/</b>	<b>084</b>	882	-3 862	2 195	7 742	8 067

<b>B. CIZÍ ZDROJE</b>	<b>085</b>	38 177	48 461	34 621	27 457	25 036
<b>B.I. REZERVY</b>	<b>086</b>	0	0	0	0	0
1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	<b>087</b>	0	0	0	0	0
2. Rezerva na důchody a podobné závazky	<b>088</b>	0	0	0	0	0
3. Rezerva na daň z příjmů	<b>089</b>	0	0	0	0	0
4. Ostatní rezervy	<b>090</b>	0	0	0	0	0
<b>B.II. DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY</b>	<b>091</b>	0	0	0	0	0
1. Závazky z obchodních vztahů	<b>092</b>	0	0	0	0	0
2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	<b>093</b>	0	0	0	0	0
3. Závazky - podstatný vliv	<b>094</b>	0	0	0	0	0
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	<b>095</b>	0	0	0	0	0
5. Dlouhodobé přijaté zálohy	<b>096</b>	0	0	0	0	0
6. Vydané dluhopisy	<b>097</b>	0	0	0	0	0
7. Dlouhodobé směnky k úhradě	<b>098</b>	0	0	0	0	0
8. Dohadné účty pasivní	<b>099</b>	0	0	0	0	0
9. Jiné závazky	<b>100</b>	0	0	0	0	0
10. Odložený daňový závazek	<b>101</b>	0	0	0	0	0
<b>B.III. KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY</b>	<b>102</b>	26 033	27 128	16 519	8 531	9 024
1. Závazky z obchodních vztahů	<b>103</b>	24 003	25 214	14 545	5 024	6 891
2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	<b>104</b>	0	0	0	0	0
3. Závazky - podstatný vliv	<b>105</b>	0	0	0	0	0
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	<b>106</b>	38	284	172	39	39
5. Závazky k zaměstnancům	<b>107</b>	643	568	498	513	575
6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	<b>108</b>	571	601	231	260	259
7. Stát - daňové závazky a dotace	<b>109</b>	520	161	289	1 967	1 037
8. Krátkodobé přijaté zálohy	<b>110</b>	0	0	375	335	20
9. Vydané dluhopisy	<b>111</b>	0	0	0	0	0
10. Dohadné účty pasivní	<b>112</b>	220	276	399	393	170
11. Jiné závazky	<b>113</b>	38	24	10	0	0
<b>B.IV. BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI</b>	<b>114</b>	12 144	21 333	18 102	18 926	16 012
1. Bankovní úvěry dlouhodobé	<b>115</b>	12 101	21 333	18 102	18 926	16 012
2. Krátkodobé bankovní úvěry	<b>116</b>	43	0	0	0	0
3. Krátkodobé finanční výpomoci	<b>117</b>	0	0	0	0	0
<b>C.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</b>	<b>118</b>	361	568	438	411	819
1. Výdaje příštích období	<b>119</b>	361	569	438	411	819
2. Výnosy příštích období	<b>120</b>	0	-1	0	0	0

## Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu společnosti BIOGENA CB spol.

s r.o.

	řádek	2007	2008	2009	2010	2011
I. Tržby za prodej zboží	01	15 268	14 885	13 174	13 773	13 867
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	02	8 934	8 358	8 902	10 098	8 458
<b>+ OBCHODNÍ MARŽE</b>	03	6 334	6 527	4 272	3 675	5 409
<b>II. VÝKONY</b>	04	72 355	67 093	70 651	83 006	87 265
1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	72 423	64 203	68 486	81 068	83 556
2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-68	2 890	2 165	1 938	3 709
3. Aktivace	07	0	0	0	0	0
<b>B. VÝKONOVÁ SPOTŘEBA</b>	08	59 896	57 326	50 970	59 272	68 733
1. Spotřeba materiálu a energie	09	44 909	44 110	37 717	44 140	49 592
2. Služby	10	14 987	13 216	13 253	15 140	16 141
<b>+ PŘIDANÁ HODNOTA</b>	11	18 793	16 294	23 953	27 409	26 941
<b>C. OSOBNÍ NÁKLADY</b>	12	13 349	11 874	9 736	9 349	10 121
1. Mzdové náklady	13	9 711	8 652	7 293	7 024	7 584
2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0	0	0	0
3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3 377	3 001	2 385	2 325	2 537
4. Sociální náklady	16	261	221	58	0	0
D. Daně a poplatky	17	119	73	91	76	65
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	5 638	5 614	6 399	4 872	3 751
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	6 343	3 774	218	284	950
1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	4 446	3 223	132	30	236
2. Tržby z prodeje materiálu	21	1 897	551	86	254	714
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	2 576	2 086	217	258	741
1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1 490	1 538	150	13	64
2. Prodaný materiál	24	1 086	548	67	245	677
G. Změna stavu rezerv v OP v provozní oblasti a komplexních nákladů Příštích období	25	58	-66	-8	0	3
IV. Ostatní provozní výnosy	26	49	346	224	213	71
H. Ostatní provozní náklady	27	1 329	1 778	4 456	3 819	1 929
V. Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0	0
I. Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0	0
<b>* PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	30	2 116	-945	3 504	10 162	11 352
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0	0
J. Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	0
<b>VII. VÝNOSY Z DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO MAJETKU</b>	33	0	0	0	0	0
1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních Jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0	0	0
2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0	0	0
3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0	0
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	0
K. Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0	0
XI. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0	0	0
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0	0	0
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0	0	0	0

X. Výnosové úroky	42	2	3	0	0	0
N. Nákladové úroky	43	1 230	1 553	872	656	618
XI. Ostatní finanční výnosy	44	904	956	978	999	358
O. Ostatní finanční náklady	45	851	2 323	1 147	754	922
XII. Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0	0
P. Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0	0
<b>* FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>48</b>	<b>-1 175</b>	<b>-2 917</b>	<b>-1 041</b>	<b>-411</b>	<b>-1 182</b>
<b>Q. DAŇ Z PŘÍJMŮ ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>	<b>49</b>	<b>57</b>	<b>0</b>	<b>268</b>	<b>2 009</b>	<b>2 103</b>
1. - splatná	50	57	0	268	2 009	2 103
2. - odložená	51	0	0	0	0	0
<b>** VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>	<b>52</b>	<b>884</b>	<b>-3 862</b>	<b>2 195</b>	<b>7 742</b>	<b>8 067</b>
XIII. Mimořádné výnosy	53	0	0	0	0	0
R. Mimořádné náklady	54	2	0	0	0	0
<b>S. DAŇ Z PŘÍJMŮ Z MIMOŘÁDNÉ ČINNOSTI</b>	<b>55</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. - splatná	56	0	0	0	0	0
2. - odložená	57	0	0	0	0	0
<b>* MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>58</b>	<b>-2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
T. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	60	882	-3 862	2 195	7 742	8 067
<b>*** VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)</b>	<b>61</b>	<b>939</b>	<b>-3 862</b>	<b>2 463</b>	<b>9 751</b>	<b>10 170</b>

### Příloha 3: Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25			
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25				
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25					
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25						
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25							
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25								
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25									

11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11  
12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25  

---

12 12 12 12 12 12 12 12 12 12 12 12 12 12  
13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25  

---

13 13 13 13 13 13 13 13 13 13 13 13 13  
14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25  

---

14 14 14 14 14 14 14 14 14 14 14 14  
15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25  

---

15 15 15 15 15 15 15 15 15 15 15  
16 17 18 19 20 21 22 23 24 25  

---

16 16 16 16 16 16 16 16 16  
17 18 19 20 21 22 23 24 25  

---

17 17 17 17 17 17 17 17  
18 19 20 21 22 23 24 25  

---

18 18 18 18 18 18  
19 20 21 22 23 24 25  

---

19 19 19 19 19  
20 21 22 23 24 25  

---

20 20 20 20  
21 22 23 24 25  

---

21 21 21 21  
22 23 24 25  

---

22 22 22  
23 24 25  

---

23 23  
24 25  

---

24  
25  

---

#### Příloha 4: Výpočet strategických alternativ

Číslo faktoru	Četnost	ST		SO		WO		WT	
		Vliv	Součin	Vliv	Součin	Vliv	Součin	Vliv	Součin
1	13	3	39	3	39				
2	10	3	30	3	30				
3	16	5	80	5	80				
4	12	5	60	5	60				
5	11	5	55	5	55				
6	15	7	105	7	105				
7	18					7	126	7	126
8	10					3	30	3	30
9	6					5	30	5	30
10	12					3	36	3	36
11	16					5	80	5	80
12	3					1	3	1	3
13	15			5	75	5	75		
14	18			3	54	3	54		
15	20			7	140	7	140		
16	8			5	40	5	40		
17	6			1	6	1	6		
18	18	3	54					3	54
19	17	7	119					7	119
20	3	3	9					3	9
21	6	3	18					3	18
22	12	3	36					3	36
23	14	5	70					5	70
24	14	5	70					5	70
25	6	1	6					1	6
<b>Suma</b>			<b>751</b>		<b>684</b>		<b>620</b>		<b>687</b>