

SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ EKONOMICKOU SITUACI PODNIKU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Miluše MAREŠOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Iva ŽIVĚLOVÁ, CSc.

Znojmo, 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „Faktory ovlivňující ekonomickou situaci vybraného podniku“ jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v seznamu použitých zdrojů.

V dne

.....

Miluše MAREŠOVÁ

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Ivě Živělové, CSc. za cenné rady a připomínky při vypracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti MONA Znojmo s.r.o. za poskytnutí podkladů a informací potřebných pro zpracování této práce. Poděkování také patří mé rodině, která mi byla při vypracování bakalářské práce velkou oporou.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Miluše MAREŠOVÁ
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Účetnictví a finanční řízení podniku
Název	Faktory ovlivňující ekonomickou situaci vybraného podniku
Název (v angličtině)	Factors influencing the economic situation of a selected company

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Analýza vývoje ekonomické situace firmy MONA Znojmo, s.r.o., identifikace faktorů, vývoj ekonomické situace ovlivňující a návrh opatření pro další vývoj sledovaného podniku.

Postup práce:

1. Prostudování odborné literatury vztahující se k vymezení základních pojmů souvisejících s řešenou problematikou
2. Zpracování literární rešerše
3. Charakteristika analyzovaného podniku
4. Analýza ekonomické situace podniku ve stanovené časové řadě pomocí adekvátních metodických postupů
5. Identifikace základních faktorů, které vývoj ekonomické situace ovlivnily
6. Návrhy opatření ke zlepšení dalšího vývoje ekonomické situace

Metody: deskripce literatury, analýza, syntéza, komparace

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:


1. KISLINGEROVÁ, E. ; HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*, 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
2. KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*, 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 811 s. 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7400-194-9.
3. MRKVIČKA, J. ; KOLÁŘ, P. *Finanční analýza*, 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.
4. SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*, 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2015




Miluše MAREŠOVÁ
student


prof. Ing. Iva ŽIVĚLOVÁ, CSc.
vedoucí bakalářské práce


doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
guvernér studijního oboru


doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
vedoucí SVŠE Znojmo

Abstrakt

Objektem bakalářské práce „Faktory ovlivňující ekonomickou situaci podniku“ je nalezení zásadních faktorů, které ovlivňují ekonomickou situaci vybraného podniku a návrh postupu směřujícího ke zdokonalení stávající ekonomické situace podniku. Teoretická část práce je orientována na definování finančního řízení firmy a nalezení vhodných metod jejího měření, prostřednictvím kterých lze určovat vlivy faktorů. Základ praktické části práce představuje použití metod finanční analýzy, kde jsou vybrané bankrotní a bonitní modely. Na principu těchto modelů jsou vytyčeny klíčové faktory, které ovlivňovaly ekonomickou situaci podniku. Podle dosažených výsledků jsou nabídnuty eventuální postupy pro podnik.

Klíčová slova: ekonomická situace, finanční řízení, finanční analýza, ukazatele likvidity, finanční management, organizování, faktory

Abstract

The topic of the thesis „Factors influencing a company’s economic situation“ is finding the key factors affecting the economic situation of a selected company and suggesting some measures to enhance its existing economic situation. The theoretical part focuses on defining financial management of a company and on finding applicable methods to measure its performance that can be used in assessing the influence of the factors. The basis of the practical part presents the application of financial analysis methods with the selected bankruptcy prediction and solvency models. Using the principles of these models, key factors that affected the company’s economic situation are defined. Based on the results, possible solutions are suggested to the company.

Key words: economic situation, financial controlling, financial analysis, liquidity indicators, financial management, organization, factors

Obsah

Obsah.....	7
1. Úvod	9
2. Cíl a metodika.....	10
3. Teoretická část.....	11
3.1. Finanční řízení podniku.....	11
3.1.1. Zásady finančního řízení firmy.....	12
3.1.2. Obsah finančního řízení firmy	13
3.2. Krátkodobý finanční management	13
3.2.1. Řízení zásob	14
3.2.2. Řízení peněžních prostředků	16
3.2.3. Řízení pohledávek.....	19
3.3. Vliv nepeněžních faktorů.....	20
3.3.1. Úroveň managementu	21
3.3.2. Koncepce manažerských funkcí.....	22
3.3.3. Zohlednění cílů v manažerské činnosti.....	23
3.3.4. Řízení lidských zdrojů	24
3.4. Finanční analýza	27
3.4.1. Metody finanční analýzy	28
3.4.2. Analýza poměrovými ukazateli.....	28
3.4.3. Ukazatele likvidity.....	29
Shrnutí	32
4.Praktická část.....	33
4.1. Trh	34
4.1.1. Vliv makrookolí – přírodní podmínky	34
4.1.2. Vliv mikrookolí – konkurence	36
4.2. Bankrotní a bonitní modely.....	37
4.2.1. Altmanův model	38
4.2.2. Indexy IN 95 a 99	38
4.2.3. Indikátor bonity IB.....	39
4.3. Marketink a řízení lidských zdrojů.....	40
4.3.1. Vnitřní zdroje podniku.....	40
5. Závěr	42

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	45
Seznam tabulek	46
Seznam grafů.....	46
Seznam obrázků	46
Seznam příloh.....	46

1. Úvod

V mé bakalářské práci chci zhodnotit prosperování podniku MONA Znojmo s.r.o., chci zjistit co vše ovlivňuje správné fungování firmy a jaké jsou její problémy a klady. V čem má firma rezervy a co by mohla změnit, aby její situace byla lepší a úspěšnější. Od tématu očekávám, že mi pomůže pomocí bankrotních a bonitních modelů a pomocí prozkoumání makrookolí firmy zjistit její slabé a silné stránky.

Vzhledem k nedokonalému managementu jsou některé faktory přecházeny nebo zcela vypuštěny. Nejčastěji je zanedbáváno finanční řízení podniku na úkor technického řízení a nadto nejsou jednotlivé činnosti propojeny do celkového fungování podniku. Vzhledem k malému počtu řídicích pracovníků je neuspokojivá koncepce manažerských funkcí a zohlednění cílů především v ekonomické a finanční činnosti.

Prospěch z poznání v jaké finanční situaci se daný podnik nalézá, nemá jen vedení společnosti, ale též i jiné zainteresované subjekty, jako jsou investoři, kteří se rozhodují zda do podniku investují, banky a ostatní věřitelé, kteří se pomocí těchto informací rozhodují o tom, jestliže podniku poskytnou finanční výpomoc a v neposlední řadě i zaměstnanci, jenž potřebují mít spolehlivou jistotu svého pracovního místa.

Stěžejným zdrojem informací pro moji práci byly účetní výkazy finančního účetnictví, mezi ně se řadí rozvaha, výkaz zisků a ztrát, přehled peněžních toků a výroční zpráva.

Prostřednictvím těchto pramenů se pokusím vytěžit kvalitní informace, které mohou v budoucnu pomoci managementu podniku v plánování, operativním a strategickým rozhodováním. Na principu informací získaných z finančního účetnictví porovnám jednotlivé informace a zpracuji je tak, aby měli nějakou vypovídající schopnost a bylo eventuálně možné dospět k určitému závěru o finančním zdraví podniku.

2. Cíl a metodika

Cílem bakalářské práce je na základě studia odborné literatury analyzovat ekonomickou situaci firmy MONA Znojmo, s.r.o. a zhodnotit v jaké finanční situaci se tento podnik v současné době nachází. Analýza je provedena v časovém horizontu 5 let v období 2010 až 2014. Údaje jsou čerpány z účetních výkazů, rozvahy a výkaz zisků a ztrát sestavené vždy k 31.12. daného roku.

Práce je rozdělena na dvě části a to teoretickou a praktickou. Teoretická část je zaměřena na faktory, které ovlivňují ekonomickou situaci podniku, na makrookolí a mikrookolí firmy. Dále jsou zde uvedeny zdroje a metody pomoci kterých je možno se dopracovat nějakých výsledků.

Druhá část práce se věnuje posouzení vybraných faktorů pomoci, kterých je vhodné zjistit ekonomickou situaci podniku. Praktická část začíná stručnou charakteristikou podniku, základní informace o podniku a popis její činnosti. Následně je provedena samotný rozbor. Je zde provedeno porovnání makrookolí, mikrookolí a podniku. Dále jsou porovnány bankrotní a bonitní modely, aby bylo ukázáno finanční zdraví podniku.

V závěru práce bude komplexně vyhodnocen výsledek porovnání a případná doporučení, které mohou pomoci zlepšit ekonomickou situaci ve firmě MONA Znojmo s.r.o.

3. Teoretická část

3.1. Finanční řízení podniku

Hlavním cílem finančního řízení podniku je zhodnocení finančních prostředků s důrazem na krátkodobý či dlouhodobý horizont. Je ovlivněno časem a rizikem. (Veber & Srpová, 2008, str. 146)

Finanční řízení se dostává mezi nejdůležitější manažerské funkce čím dál častěji. Jeho hlavními cíly je zvyšování tržní hodnoty podniku a zajištění platební schopnosti podniku a jeho likviditu. (Synek, 2011, str. 330)

Vliv rizika je v nebezpečí, že očekávaných výnosů nedosáhneme nebo investovaný kapitál bude ztracen. Rizika zde máme vnější a vnitřní. Je možné dosáhnout snížení rizika například diverzifikací výroby a investic. Je důležité znát obecná pravidla mezi něž patří:

U stejného rizika upřednostňujeme větší výnos před menším

U stejného výnosu upřednostňujeme vždy menší riziko před větším

Při větším riziku žádáme větší výnos

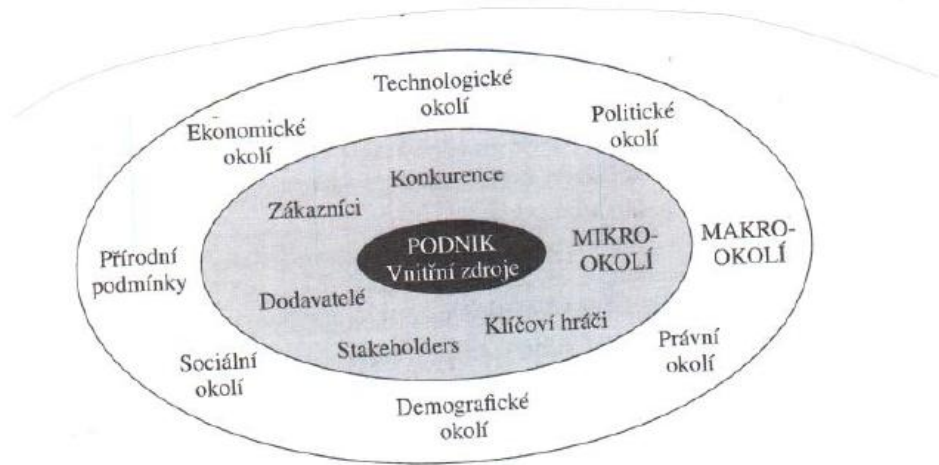
Upřednostňujeme peníze dříve obdržené (Veber & Srpová, 2008, stránky 146-147)

Finanční řízení je dále ovlivňováno okolím firmy, neboť bez okolí není firma schopna existovat. Je závislá na dodavatelích, zákaznících, odběratelích, zaměstnancích. Pro úspěšnost firmy je tudíž důležité poznat její okolí, které obecně dělíme na makrookolí a mikrookolí.

Makrookolí je přijímáno takové jaké je, podnik se mu přizpůsobuje a nemá možnost ho ovlivnit.

Mikrookolí jsou podmínky a subjekty, které podnik již může ovlivňovat. (Tyll, 2014, str. 11)

Obrázek 1. Makro a mikrookolí firmy



Zdroj: (Tyll, 2014, str. 11)

3.1.1. Zásady finančního řízení firmy

U řízení financí by měl podnikatel uvážit následující znaky:

Podnik nelze řídit v podmínkách tržní ekonomiky z hlediska nákladů, výnosů a zisku.

Existování podniku je závislé na schopnosti řídit peněžní toky a své závazky hradit v termínu.

Jestliže firma vykazuje zisk, ale po delší dobu neplatí své závazky, hrozí tu nebezpečí, že se dostane do vážné finanční krize.

Investiční projekt může firma realizovat pouze v případě, jestliže čistá současná hodnota projektu se rovna nebo je větší nule. Čistou současnou hodnotou chápeme rozdíl mezi peněžními příjmy a výdaji. Posouzení efektivity investic podle výše uvedené zásady je upřednostněno před jinými metodami, které též hodnotí efektivnost investic.

Ve finančních úvahách a rozhodnutích, je nutné počítat s faktorem času a rizika, hlavně při dlouhodobém finančním rozhodování. (Veber & Srpová, 2008, str. 147)

3.1.2. Obsah finančního řízení firmy

V čem spočívá finanční řízení podniku nám krásně vysvětluje Grünwald (2007, str. 239). Jde o správné plánování v oblasti peněžních a kapitálových toků s tím, že nesmí být ohroženo trvání a pokračování podniku, naopak musí podpořit snahu podniku o maximalizaci tržní hodnoty podniku samotného.

Náplní práce finančního manažera je především:

zajištění finančních zdrojů pro rozvoj a chod podniku,

volba správné kapitálové struktury s přihlédnutím na strukturu firemního majetku a cenu kapitálu, (Veber & Srpová, 2008)

finančním chováním zajistit schopnost platit závazky, (Grünwald & Holečková, 2007, str. 239)

investicemi do pořízení dlouhodobého majetku,

finanční plánování,

pravidelné posouzení finančního zdraví podniku pomocí kontrolní a rozborové činnosti.

Finanční řízení ve velkých a středních firmách je zajišťováno odbornými útvary. Finančnímu řízení se v malých firmách věnují převážně sami majitelé, účetní nebo nikdo. Finanční řízení se v malých firmách omezuje na tvorbu pouze státních účetních výkazů a to bez jejich interpretace. Častá je též absence finančního plánu, ekonomických rozborů, řízení peněžních toků či finančních analýz apod. S rozrůstáním firmy se tato situace stává neúnosnou ať už dříve či později. (Veber & Srpová, 2008, str. 147)

3.2. Krátkodobý finanční management

Krátkodobá finanční rozhodnutí tvoří důležitou součást finančního managementu podniku.

Tato rozhodnutí mají v první řadě zajistit solventnost a likviditu podniku. Současně ovšem slouží i k zabezpečení bezproblémové výrobní nebo jiné podnikatelské činnosti. V rámci krátkodobého finančního řízení se přijímají rozhodnutí s důsledky na dobu do jednoho roku.

Dnešní rozhodování o investici, bude přinášet zisky až v následujících letech, ovšem již dnes

povede ke změně krátkodobé strategie, k uzpůsobení výroby a obchodu, k hledání finančních prostředků pro tuto investici. Problémy, které mohou vzniknout s krátkodobou finanční rovnováhou ovlivňují i naši schopnost dlouhodobě investovat. Úkon s krátkodobými aktivy a krátkodobými pasivy změní hodnotu aktiv s dobou využitelnosti do jednoho roku a hodnotu pasiv s dobou splatnosti do jednoho roku. Tyto operace mají také bezprostřední vliv na úroveň likvidity a pracovního kapitálu. Veškeré hlediska krátkodobého finančního managementu se dále promítají při sestavení krátkodobého finančního plánu. Ten se zabývá plánováním změn v krátkodobých aktivech a pasivech, peněžních toků, hodnotou výnosů, nákladů a dlouhodobých aktiv v krátkodobém horizontu. Základní problémy krátkodobého finančního managementu jsou:

Řízení likvidity a pracovního kapitálu

Řízení krátkodobých aktiv a jejich jednotlivých složek (zásoby, krátkodobé pohledávky a krátkodobého finančního majetku

Řízení krátkodobých pasiv a jejich jednotlivých složek

- Sestavení krátkodobého finančního plánu (Marek, 2009, stránky 317-318)

3.2.1. Řízení zásob

Zásoby představují majetek držený v podniku buď za účelem prodeje, nebo za účelem spotřeby ve výrobním procesu či při poskytování služeb. Rozlišujeme tři základní druhy zásob:

Výrobní zásoby – materiál, rozumí se suroviny, pomocné a další látky, náhradní díly, obaly, obalový materiál a případně další movité věci s dobou použitelnosti do jednoho roku,

Zásoby nedokončené výroby - nedokončená výroba, polotovary vlastní výroby, skladování ve výrobních meziskladech.

Zásoby hotových výrobků – dokončená výroba určená k dodání odběratelům. (Synek, 2011, str. 224)

Zboží – majetek pořízený za účelem dalšího prodeje, nebo vlastní výroby, které byly aktivovány a předány do prodeje. (Marek, 2009, str. 318)

Smyslem zásob je zajistit plynulý a bezproblémový výdej skladových položek do spotřeby. Jejíž výše je ovlivněna požadavkem na časový faktor vytváření zásob. Zásoby klasifikujeme podle funkčních složek na běžné – obrátové zásoby, pojistné, technické, sezonní či havarijní. (Synek, 2011, str. 224)

Jak vysoké mají zásoby být není jednoznačně dáno. Vysoký stav zásob na jedné straně zajišťuje plynulý výrobní a obchodní proces a tím snižuje pořizovací náklady, ovšem na druhé straně poutá podnikový kapitál což vede k vysokým kapitálovým nákladům a zároveň zvyšuje náklady na skladování. Nízký stav zásob tudíž vede k přesně opačným následkům. Snažíme se omezit pojistné zásoby na minimum nebo je zcela odstranit. Tímto přístupem umožníme šetřit na investicích do výstavby skladových prostor, snížit nepotřebný a nadbytečný materiál nebo neprodejné výrobky a zboží, včas odkrýt problémy a zaměstnance motivovat k aktivnímu hledání příležitostí k co nejrychlejšímu odstranění vzniklých nedostatků. (Marek, 2009, stránky 319-320)

Pravidlo zásobování vychází z těchto parametrů:

Dodávkový cyklus – časový úsek mezi jednotlivými dodávkami.

Velikost dodávky – množství dodaného materiálu.

Denní spotřeba – plánovaná na základě skutečné spotřeby za určité období.

Dodací lhůta – doba do doručení objednávky.

Objednací lhůta – doba ve které má dojít k jejímu plnění. (Synek, 2011, str. 226)

Náklady na materiál musíme rozlišit mezi náklady přímo a nepřímo závislými na výši materiálu.

Přímo závislé na výši materiálu jsou náklady

kapitálové, a to buď náklady placení dluhu za úvěr potřebný na nákup materiálu, nebo náklady obětovaných příležitostí vznikající ze ztráty možnosti vynaložené na pořízení materiálu pro použití na jiné účely;

skladovací;

na pojištění;

ze škod a mank vzniklých zastaráním materiálu nebo prošlou záruční lhůtou. (Marek, 2009, str. 320)

Nepřímo závislé na výši materiálu jsou náklady

pořizovací;

za ztrátu při množstevních slevách, které by firma mohla získat při nákupu většího množství materiálu;

z nedostatku materiálu na skladě, neboť to může způsobit zastavení výroby. (Marek, 2009, str. 320)

3.2.2. Řízení peněžních prostředků

Řízení peněžních prostředků patří k základním oblastem krátkodobého finančního řízení. Aby realizace byla úspěšná je třeba pojem finanční řízení chápat jako podmnožinu firemních financí a je využíván jako rozhodující nástroj podnikových financí. V ekonomickém řízení podniku se finanční řízení integruje do dominantní role v podniku. Ovšem za předpokladu, že pomůže zajistit stabilní finanční systém firmy. Pokud tento předpoklad nesplňuje stává se finanční řízení omezujícím a na jeho místo se derou techniky naturálního řízení. Aby finanční řízení fungovalo je spousta klíčových oblastí, které je dobré si ohlídat. Výčet těchto možností je tak veliký, že je skoro nemožné je vyjmenovat. Přesto lze identifikovat několik nejvýznamnějších problémových oblastí pokud se zaměříme na oblast zdrojů financování a stejně tak i oblast podnikatelských aktivit. Vznik firemních financí a jejich řízení jako vědní obor začal vznikat okolo 60. – 70. let v USA a Velké Británii. (Kalouda, 2015, stránky 14-15)

Baumolův model – je to jeden z nejstarších modelů řízení peněžních prostředků, vycházející z optimalizační metody řízení materiálu. Cílem modelu je v minimalizaci nákladů přímo a nepřímo závislých na výši peněžních prostředků. Nepřímo závislé náklady jsou tvořeny transakčními náklady spojenými s prodejem pokladničních poukázek. Přímé závislé náklady jsou ušlé příležitosti ve výši diskontní míry z pokladničních poukázek. Místo přiměřené výše jedné dodávky materiálu se uvažuje o optimální výši jednoho prodeje pokladničních poukázek, při níž se celkové náklady spojí s pořizováním a s držbou peněžních prostředků na minimální. Využití Baumolova modelu je podřízený splnění předpokladů tohoto modelu. Z porovnání s dispozicemi optimalizačního modelu materiálu se prokazuje hned několik předpokladů jako problematických. Za prvé, lineární spotřebu materiálu lze reálně očekávat, lineární spotřebu peněžních prostředků, neboť stálý denní peněžní výdaje jsou skoro u všech podniků vysoce nepravděpodobné, protože ne všechny výdaje se pravidelně opakují. Odolnost

předpokladu nulového počátečního a konečného stavu peněžních prostředků, podobně jako předpoklad realizace prodeje pokladničních poukázek ve chvíli vyčerpání peněžních prostředků, je možno zmírnit zavedením pojistné peněžní rezervy. Baumolův model je tady naprosto nepoužitelný pro běžný podnik. (Marek, 2009, stránky 328-329)

Millerův a Orrův model – předcházející model se stal podmětem pro další tvůrce modelů řízení peněžních prostředků. Nejznámějším nástupcem je Miller a Orrův model. Pro objasnění tohoto modelu budeme pozorovat vývoj peněžních prostředků v čase. Miller a Orrův model stanovuje dolní limit, horní limit a bod návratu, při tom platí:

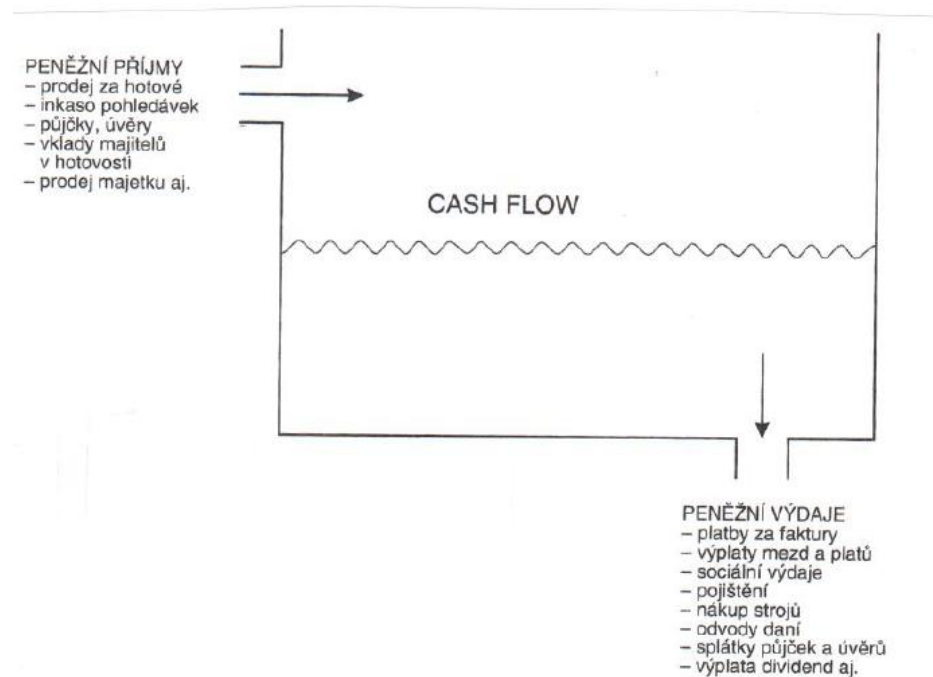
dosáhne-li výše peněžních prostředků horního limitu, pak podnik má příliš mnoho peněžních prostředků, jenž mu přinášejí velmi nízké nebo žádné výnosy, a tedy bude nakupovat pokladniční poukázky v takové výši, aby stav peněžních prostředků kles na bod návratu, dosáhne-li výše peněžních prostředků dolního limitu, pak podnik vyžaduje obnovit stav peněžních prostředků z důvodů úhrady svých závazků, a tedy bude prodávat pokladniční poukázky v takové výši, aby stav peněžních prostředků se zvýšil na bod návratu. (Marek, 2009, stránky 329-330)

Tvorba a použití peněžních prostředků

Celkem mladou metodou je sledování peněžních toků. Vznikl v USA a do ekonomik ostatních zemí se rozšířila v 70. letech minulého století. V České republice se tento výkaz nazývá jako výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků, neboli výkaz cash flow. (Růčková, 2008, str. 34)

Cash flow je přehled o peněžních tocích v průběhu účetního období. Peněžními toky rozumíme příjmy a výdaje peněžních prostředků. Hlavním peněžním příjmem jsou tržby z prodeje, jsou to peníze v hotovosti včetně cenin, peníze na účtu včetně případného pasivního zůstatku a peníze na cestě. Oproti tomu musí mít podnik dostatek peněžních fondů na krytí svých závazků, rozumíme tím platby faktur za suroviny a energie, výplaty mezd, splácat půjčky, daně apod. Tyto peněžní příjmy a výdaje tvoří stálý peněžní tok. (Synek, 2011, stránky 342-343)

Obrázek 2. Peněžní tok (cash flow)



Zdroj: (Synek, 2011, str. 343)

Výkaz jde rozdělit na tři body:

Provozní činnost

Investiční činnost

Finanční činnost

První část tohoto seznamu je věnována činnosti provozní. Tato část nám pomáhá zjistit, v jaké míře výsledek hospodaření se shoduje se skutečně vydělanými penězi za běžné období a jak produkce peněz ovlivňuje změny pracovního kapitálu a jeho složky. Jedná se o výsledek provozní činnosti, a též změny pohledávek u odběratelů, závazků u dodavatelů, přeměny zásob a materiálu apod. (Růčková, 2008, str. 34)

Druhou částí výkazu je činnost investiční, která nám ukazuje nejen výdaje týkající se pořízení investičního majetku a strukturu těchto výdajů, ale také rozsah příjmů z prodeje investičního majetku, který je vykazován právě v tomto účetním výkazu. Investiční výdaje zde můžeme sledovat po jednotlivých letech a kolik do určitého projektu bylo investováno. Bez investičního cash flow nemůžeme zjistit roční plán peněžních toků v celkovém plánování. (Grunwald & Holečková, 2007, str. 281)

Jako třetí je finanční činnost, v té hodnotíme vnější financování, hlavně pohyb dlouhodobého kapitálu, přijímání dalších úvěrů, jeho splácení, peněžní toky související s pohybem vlastního jmění. (Růčková, 2008, str. 35)

Obecně lze tedy říci, že cash flow je centrálním pojmem finančního řízení firmy. Je i měřítkem celkového rozhodování, což je vlastně jeho cílem. Projevuje se i v obvyklém finančním plánování, jež se zaměřuje na cash flow. Můžeme uvést ještě pár příkladů jak efektivně zvyšovat cash flow:

Motivovat zákazníky k dřívější platbě,
Snížit režijní náklady,

Omezit sezónnost poptávky,

Prodat pohledávky apod. (Synek, 2011, str. 349)

Předností sestavení výkazu cash flow je, že není ovlivněn metodou odpisování majetku, protože při využití rovnoměrného a zrychleného odpisování účetní jednotka vykáže shodné peněžní toky, avšak výsledek hospodaření může být podstatným způsobem odlišný. Účetní odpisy nejsou propojeny s pohybem peněžních prostředků. Následující výhodou je fakt, že tento výkaz není překrucován systémem a výší časového rozlišení, působí zejména v oblasti nákladů a výnosů, ale nemusí mít účinek na peněžní toky. (Růčková, 2008, str. 36)

3.2.3. Řízení pohledávek

Odborné publikace nám nabízí několik definičních pohledů na pohledávky, ale vesměs říkají to samé. „Pohledávky představují nároky podniků vůči jiným subjektům na příjem peněžních prostředků nebo nárok na věcná plnění a jsou specifickou formou umístění kapitálu.“ (Valach, 1999, str. 135)

Pohledávky posuzujeme jak z hlediska účetního, tak také z hlediska právního, finančního a marketingového.

Důležitým ukazatelem obrátu pohledávek je průměrná doba. Ta nám ukazuje dobu v průměru pro obdržení platby za prodané výrobky nebo služby. Každý podnik, má co největší zájem na tom, aby inkasní doba byla co nejkratší. Jaká bude jeho délka závisí na úvěrové politice podniku. Průměrná doba inkasa = pohledávky / jednodenní tržby

Průměrná poskytnutá doba splatnosti:

$$AGPT = \frac{\sum NV \cdot (DD - ID)}{\sum NV}$$

Průměrná skutečná doba splatnosti:

$$ARPT = \frac{\sum NV \cdot (PD - ID)}{\sum NV}$$

NV- hodnota faktury,

DD- datum splatnosti faktury,

ID- datum vystavení faktury,

PD- datum úhrady faktury. (Synek, 2011, str. 356)

Při správě pohledávek je potřeba dodržovat jednotná pravidla a postupy, kterými zabezpečíme funkční řízení pohledávek. Je důležité stanovit úvěrové limity jednotlivým odběratelům, sledovat dobu splatnosti a shromažďovat platební informace. Nepodcenit formu vymáhání pohledávek, a to telefonickými nebo osobními kontakty, a v případě delší doby neplacení posílat písemné upomínky. Dlužníka sledovat a hodnotit jeho bonitu. Na základě určení bonity zákazníka si je můžeme rozdělit do skupin podle priorit vhodných pro naši firmu. (Režňáková, 2010, str. 58)

3.3. Vliv nepeněžních faktorů

V účetních výkazech se nemohou přímo objevit nepeněžní faktory, je však nutné vzít v úvahu, kvalitu pracovní síly, sociální vztahy, firemní značku, úroveň managementu apod. Při posouzení investic se přikládá váha těmto faktorům. Nepeněžní faktory e hodnotí samostatně jako faktory doplňkové. (Růčková, 2008, str. 37)

3.3.1. Úroveň managementu

Management je název pro rozdílné řídicí aktivity v oboru plánování, organizování, zajištění lidských zdrojů, motivaci a kontroly. Při řízení podniku používáme takzvané jednoduché symbolické modely budoucích reálných alternativ. Jde zde o plán, rozpočty, prognózy. Řídicí management stále zpracovává a obnovuje strategické, taktické a operativní plány. (Grunwald & Holečková, 2007, stránky 231-232)

Strategické řízení – je manažerská aktivita, pro kterou je typické:

realizace vrcholové úrovně managementu – u malých a středních firem vykonáváno vlastníky či ustaveným činným vedením, zaměřeno na zásadní faktory fungování a navrhuje směr rozvoje firmy,

dlouhodobějšího charakteru – časový horizont je nad jeden rok, nejčastěji 3-5 let, jen výjimečně déle.

Taktické řízení – řídí aktivity jenž směřující k naplnění strategických cílů, zpravidla v časovém horizontu jednoho roku. Ve stávající manažerské praxi se za nástroj taktického řízení předkládá roční plán, rozpočty apod. Těžištěm činnosti v taktickém řízení je hlavně finanční řízení firmy.

Operativní řízení – manažerské aktivity jenž směřující k realizaci záměrů, jejímž nástrojem jsou operativní plány s časovým horizontem na čtvrtletí ne delším, častěji však kratším (týden, měsíc) (Veber & Srpová, 2008, stránky 117-118)

Můžeme se setkat s celou řadou přívlastku pojmu management, které vymezují dílčí či specifické přístupy k řízení. Uvedme některé, které se v praxi vyskytují nejčastěji.

Provozní řízení – nejnižší stupeň řízení bezprostředního řízení dílčích procesů, převážně výrobní, technologický, skladování, manipulace; často se o nich hovoří jako o procesu řízení v reálném čase, jsou to manažeři první linie, mistři, stavbyvedoucí, předáči apod.

Produktový management – řídicí aktivity spojené s analýzami a vyhodnocením stávající produkce, strategickými rozhodnutími o zařazení nových výrobků či služeb, zdokonalení stávajících, vlastní realizace nového či zdokonaleného výrobku – od vývoje, nákup surovin, výroba, řešení obalu, distribuce.

Projektový management – uplatňuje se v aktivních řízení, jenž jsou zvláštní a nelze je začlenit do běžných činností firmy. Takovéto aktivity jsou realizovány ve formě projektů, které se charakterizují časovým ohraničením, je stanoven rozpočet a konkrétní cíl. V zájmu dosažení tohoto cíle je třeba, aby se na projektu účastnili všichni pracovníci ze všech odborů firmy. Plánem lze dosáhnout význačných změn ve firmě, které vedou k lepšímu prosperování firmy.

Finanční řízení – je to postup řízení, kde fungování a změny ve fungování firmy jsou uskutečňovány prostřednictvím ekonomických veličin, jako např. náklady, výnosy, zisk, ztráty, cash flow, apod. Finanční plány jsou zde nástrojem řízení, nástrojem motivačním vázaným na dosažení požadovaného výsledku hospodaření a zpětnou vazbu prováděnou v podobě controllingu.

Facility management – se označuje komplexní řízení všech aktivit, které nejsou hlavním jádrem podnikatelské činnosti. Zde jsou hlavní takové záležitosti, jako třeba správa nemovitostí včetně úklidu, zabezpečení různých doplňkových služeb, zabezpečení stálých dodávek energií, údržby, dopravy, likvidování odpadů, stravování, archivace, účetní či mzdové agendy, zabezpečení informační techniky apod. (Veber & Srpová, 2008, stránky 118-119)

3.3.2. Koncepce manažerských funkcí

Manažerské funkce rozdělujeme na sekvenční a paralelní nebo-li průběžné. Sekvenční manažerské funkce se dále rozdělují na plánování, organizování, výběr pracovníků, vedení lidí a kontrolu. U paralelního je rozdělení následující: analyzování řešených problémů, rozhodování, implementaci.

Sekvenční manažerské funkce:

Plánování – proces stanovení cílů a postupů k jejich dosažení.

Organizování – informační proces k časoprostorovému uspořádání úloh.

Výběr pracovníků – personální zajištění spolupracovníků, důraz je kladen na profesní a kvalifikační předpoklady pracovníků.

Vedení lidí – vzájemná komunikace jednotlivců i kolektivu ve vztahu nadřízenosti, podřízenosti, rovnoprávné spolupráci.

Kontrola – zhodnocení či změření kvantity a kvality průběžných i konečných výsledků činnosti.

Paralelní manažerské funkce:

Analyzování – řešení problémů a pochopení náplně a poslání.

Rozhodování – výběr různých a hlavně možných variant řešení.

Implementace – fáze zapojení připraveného rozhodnutí do praxe. (Vodáček & Vodáčková, 2006, stránky 68-73)

3.3.3. Zohlednění cílů v manažerské činnosti

Je mimo všechny pochyby, že jakákoliv lidská činnost by měla být smysluplná a sledovat stanovený cíl. Cíl tvoří konečný stav, k němuž by měly mířit všechny aktivity, jde o konkretizovanou ideu budoucího stavu. Úspěch by měl být v časovém horizontu dosažen. Přesné určení cíle je problémem manažerů a je to jeden z jejich zásadních úkolů. Jádrem těchto úkolů je rozhodování orientované do budoucna, ale je nutně spojeno s rizikem. (Veber & Srpová, 2008, str. 121) V každodenní manažerské práci, by si měl manažer vždy položit otázku jaký cíl daná činnost sleduje nebo splní. A následně si odpovědět na otázku, zda způsob, jakým je navrhováno cíl splnit je správný a povede k jeho splnění. Pokud jsou špatně stanoveny záměry, které určují další vývoj firmy a následně ještě nevhodně formulovány v podobě cílů, je pochopitelné, že úsilí celé organizace jde špatným směrem a firma nedosáhne požadovaných výsledků. Na této skutečnosti nic nezmění skutečnost, že se chováme při realizaci cílů racionálně a šetrně, usilujeme o zvýšení hospodárnosti svých aktivit. Stručně řečeno, není žádoucí dělat správně špatné věci. (Vodáček & Vodáčková, 2006, str. 65)

„Dělejme, co je třeba – a ne to, co jsme vždy dělali“ (Veber & Srpová, 2008, str. 121)

Uvedené krédo varuje před stereotypem chování a tradičním přístupem k vykonávání řady činností, které se provádějí jen proto, že se tak vždy dělaly. I v tom případě je na manažerech, aby posoudili podstatnost okolních podmínek a zejména, zda dosavadní cíl je stále ještě aktuální. (Vodáček & Vodáčková, 2006, str. 66)

„Cílem podnikání není peníze šetřit, ale vydělat.“ (E. Goldratt) (Veber & Srpová, 2008, str. 121)

Základní dlouhodobý cíl je spatřován v obecném záměru vydělávat peníze. Tento stanovený záměr může mít řadu konkrétních podob, které mohou být podnikateli či vlastníky upřednostňovány: (Grunwald & Holečková, 2007, str. 236)

Zhodnocení vložených prostředků – jedná se o dlouhodobý cíl zhodnotit investované prostředky podnikáním

Krátkodobé ekonomické zisky – prezentují velikost finančních prostředků, jenž v krátkodobém časovém horizontu přináší podnikání.

V obou případech platí, ekonomické zisky by měly být vyšší, než přinese zisk uložení peněz v bance. Důvodem je, že banka garantuje vyšší jistotu úroků či další zhodnocení vložených peněz, zatímco podnikání je spojeno s menším, častěji však s větším podnikatelským rizikem. (Veber & Srpová, 2008, str. 122)

3.3.4. Řízení lidských zdrojů

V případě, že se podnikatel ve spojitosti s rozmachem své firmy rozhodne přijmout zaměstnance, měl by si uvědomit, že v rozvoji firmy nadchází určitý obrat, jako zaměstnavatel bude muset provádět řadu povinností, začnou se ho týkat řady pracovních právních předpisů, zvláště pak zákoník práce. Pro záměr seznámení, jak vedoucí pracovníky, tak zaměstnance, mají možnost zaměstnavatelé vyhotovit pracovní řád, který blíže rozvádí nařízení zákoníku práce podle mimořádných podmínek u zaměstnavatele. (Veber & Srpová, 2008, stránky 157-158) S dalším rozvojem podniku může nastat situace, kdy majitel firmy potřebuje najmout schopné manažery, kteří budou dohlížet a řídit činnost všech pracovníků. V současné době firmy vyhledávají více než zkušenost manažera, jehož osobnostní

předpoklady a motivace mají vyšší pravděpodobnost úspěchu v řízení lidských zdrojů, se kterými se musí manažer vypořádat. Stále více manažerů je přesvědčeno, že nejlepší pákou k motivaci je pracovního týmu je finanční odměna. (Kubíček, 2014, stránky 40-41) Výběr vhodné organizační struktury a zvládnutí personálních činností je svízelným okruhem a sestává se z:

získávání a výběru vhodných zaměstnanců do firmy,

motivací zaměstnanců k žádaným úkonům,

vzdělávání a profesní růst zaměstnanců. (Veber & Srpová, 2008, stránky 157-158)

Strategie lidských zdrojů

Jde o důležitou součást strategických úvah vedení firmy. Strategie lidských zdrojů by měla navazovat na základní podnikatelský záměr a v této souvislosti je třeba učinit řadu klíčových rozhodnutí, plánovat lidské zdroje. Zde je za cíl stanovit jaké zaměstnance s jakou kvalifikací a dovednostmi na jaké pracovní pozice, za jakou mzdu. Manažerským úkolem je zde naplánovat pomocí bilančních výpočtů počty pracovníků s vhodnou strukturou členění. Toto členění má čtyři základní dimenze:

profesní,

kvalifikační,

časové,

organizačně – místní. (Vodáček & Vodáčková, 2006, str. 107)

Plánování potřeby lidských zdrojů

Vlastník či vrcholný manažer musí mít i určitou představu o nutnosti pracovních sil, a to jak z hlediska množství, tak i jejich složení. Většinou se dělá plán s horizontem do jednoho roku. Vychází zároveň ze změn v podnikatelských činnostech konkrétní firmy, rozsahem produkce, v požadavcích zákazníků, situaci na trhu apod. Z porovnání nutností a základních zdrojů ukazuje se, zda následující aktivity směřují ke změně v organizaci práce, získání nebo propuštění pracovníků. (Veber & Srpová, 2008, str. 160)

Motivace

Zaměstnanec, který je motivován pracuje lépe, plní více a disciplinovaně svěřené úkoly.

Teorie motivace jsou poznatky z nichž manažer čerpá poznatky na základě psychologicky-sociálních charakteristikách o myšlení a chování lidí. Nejznámější teorií na rozpoznání motivačních příčin je Maslowova teorie hierarchie potřeb. Výsledkem jeho teoretických i praktických úvah je, že hybnou silou v motivačním chování je uspokojení lidských potřeb a konkrétní rozpoznání těchto potřeb je umožňuje využít k motivaci pracovníků. Maslow předpokládá, že potřeby lze rozdělit do pěti hierarchických skupin.

Fyziologické potřeby – uspokojení jídla, rodina, náročnost práce.

Potřeba existenční jistoty a bezpečnosti – pracovní uplatnění, pracovní smlouva, zdravotní a důchodové pojištění, bezpečnost práce.

Potřeba sociální sounáležitosti – mezilidské vztahy, pocit rovnoprávnosti v kolektivu,.

Uznání osobnosti a uspokojení z práce – úcta k sobě samému, postavení a prestiž, uznání osobních kvalit od vedoucích i spolupracovníků, společenské uznání a ocenění.

Potřeba seberealizace – ztotožnění s vykonávanou prací, pocit osobního rozvoje, společenské uplatnění, splynutí zájmů a práce. (Vodáček & Vodáčková, 2006, stránky 123-126)

Obrázek 3. Hierarchie potřeb podle A.Maslowa



Zdroj: (Vodáček & Vodáčková, 2006, str. 125)

Rachman (1985, s.233) ve své knize uvádí klasickou teorii motivace, kde tvrdí, že peníze jsou jedinou motivací za práci. Lidé jsou zde uváděni jako ekonomičtí tvorové, kteří pracují jen a pouze pro peníze a to nejen z důvodů, aby mohli zabezpečit svoje základní potřeby, ale také aby si mohli dovolit luxusnější životní standart. Hlavním motivačním nástrojem manažera jsou zde peníze a svůj tým motivuje pouze finančními odměnami.

3.4. Finanční analýza

Finanční analýza představuje proces vyšetřování a vyvozování závěrů z výsledků finančního hospodaření minulých nebo budoucích období určité osoby včetně zjišťování jeho slabých a silných stránek, testování jednotlivých finančních parametrů a ověřování jejich skutečné vypovídající schopnosti. (Grunwald & Holečková, 2007, str. 21)

Průběh práce finančního analytika je možno rozčlenit do pěti po sobě jdoucích kroků:

1. stanovením cíle finanční analýzy a uskutečněním výběru vyšetřované osoby/osob, (Marek, 2009, str. 185)
2. identifikace silných a slabých stránek podniku, (Kalouda, 2015, str. 51)
3. provedení analýzy, (Grunwald & Holečková, 2007, str. 33)
4. specifické vyšetření, (Marek, 2009, str. 185)
5. stanovení diagnózy a formulace závěrů. (Grunwald & Holečková, 2007, str. 33)

Při samotném postupu provádění finanční analýzy může analytik jednat jako interní analytik, jenž má k dispozici interní materiály vyšetřované osoby, anebo jako externí analytik vycházející výlučně z veřejně přístupných informací. (Marek, 2009, str. 185)

3.4.1. Metody finanční analýzy

Vyvinula se celá řada hodnocení finančního zdraví podniku, jenž je možno úspěšně aplikovat. Je ovšem nezbytností si uvědomit, že při uskutečňování finanční analýzy je třeba hledět na patřičnou volbu metod analýzy. Výběr metody je nutno provádět se zřetelem na:

Účelnost – to značí, že musí korespondovat předem zadanému cíli. Finanční analytik provádí pokaždé na zakázku a musí si tedy uvědomit, ke kterému záměru má konečná analýza sloužit. Na jednoduché otázky vyhledáváme odpovědi na nesložitých nástrojích analýzy. Neznamená to ale, že budeme dávat neověřené odpovědi. Je nutnost mít neustále na paměti, že ne pro všechny firmy je vhodná stejná soustava indikátorů či jediná daná metoda. Provedení musí být pokaždé skutečně citlivě, ale s pádností na případná rizika, která by z nesprávného použití analýzy vyplývala.

Nákladnost – analýza vyžaduje čas a kvalifikovanou práci, což s sebou přináší celé množství nákladů, které by ovšem měli být příhodné návratnosti takhle vynaložených nákladů, intenzita a objem analýzy musí odpovídat očekávanému zhodnocení rizik propojených s rozhodováním. (Růčková, 2008, str. 40)

Spolehlivost – tu nelze brát jako obecnou zásadu ke zvýšení množství srovnávaných podniků, ale kvalitnějším využitím více či méně dokonalých technik všech dostupných dat. Čím spolehlivější budou vstupní informace, tím spolehlivější by měli být výsledky z analýz plynoucí. (Grunwald & Holečková, 2007, str. 67)

3.4.2. Analýza poměrovými ukazateli

Poměrové ukazatele jsou mnohdy používaným rozborovým procesem k účetním výkazům ze stanoviska využitelnosti i z hlediska odlišných úrovní analýz. Předpokládanou příčinou je fakt, že analýza poměrovými ukazateli vzniká výlučně z údajů z hlavních účetních výkazů. Používá tedy veřejně přístupné informace a má k nim přístup též externí finanční analytik. Poměrový ukazatel se spočítá jako poměr jedné nebo několika účetních hodnot, prvotních účetních výkazů k odlišné položce eventuálně k jejich skupině. Je možno rozlišovat rozdílné skupiny poměrových ukazatelů. (Růčková, 2008, str. 47)

3.4.3. Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity zkoumají, jestli je firma likvidní, to znamená, má-li dostatek prostředků na zaplacení svých krátkodobých závazků. Likvidita je srovnání objemu toho co podnik má platit s tím z čeho to může zaplatit. Z toho vyplývá, že logicky by se likvidita měla rovnat jedné. Solventnost je schopnost hradit v různé době splatnosti, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny závazky. (Kalouda, 2015, str. 60)

Prvním a velmi hrubým ukazatelem likvidity je pracovní kapitál

Pracovní kapitál = oběžná aktiva - krátkodobé závazky – krátkodobé bankovní úvěry

Prahová hodnota :

Krytí zásob pracovním kapitálem = pracovní kapitál : zásoby

Tento způsob krytí zásob je žádoucí převážně u výrobních podniků. (Grunwald & Holečková, 2007, stránky 117-119)

Podle dvou postupů výpočtu jsme schopni dvěma způsoby i vystihnout pojem pracovní kapitál:

Oběžná aktiva očištěná o závazky podniku, jenž bude nutno v dohledné době (do jednoho roku) zaplatit; oběžná aktiva se tedy zmenší o tuto svou část a ta bude na vyrovnání krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů a peněžních výpomocí upotřebena.

Část oběžných aktiv, jenž se financuje dlouhodobými zdroji firmy – dlouhodobým kapitálem (dlouhodobé závazky, bankovní úvěry a vlastní jmění podniku). (Růčková, 2008, str. 47)

Mohutnost pracovního kapitálu je značným ukazatelem platební schopnosti firmy. Čím vyšší je pracovní kapitál, tím větší by měla být dostačující likvidnost jeho složek způsoblost podniku platit své finanční závazky. Nabývá-li indikátor záporné hodnoty, jedná se o tzv. nekrytý dluh. Kladný pracovní kapitál dává firmě zřetelné finanční zabezpečení pro případ, že nemůže obstarat k financování dostatek krátkodobých zdrojů (krátkodobé bankovní úvěry nebo dodavatelské úvěry). Pracovní kapitál je absolutní číslo, ne pouze poměrový ukazatel. V případě porovnání dvou podniků bychom s ním měli nesnáze. Z tohoto důvodu používáme další poměrové ukazatele. (Růčková, 2008, str. 47)

Běžná likvidita

Výhody ukazatele běžné likvidity:

1. stupeň likvidity ukazatel vyjadřuje krytí krátkodobých pasiv oběžnými aktivy. Čím více je oběžných aktiv v poměru ke krátkodobým pasivům, tím větší je jistota, že závazky budou z běžných aktiv uhrazeny

2. stupeň likvidity přebytek oběžných aktiv nad krátkodobými pasivy vytváří nárazník vůči ztrátám, které by mohli utrpět věřitelé při znehodnocení nepeněžních oběžných aktiv

3. stupeň likvidity ukazatel běžné likvidity je měřítkem rezervy likvidních prostředků, která je k dispozici jako bezpečnostní pásmo proti nejistotám a nenadálým otřesům v peněžních tocích. (Grunwald & Holečková, 2007, str. 112)

Nevýhody ukazatele běžné likvidity:

likvidita sice záleží na zůstatku finančního majetku, ale v daleko větší míře na budoucích peněžních tocích

není funkční závislost mezi zůstatky oběžných aktiv a krátkodobých pasiv na jedné straně a vývojem peněžních toků v budoucnu na straně druhé

finanční řízení věnuje pozornost nejen likviditě, ale i efektivnímu a rentabilnímu využívání majetku

je nutné provést očištění (úpravy) o nelikvidní prostředky (Růčková, 2008, str. 48)

Rychlá likvidita

Nejpomalejšími oběžnými aktivy jsou zásoby, protože se skládají ze všech možných druhů položek – od materiálů přes polotovary, náhradní díly až po hotové výrobky. Tato skupina aktiv je sama o sobě velmi různorodá a v podstatě kopíruje celý výrobní proces. Proto můžeme říci, že se ze všech skupin oběžných aktiv zásoby obracejí nejpomaleji. Při výpočtu rychlé likvidity tedy vyloučíme tento „pomalý“ element. Ukazatel rychlé likvidity je vždy nižší než ukazatel běžné likvidity. Nejvýraznější bude tento rozdíl v obchodních organizacích, kde je velká část aktiv právě v zásobách. U některých firem nám nebude vadit, když budou ukazatele likvidity nízké, za předpokladu, že si pomocí dalších ukazatelů ověříme, že se krátkodobá aktiva obracejí dosti rychle (např. v obchodních organizacích).

$$\text{rychlá likvidita} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} / \text{krátkodobé závazky}$$

(Synek, 2011, str. 355)

Okamžitá likvidita

Okamžité prostředky jsou tvrdším ukazatelem než pracovní kapitál, protože vycházejí pouze z nejlikvidnějších aktiv – pohotových peněžních prostředků. Na druhé straně ukazatel zohledňuje pouze okamžitě splatné závazky, který ji rozumějí závazky splatné k aktuálnímu datu a starší. I relativně nedokonalý ukazatel likvidity však může být signálem nestability, dochází-li k jeho výraznější změně (ať už k horšímu nebo k lepšímu), a podnětem k hlubším analýzám příčin. Podobně jako při hodnocení likvidity, kdy vycházíme z krytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy, můžeme posuzovat likviditu i z dlouhodobého hlediska.

Dlouhodobý majetek (stálá aktiva) by měl být financován dlouhodobým kapitálem. Důležitá je zóna přesahu, kde část oběžných aktiv je kryta dlouhodobým kapitálem (dlouhodobými příjmy). (Růčková, 2008, str. 49)

Shrnutí

Všechny faktory činností uvedené v teoretické části jsou významné pro každý podnik a žádný úspěšný podnik nemůže některé z těchto faktorů pominout nebo nedostatečně využívat. Pro úspěch podniku je nutné tuto teoretickou část vhodně a individuálně promítnout a začlenit do organizačního, ekonomického, plánovacího a dokumentačního systému podniku.

Největší problémy vznikají v malých podnicích. Vzhledem ke slabšímu managementu jsou některé faktory opomíjeny nebo úplně vypuštěny. Většinou je opomíjeno finanční řízení podniku na úkor technického řízení a navíc nejsou jednotlivé činnosti navázány do celkového chodu podniku. Vzhledem k malému počtu řídicích pracovníků je nedostatečná koncepce manažerských funkcí a zohlednění cílů hlavně v ekonomické a finanční činnosti.

Právě tyto poznatky použijí k návrhům a analýzy v praktické části bakalářské práce.

4. Praktická část

Faktory ovlivňující ekonomickou situaci platí povšechně pro jakýkoliv podnik, musí být individuálně zpracovány pro každý jednotlivý podnik individuálně. Musí se vycházet v první řadě z velikosti podniku, počtu zaměstnanců, hlavně řídicího managementu, obratu podniku. Výše zpracované teoretické faktory ovlivňující ekonomickou situaci podniku je nutné vždy zpracovat do řízení hlavně u menších podniků. Pro malý podnik je rozhodující kvalita managementu. Mezi poměrně malý počet řídicích pracovníků je rozhodující správné a jasné rozdělení kompetencí a zodpovědnosti jak v plánování, řízení výrobní i ekonomické a hlavně kontrolní činnosti všech faktorů uvedených v teoretické části. Proto se v praktické části budu věnovat rozdělení faktorů ovlivňující ekonomickou situaci podniku nejvíce.

Již několik let pracuji ve firmě MONA Znojmo s.r.o., který se zabývá výrobou nealkoholických nápojů a ta mě také umožnila studovat vysokou školu. Původně firma MONA Znojmo sídlila ve starých prostorách ve Znojmě a její roční obrat se pohyboval kolem 15 mil. Kč. Firma své výrobky distribuovala převážně do blízkého okolí v okrese Znojmo. Ve starých provozech ani nešlo nějak rozšířit výrobu. V roce 2005 se firma přestěhovala do nových prostor ve Znojmě Příměticích, kde na zelené louce postavila od základů zcela nový závod. Roční obrat 15 mil. Kč byl na hraně samotné existence firmy a proto vedení hledalo strategického partnera. V roce 2007 vznikla dohoda s firmou Úsovsko a.s., největší výrobce FIT tyčinek v ČR a začali pro ně vyrábět FIT sirupy a v roce 2010 se stala skutečností dohoda s nadnárodní společností HEINEKEN zaměřenou na výrobu piva. Pro tuto společnost začala firma MONA Znojmo s.r.o. vyrábět a dodávat kompletní sortiment nealkoholických nápojů do jejich distribuční sítě. A tím dokázala svůj roční obrat zdvojnásobit.

Já ve firmě pracuji na pozici expedientka. Z tohoto pohledu znám chod ve firmě. Byla jsem vždy přesvědčena, že práce, chod firmy a plánování jsou na celkem dobré úrovni. V tom mě usvědčovala i skutečnost, že mnoho konkurenčních firem na jižní Moravě v průběhu let skončilo. Studium vysoké školy jsem získala daleko větší rozhled a můj pohled na řízení a vedení firmy se změnil. Proto jsem se rozhodla věnovat se tomuto tématu a snažit se o objektivní pohled a případně i nabídnout tuto moji bakalářskou práci firmě k zamyšlení.

Zkoumaný podnik je MONA Znojmo s.r.o., je to malý podnik se čtrnácti stálými zaměstnanci. Firma se zabývá výrobou nealko nápojů a sirupů. Z toho hlediska je považována za sezonní tip podniku, kdy podnebí a teplota velmi ovlivňuje situaci podniku.

Z hlediska konkurenčního boje je jejím největším soupeřem podobný podnik ZON se sídlem v Třebíči. Dále tu je pár drobných velkoobchodů, kteří se specializují sortimentem na restaurační zařízení a naše produkty nabízí jako jedny z mnoha a nedávají jim dostatečnou exkluzivitu. Nejlépe si firma poradila s největším konkurentem na Jižní Moravě s pivovarem Starobrno se sídlem v Brně, kdy z konkurenta udělala spolupracovníka a začala pro ně v roce 2010 vyrábět veškerý nealko sortiment.

4.1. Trh

Tento stav na druhé straně se projevil negativně. Vedl k uspokojení a vytratil se původní elán, bojovnost na trhu, stagnovala inovace nových výrobků. Zavládla celková spokojenost a firma se dál neposouvala.

4.1.1. Vliv makrookolí – přírodní podmínky

Pro firmy zaměřené na výrobu nápojů je jedním z hlavních faktorů ovlivňující výši roční produkce počasí. Ráz počasí dosud nemůžeme ovlivnit, ale proto je nutné se zaměřit na zpřesnění plánování výroby.

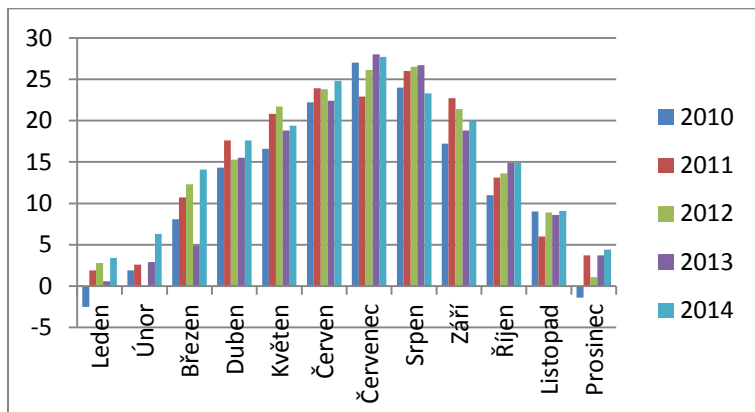
Důležitý je nástup sezony většinou v dubnu a květnu, kdy dochází ke zvýšené poptávce po zboží a vzhledem k pozdnímu či špatnému plánování, vzniká nedostačující nabídka na trhu. Pravý opak nám ovšem vzniká s nástupem podzimu, jestliže je chybně plánováno, nabídka začne převyšovat poptávku a zboží zůstává skladem (už tento fakt nám ovlivňuje výši skladovacích nákladů). Při špatném odhadu dochází velmi často ke zvýšeným skladovým zásobám a na podporu prodeje musí firma přistoupit k rapidní prodejní podpoře, zlevnění vyrobeného zboží a mnohdy i k likvidaci skladových zásob. Proto je velmi důležité ke konci sezony dobře plánovat výrobu, kdy plánování není delšího horizontu než jednoho týdne, spíše kratší. Rozhodujícím faktorem pro toto plánování výroby je dáno vývojem počasí.

Zde musí být rozhodující slovo odbytu a ne jako dosud množství zásob řídí výroba. Odbyt musí stanovit zásoby, ale je jeho povinností je také prodat. Odbyt proto, že má všechny informace z minulosti, jak o počasí, tak prodeji a navíc musí znát i vývoj vlastní prodejní sítě i konkurenci. Ve většině malých firem je tato skutečnost velmi podceňována a neřešena. Je potřeba jasně stanovit úkoly a způsob plánování odbytovému oddělení a vedoucí management

kontrolovat plánování a hlavně stanovit množství zásob pro rozhodující období. Je vhodné na výsledcích zainteresovat hmotně pracovníky odbytu.

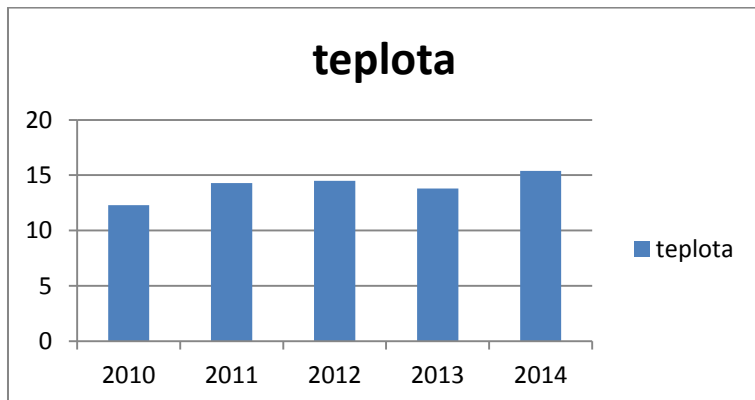
Je dobré vycházet ze skutečností minulých let, to můžeme porovnávat z příložených tabulek a grafů ročních i měsíčních teplot a tržeb.

Graf 1: Teplota v jednotlivých letech po měsících



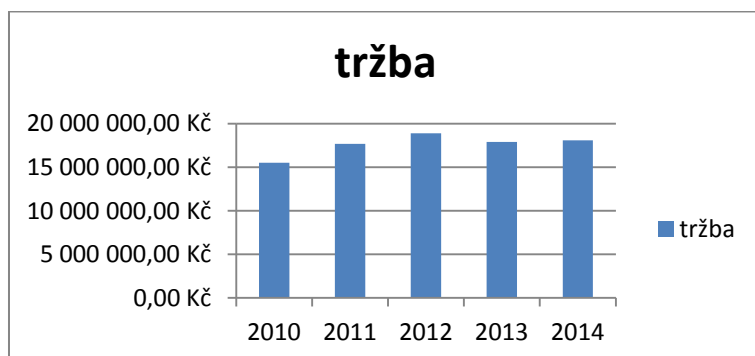
Zdroj: Práce autora

Graf 2: Průměrná roční teplota



Zdroj: Práce autora

Graf 3: Roční tržba z prodeje sudových nápojů



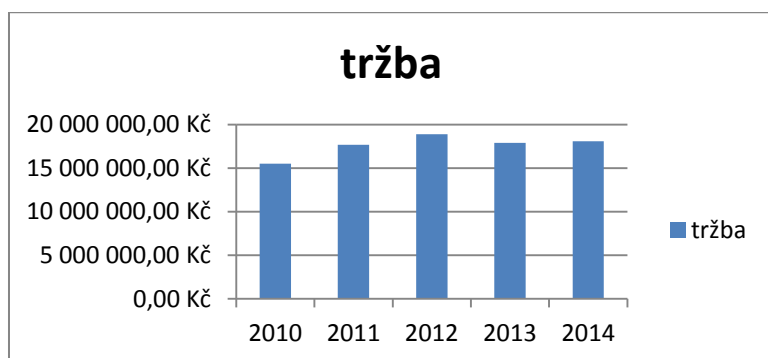
Zdroj: Práce autora

Při prozkoumání a porovnání grafů je vidět, že i když průměrná roční teplota byla nejvyšší v roce 2014 tržba tomu neodpovídá, tuto skutečnost příkládám faktu, že firma byla nucena snížit cenu produktů, neboť výstav v hektolitrech byl v tom roce nejvyšší (jak se zabývám v dalším odstavci). Je otázka proč tržby v tomto roce byly tak nízké, když celý rok, jak je vidět v grafu 1., byl teplotně nadprůměrný. Tento fakt přisuzuji právě špatnému řízení a plánování v oblasti marketinku, kdy vlastně chybí podpora prodeje mimo sezonní měsíce.

4.1.2. Vliv mikrookolí – konkurence

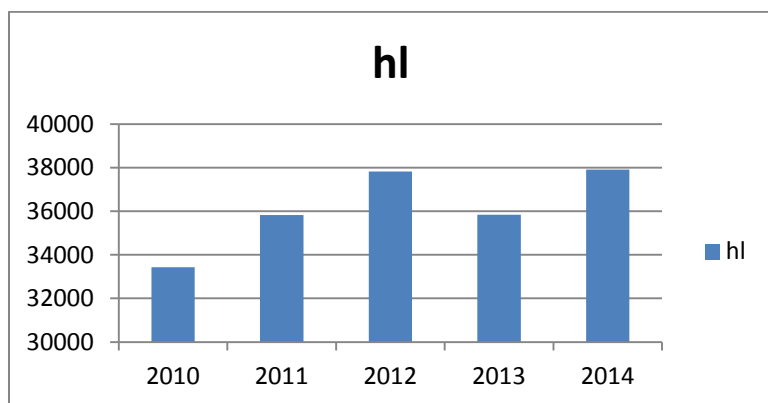
Při porovnání kolik hektolitrů se vyrobilo a kolik se za ně utržilo je vidět, že vysoký výstav hned neznamená i vysokou tržbu. Záleží zde na mnoha faktorech, které určují konečnou cenu pro spotřebitele. Při porovnání grafu 4. tržby a grafu 5. hektolitry je vidět, že v roce 2014 se cena snížila neboť výstav je dokonce o něco málo vyšší než v roce 2012, kde je tržba vyšší než v 2014. V roce 2013 vypsala největší odběratel firma Heineken nové výběrové řízení na dodavatele nealko sortimentu a v konkurenčním boji jsme zvítězili pomocí ceny. A tento faktor ovlivnil výši tržeb v roce 2014.

Graf 4: Roční tržba z prodeje sudových nápojů



Zdroj: Práce autora

Graf 5: Roční výstav sudových nápojů v hektolitrech



Zdroj: Práce autora

4.2. Bankrotní a bonitní modely

Bankrotní modely informují zda je firma ohrožena bankrotem či nikoli. Firma, které je ohrožena bankrotem již nějakou dobu ukazuje symptomy typické pro bankrot. (Růčková, 2008, str. 72)

Bonitní modely ukazují za podnik je dobrý nebo špatný. Vycházíme z poznatků z části z teoretických a z části pragmatických. Bonitní model nevyjadřuje nic o hrozbě bankrotu. (Kalouda, 2015, str. 64)

4.2.1. Altmanův model

Altmanův vzorec pro s.r.o.

$$Z(\text{s.r.o.}) = 0,717 \times X1 + 0,847 \times X2 + 3,107 \times X3 + 0,42 \times X4 + 0,998 \times X5$$

$$X1 = (\text{OA} - \text{KZ}) / A$$

$$X2 = \text{nerozdělený zisk} / A$$

$$X3 = \text{EBIT} / A \quad \text{EBIT} = \text{zisk před zdaněním a úroky}$$

$$X4 = \text{tržní hodnota VK} / \text{účetní hodnota celkového dluhu}$$

$$X5 = \text{tržby} / A$$

Ve výpočtu podle Altmanovy Z-fce pro s.r.o. mi ve všech pěti letech vyšlo, že firma je ohrožena bankrotem a to nejvíce v letech 2010 a 2012, jak je vidět v tabulce 1., v ostatních zkoumaných letech stále přetrvává bankrot, ale hodny jsou o něco lepší.

Tabulka 1: Výpočet podle Altmanovy Z-fce pro s.r.o.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Altman Z-fce	0,5361	1,0357	0,6282	1,1173	1,194306

Zdroj: Práce autora

4.2.2. Indexy IN 95 a 99

V dalším kroku jsem pro posouzení zvolila model vypracovaný manžely Neumaierovými jejichž snahou bylo vyhodnotit finanční zdraví českých firem.

$$\text{IN 95} = V1 \times A + V2 \times B + V3 \times C + V4 \times D + V5 \times E + V6 \times F$$

Hodnoty V1 – V6 jsou čerpány z tabulky pro OKEČ, DA potravinářský

$$A = A / \text{CK}$$

$$B = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky}$$

$$C = \text{EBIT} / A$$

$$D = \text{tržby} / A$$

$$E = OA / KZ$$

$$F = \text{závazky po lhůtě splatnosti} / \text{tržby}$$

$$IN\ 99 = -0,017 \times (CZ/A) + 4,573 \times (EBIT/A) + 0,481 \times (\text{výnosy}/A) + 0,015 \times (OA/(KZ+KBU))$$

Jak je vidět v tabulce 2. , při porovnání obou metod nám vyšla varianta Dobrý – Špatný, která na první pohled vypadá nepříznivě pro investora, neboť je zde signalizována horší schopnost managementu vhodně nakládat s finančními prostředky. Ovšem z věřitelského pohledu firma riziko nepřináší, což je vhodné z hlediska získání dalších cizích finančních zdrojů. Tato varianta je příznivá nejvíce v českém modelu, který je nastaven na získávání finančních zdrojů z bankovního systému.

Tabulka 2: Výpočet indexů IN95 a IN99

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
IN 95 věřitelský	442,2623 dobré	92,220 dobré	146,0751 dobré	5,5306 dobré	133,3037 dobré
IN 99 vlastnický	0,5932 špatné	0,8809 špatné	0,3946 špatné	0,6614 špatné	0,6174 špatné

Zdroj: Práce autora

Podle dosažených výsledků a poznání skutečného chodu firmy, jsem došla k závěru, že by podnik prosperoval, ale že management špatně nakládá s finančními prostředky a jsou zde určitá místa kde je větší únik financí, zvláště pak v zimním období, kdy se firma dostává do větší finanční tísně.

4.2.3. Indikátor bonity IB

$$\text{Pro zjištění bonity firmy jsem zvolila indikátor bonity } IB = 1,5 \times (CF/\text{závazky}) + 0,08 \times A/\text{závazky} + 10 \times EBT/A + 5 \times EBT/T + 0,3 \times \text{zásoby}/T + 0,1 \times T/A$$

Bonita firmy vyšla ve velice příznivých hodnotách jak je vidět v tabulce 3. Jak můžeme vidět rok 2013 dokonce vyšel extrémně dobrý.

Tabulka 3: Výpočet indikátoru bonity IB

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
IB	1,7324	2,4360	2,0475	3,9135	1,7633
hodnocení	dobrá	velmi dobrá	velmi dobrá	extrémně dobrá	dobrá

Zdroj: Práce autora

4.3. Marketink a řízení lidských zdrojů

V současné době panuje mezi vedoucími pracovníky většinou klid a pohodlí, pokud nepříjde krizové období. V tom najednou dojde k hádkám kdo za to může, kdo to zavinil a kdo co udělá. Je to dáno přílišnou benevolencí majitelů firmy, kteří jasně nestanovily pracovní postupy a nadřízenost a podřízenost. Vedení nepůsobí jako sehraný tým, ale jako tři oddělení, které si nevšímají těch druhých a nezajímají je problémy firmy jako celku, ale pouze své vlastní.

Chybí zde podpora prodeje co se týče reklamy a známosti firmy na trhu. Většina finančních prostředků je investována do technologie firmy a na podporu prodeje již nezbyývají prostředky. Vedoucí marketinku toto velmi málo řeší a i když má firma zajímavé a nápadité doplňkové služby jejich propagace je nulová, takže tyto služby jsou velmi málo využívány zákazníky a proto se stává, že zákazník odchází ke konkurenci, i když doplňkové služby firmy jsou lepší.

4.3.1. Vnitřní zdroje podniku

Firma má 14 stálých zaměstnanců 7 je administrativa a 7 na výrobě, v letních měsících musí posílit výrobu, tak přijme dalších 5-7 zaměstnanců, což ovlivní mzdové náklady. Je otázkou zda při takovém nárůstu mezd dokáže na to firma vydělat?

Tabulka 4: Počet zaměstnanců po měsících v jednotlivých letech

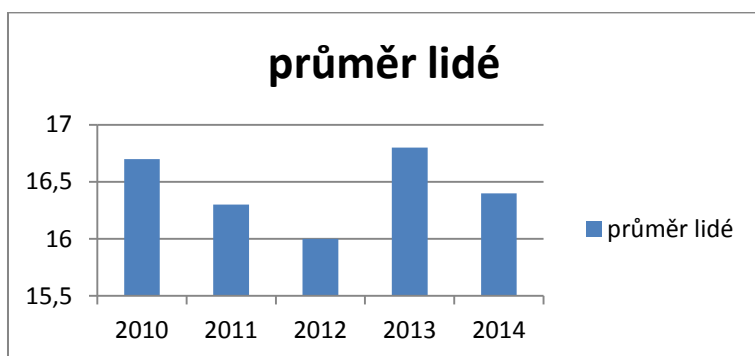
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
2010	14	14	14	17	17	18	21	21	20	16	14	14
2011	14	14	14	16	17	19	19	19	19	16	14	14
2012	14	14	14	16	16	19	19	19	19	14	14	14
2013	14	14	14	18	17	19	21	21	20	15	14	14
2014	14	14	14	17	17	18	20	20	19	16	14	14

Zdroj: Práce autora

V tabulce 4. vidíme počet zaměstnanců ve sledovaných letech, je zde vidět nárůst zaměstnanců s příchodem teplejších měsíců. Největší počet je vždy v letních měsících a s příchodem podzimu se stav zaměstnanců opět snižuje na původní stav.

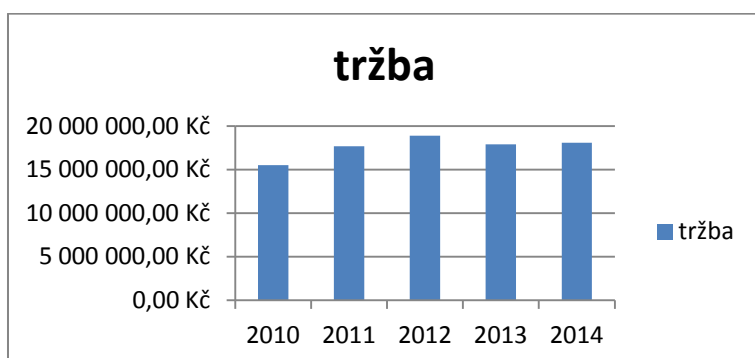
Pokud porovnáme průměr zaměstnanců graf č.6 v jednotlivých letech s průměrnou tržbou graf č.7 je vidět, že pouze v roce 2012, byl nárůst zaměstnanců nejnižší a tržby ten rok byly nejvyšší. Nejhorší jsou podle mého roky 2010 a 2013, kdy oproti tržbám byl nárůst zaměstnanců veliký. S pohledu technologického vybavení, které se během let prakticky nezměnilo je vidět jak kolísá produktivita práce a to je možno přičíst na vrub špatnému plánování a organizování práce, nejen ve výrobě, ale i odbytu.

Graf 6: Průměrný roční stav zaměstnanců



Zdroj: Práce autora

Graf 7: Roční tržba z prodeje sudových nápojů



Zdroj: Práce autora

5. Závěr

Z výše uvedeného vyplývá, že firma MONA Znojmo s.r.o. má největší nedostatky ve vedení a rozhodování. Úroveň vedoucích pracovníků je na nízké teoretické a odborné výši. Není určena pracovní náplň a zodpovědnost za svěřené úkoly, nejsou stanoveny pravomoci rozhodovávat a není jasné kdo je komu podřízen.

Největší problém je ve slabé úrovni dalšího vzdělávání. Pracovníci vedení malých firem většinou nemají vysokoškolské vzdělání, kdo je jmenován na vedoucí pozice je záležitostí majitelů firmy, ale vedoucí pracovníci by měly sami cítit potřebu se vzdělávat hlavně v oboru ve kterém pracují. Pracovníci firmy nejsou vzdělávání, školení a seznamování s novými a moderními pracovními postupy a metodami. Pracovníkům toto vzdělávání není nabídnuto jejich vedením a ani o něj nemají sami zájem.

Většinou je opomíjeno nejen finanční řízení podniku, plánování a strategie v marketinku a následný controlling, který chybí úplně.

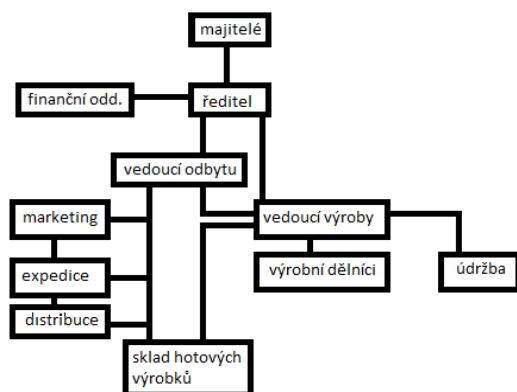
Organizace práce na všech odděleních je na velmi slabé úrovni a hlavně jednotlivé úseky spolu absolutně nespolupracují.

Absolutně je v současné době na nule inovace nových výrobků. V minulosti, vždy každý rok firma vstupovala na trh min. se dvěma až třemi novými výrobky. I jejich vstup na trh byl doprovázen tiskovou konferencí, reklamou v médiích a aktivním vstupem na trh. A tím se do podvědomí lidí dostávali nejen výrobky, ale i jméno firmy, což je v současnosti velmi slabé. Při běžném nákupu v obchodě jsem si udělala drobný průzkum a z výsledku jsem byla velmi zklamaná neboť většina dotázaných lidí, i když byli místní Znojemskou firmu neznala (15:3). Dokonce se divili, že tato firma ještě existuje, protože v dřívější době byli konzumenti nápojů firmy MONA a teď se s výrobky neseťkávají. Prakticky ani není určeno kdo má nové výrobky navrhovat a kdo je vyvíjet. Zase je zde vidět absolutní nespolupráce mezi odděleními.

Proto je nutné posílit rozhodovací pravomoci ředitele, vedoucím pracovníkům doplnit pracovní smlouvy o pracovní náplň s jasně stanovenými pravomocemi rozhodování nejen v kritických situacích, ale v celé šíři jejich funkce. Toto potom dopracovat i všem ostatním zaměstnancům v dělnických profesích. Zavést porady vedoucích pracovníků min. 1x týdně a aktiv se všemi pracovníky min. 1x měsíčně a všechny pracovníky motivovat na dění ve firmě.

Jasně vymezit řídicí linii. Navrhuji dle tabulky 5, ředitel je jmenován majiteli firmy, jim je plně zodpovědný za chod firmy. Ředitel by měl řídit finanční oddělení, odbytu a i když vedoucí výroby by měl být podřízený vedoucímu odbytu musí současně jej řídit i ředitel. Vedoucí odbytu si řídí marketing, expedici a distribuci a také je zodpovědný spolu s vedoucím výroby za sklad hotových výrobků, vedoucí výroby je nadřízený všem výrobním dělníkům a údržbě, zodpovídá si za sklad výrobního materiálu. Tato varianta řízení se mi jeví jako optimální, funkční, strategická a zlepší organizaci práce a pracovní morálku.

Tabulka 5: Návrh nového schéma řízení



Zdroj: Práce autora

Zavést firemní doškolování, semináře, seznamování s novými pracovními postupy, technologiemi a novinkami v oboru. Zaměstnanci by se měli zúčastňovat různých odborných seminářů, sami se vzdělávat, využívat stáží ve velkých firmách pro rozšíření svých obzorů a také poznat jak se pracuje jinde.

Stanovit v ročním plánu kolik nových výrobků v plánovaném roce uvede na trh. Určit zodpovědnou osobu za návrh nových výrobků a osobu pro vývoj těchto výrobků. Zajistit pro uvedení nových výrobků na trh prezentaci, reklamu a podporu prodeje. Zaměřit se na správné fungování marketingového oddělení, a tím posílit opětovné vědomí o firmě.

Důrazně zlepšit organizaci práce nejen ve výrobě, ale i v odbytu a hlavně výrazně zdokonalit spolupráci mezi odděleními aby práce ve firmě působila jako jeden celek.

Pro splnění výše uvedeného je nutné zavést pravidelný controlling ať už externím nebo interním pracovníkem určeným majiteli firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

FUCHS, Kamil, 2011. *Ekonomie I - základy mikroekonomie*. 2. přepracované vyd. Havlíčkův Brod: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 173 s. ISBN 978-80-87314-16-6.

GRÜNWALD, Rolf a Jana HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

KALOUDA, František, 2015. *Finanční analýza a řízení podniku*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 287 s. ISBN 978-80-7380-526-5.

KUBÍČEK, Radim, 2014. Motivace a odměny? Nic není jako dřív! *Moderní řízení*. Praha: *Economia*, XLIX (10): 40-42. ISSN 0026-8720. Dostupné také z: <http://modernizeni.ihned.cz/c1-62977070-motivace-a-odmeny-nic-neni-jako-driv>

MAREK, Petr a kol. 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-49-1.

Teorie marketingu: Faktory ovlivňují cenu produktu (2.). *Marketingové noviny*, c2001-2015 [online]. Praha: Marketingové noviny, [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/category/marketing-mix/teorie-marketingu/page/2/?s=>

RACHMAN, J. David, & MESCAL, H. Michael, 1985. *Business today 4*. New York: New York, 643s. ISBN 0-394-33629-1

REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5

RŮČKOVÁ, Petra, 2008. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: Grada, 120s. ISBN 978-80-247-2481-2.

SAMUELSON, Paul Anthony a Wiliam Dawbney NORDHAUS, 2007. *Ekonomie*. 18. vyd. Praha: NS Svoboda, 775 s. ISBN 978-80-205-0590-3.

SYNEK, Miroslav a kol. 2011. *Manažerská ekonomie*. 5. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada, 180 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 274 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

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

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ a kol. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výpočet podle Altmanovy Z-fce pro s.r.o.....	37
Tabulka 2: Výpočet Indexů IN95 a IN99.....	38
Tabulka 3: Výpočet indikátoru bonity IB.....	39
Tabulka 4: Počet zaměstnanců po měsících v jednotlivých letech.....	39
Tabulka 5: Návrh nového schéma řízení.....	42

Seznam grafů

Graf 1: Teplota v jednotlivých letech po měsících.....	34
Graf 2: Průměrná roční teplota	34
Graf 3: Roční tržba z prodeje sudových nápojů.....	35
Graf 4: Roční tržba z prodeje sudových nápojů.....	36
Graf 5: Roční výstav sudových nápojů v hektolitrech.....	36
Graf 6: Průměrný roční stav zaměstnanců.....	40
Graf 7: Roční tržba z prodeje sudových nápojů.....	40

Seznam obrázků

Obrázek 1: Makro a mikrookolí firmy.....	11
Obrázek 2: Peněžní tok (cash flow).....	17
Obrázek 3: Hierarchie potřeb podle A. Maslowa.....	25

Seznam příloh

Příloha 1: Sortiment výrobků fi Mona Znojmo s.r.o.	46
Příloha 2: Sortiment výrobků fi Mona Znojmo s.r.o.	47

Příloha 1: Sortiment výrobků fi Mona Znojmo s.r.o.

mona
SOFT DRINK PRODUCER

**Znojemský výrobce nealko nápojů
a nápojových specialit**

SIRUPY 0,7 l / 900 g přírodně slazené

21,69 Kč bez DPH	AKCE 17,54 Kč bez DPH do vyprodání zásob	21,69 Kč bez DPH	21,69 Kč bez DPH	21,69 Kč bez DPH	21,69 Kč bez DPH	AKCE 17,54 Kč bez DPH do vyprodání zásob	21,69 Kč bez DPH	21,69 Kč bez DPH	21,69 Kč bez DPH	AKCE 17,54 Kč bez DPH do vyprodání zásob	21,69 Kč bez DPH	13,95 Kč bez DPH
CITRÓN	ORANŽ	MALINA	BROSKEV	HRUŠKA	LESNÍ SMĚS	ZELENÉ JABLKO	ZAHRADNÍ SMĚS	LESNÍ JAHODA	VIŠEŇ	BRUSINKA	FOFR ČAJ	ORANŽ bez cukru

SIRUPY 3 l / 4000 g přírodně slazené

119,59 Kč bez DPH	119,59 Kč bez DPH	119,59 Kč bez DPH	119,59 Kč bez DPH	119,59 Kč bez DPH	119,59 Kč bez DPH
CITRÓN	ORANŽ	MALINA	BROSKEV	HRUŠKA	LESNÍ JAHODA
119,59 Kč bez DPH	119,59 Kč bez DPH	119,59 Kč bez DPH	119,59 Kč bez DPH	119,59 Kč bez DPH	119,59 Kč bez DPH
LESNÍ SMĚS	ZELENÉ JABLKO	ZAHRADNÍ SMĚS	VIŠEŇ	BEZINKOVÝ KVĚT	BRUSINKA

SPECIÁLNÍ SIRUPY 1 l pro přípravu domácí limonády

88,50 Kč bez DPH	88,50 Kč bez DPH	88,50 Kč bez DPH	119,59 Kč bez DPH
PRÁVÁ SUDOVÁ	MALINA	COLA PENDREK	MULTIVITAMÍN ACE

MONA Znojmo s.r.o.
K Suchopádu 760/14, 669 04 Znojmo
Česká republika
tel., fax: +420 515 224 423
e-mail: info@mona-znojmo.cz
www.mona-znojmo.cz

MONA_nabidkovy.list_A4_2012.indd1 1

28.3.2012 14:33:02

Zdroj: Firemní materiály

Příloha 2: Sortiment výrobků fi Mona Znojmo s.r.o.

RETRO VODY A LIMONÁDY 0,33 L



euro aqua citron oranž pravá sudová malina cola tonic

VODY A LIMONÁDY 0,5 L



euro aqua pravá sudová modrá cola multivitamin cola citron s jablkem

LIMONÁDY 2 L



pravá sudová brusinka citron s jablkem citron oranž malina cola multivitamin

Dále vyrábíme:

- speciální sirupy do postmixů
- obohacené nápojové koncentráty
- nápojové koncentráty s ovocným podílem
- nápoje s přírodním švýcarským konopím
- ochucené energetické nápoje

Váš distributor:

SUDOVÉ LIMONÁDY



PRÁVÁ SUDOVÁ LIMONÁDA /žlutá/

MALINA

SODOVÁ VODA

COLA PENDREK /hnědá/

30 a 50 L

Pravá sudová 30 l	286,49 Kč
Pravá sudová 50 l	454,75 Kč
Sifon 30 l	178,93 Kč
Sifon 50 l	284,01 Kč
Malina 30 l	308,58 Kč
Malina 50 l	489,81 Kč
COLA 30 l	308,58 Kč
COLA 50 l	489,81 Kč
vše bez DPH	

NEW WIRGIN MOJITO 275 ml



15,47 Kč
bez DPH

Nealkoholické MOJITO ocení především řidiči a budoucí maminky. Mixujte MOJITO s našimi sirupy a připravte si například malinové či jahodové mojito. Přidáním rumu si můžete vytvořit alkoholické MOJITO.

Enerrgy dink STYX 275 ml



15,47 Kč
bez DPH

STYX je osvěžující energetický nápoj. Je oblíbený mezi mladými lidmi, kteří chtějí žít naplno. Obsahuje kofein, taurin a vitamíny

Hroznový nápoj TRAUBIDRINK 275 ml



12,75 Kč
bez DPH

TRAUBIDRINK je vysoce osvěžující hroznový nápoj. Je vyráběn z prvotřídních vinných hroznů a je absolutně bez alkoholu.

Elixír Ginseng ŽEN-ŠEN 200 ml



150 Kč
bez DPH

ŽENŠEN je označován za kořen života. Posiluje vnitřní orgány a podporuje činnost mozkových buněk. Upravuje krevní tlak a podporuje imunitní systém. Upravuje hladinu cholesterolu a zlepšuje činnost pohyblivých žláz.