

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 ŽIVÉLOVÁ, CSc.
vedoucí bakalářské práce


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


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

Abstrakt

Cílem bakalářské práce, která má název „Faktory ovlivňující ekonomickou situaci podniku“, je nalezení zásadních faktorů, jež ovlivňují ekonomickou situaci vybraného podniku a návrh postupu směřujícího ke zdokonalení stávající ekonomické situace. Teoretická část práce je zaměřena na definici 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 vybrány bankrotní a bonitní modely. Na principu těchto modelů jsou vytyčeny klíčové faktory, které ovlivňují ekonomickou situaci podniku. Na základě získaných výsledků jsou podniku nabízeny další možné postupy.

Klíčová slova: ekonomická situace, finanční řízení, finanční analýza, ukazatelé 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

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. Úroveň managementu.....	13
3.2.1. Zohlednění cílů v manažerské činnosti.....	15
3.2.2. Řízení lidských zdrojů	16
3.3. Finanční analýza	19
3.3.1. Metody finanční analýzy.....	20
3.3.2. Analýza poměrovými ukazateli	20
3.3.3. Ukazatelé likvidity	21
3.3.4. Ukazatelé rentability	23
3.3.5. Ukazatelé zadluženosti	24
3.3.6. Ukazatelé aktivity	25
3.3.7. Bankrotní a bonitní modely	27
4. Praktická část	30
4.1. Popis analyzované firmy	30
4.1.1. Vliv makrookolí – přírodní podmínky	31
4.1.2. Vliv mikrookolí – konkurence	33
4.2. Analýza finanční situace	34
4.2.1. Ukazatelé zadluženosti	35
4.2.2. Ukazatelé rentability	36
4.2.3. Ukazatelé likvidity	38
4.2.4. Ukazatelé aktivity	39
4.3. Bankrotní a bonitní modely	41
4.3.1. Altmanův model.....	41
4.3.2. Indexy IN 95 a 99.....	42
4.3.3. Indikátor bonity IB.....	43
4.4. Vliv nepeněžních faktorů	44
4.4.1. Marketing	44

4.5. Řízení lidských zdrojů	44
4.6. Rady a doporučení	46
5. Závěr	49
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	51
Seznam tabulek.....	52
Seznam grafů	52
Seznam obrázků	52
Seznam příloh	53

1. Úvod

V mé bakalářské práci chci zhodnotit současný stav podniku MONA Znojmo s.r.o. odhalit faktory, ovlivňující hospodaření firmy a objevit možné skryté rezervy, pomocí nichž by se mohla firma stát na trhu úspěšnější. Součástí práce bude i pomocí vhodně zvolených metodických postupů odhalit slabé a silné stránky firmy. Dále bych ráda zjistila, co všechno ovlivňuje správné fungování firmy a jaké jsou klady či problémy firmy..

Mým cílem je objevit možné skryté rezervy, jimiž by se firma mohla stát úspěšnější na trhu. Pomocí zvolených metodických postupů a také prozkoumání makrookolí podniku bych ráda poukázala na jeho silné a slabé stránky.

Vzhledem k nedokonalému managementu jsou u řady firem některé faktory opomíjeny. Nejčastěji je zanedbáváno finanční řízení podniku na úkor technického řízení a nadto nejsou jednotlivé činnosti propojeny do fungování podniku jako celek. Vzhledem k malému počtu řídicích pracovníků je neuspokojivá koncepce manažerských funkcí a zohlednění cílů především v ekonomické a finanční činnosti.

Prospěch z poznání finanční situace podniku 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 pomocí těchto informací zvažují, jestli podniku poskytnou finanční výpomoc a v neposlední řadě i zaměstnanci, kteří potřebují mít spolehlivou jistotu svého pracovního místa.

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 bude provedena v časovém horizontu 5ti let v období 2010 až 2014. Údaje jsou čerpány z účetních výkazů, rozvahy a výkazu zisku a ztráty, které jsou sestavené vždy k 31.12. daného roku.

Práce je rozdělena na dvě části - teoretickou a praktickou. Teoretická část je zaměřena na faktory, které ovlivňují ekonomickou situaci podniku, makrookolí a mikrookolí. Dále jsou zde uvedeny zdroje a metody, pomocí kterých je možné se dopracovat adekvátních informací.

Druhá část práce se věnuje posouzení vybraných faktorů, pomocí kterých je možné zjistit ekonomickou situaci podniku. Praktická část začíná stručnou charakteristikou podniku, základními informacemi o podniku a popisem její činnosti. Následně je proveden samotný rozbor. Dále jsou použity ukazatele finanční analýzy, včetně bonitních a bankrotních modelů, aby bylo posouzeno finanční zdraví podniku.

Je vyhodnocen výsledek porovnání a budou navržena případná doporučení, která 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 cíli je zvyšování tržní hodnoty podniku a zajištění platební schopnosti a jeho likvidity. (Synek, 2011, str. 330)

Vliv rizika je v nebezpečí, pokud 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:

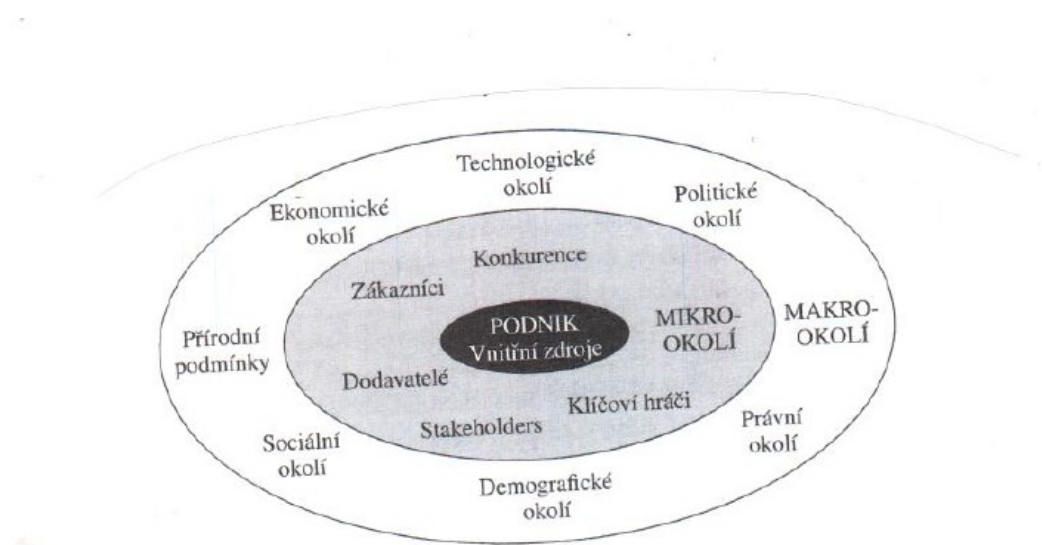
- u stejného rizika upřednostňujeme větší výnos před menším
- u stejného výnosu upřednostňujeme vždy menší riziko před větším
- při větším riziku žádáme větší výnos
- upřednostňujeme peníze dříve obdržené (Veber & Srpová, 2008, str. 146-147)

Finanční řízení je dále ovlivňováno okolím firmy, neboť bez okolí není firma schopna existovat. Je závislá na dodavatelích, zákaznících, odběratelích a 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 může ovlivňovat. (Tyll, 2014, str. 11)

Obrázek 1. Makrookolí 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 rovná nebo je větší nule. Čistou současnou hodnotou chápeme rozdíl mezi peněžními příjmy a výdaji. Posouzení efektivity investic podle výše uvedené zásady je upřednostňováno 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 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:

- 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, (Grunwald & Holečková, 2007, str. 239)
- investice 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. Finanční řízení se v malých firmách omezuje pouze na tvorbu 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. 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 a prognózy. Řídicí management stále zpracovává a obnovuje strategické, taktické a operativní plány. (Grunwald & Holečková, 2007, str. 231-232)

Strategické řízení je manažerská aktivita, pro kterou je typické:

realizace vrcholovou úrovní managementu – u malých a středních firem vykonáváno vlastníky či ustanoveným činným vedením, zaměřeno na zásadní faktory fungování a návrhy směrů rozvoje firmy,

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

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

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

Můžeme se setkat s celou řadou přívlastků 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, předáci 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 řízeních, 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 vazbou prováděnou v podobě controllingu.

Facility management – 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, str. 118-119)

3.2.1. Zohlednění cílů v manažerské činnosti

Je mimo všechny pochyby, že jakákoliv lidská činnost by měla být smysluplná a měla by 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, že ekonomické zisky by měly být vyšší, než přinese zisk uložených 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)

3.2.2. 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. Zaměstnavatel bude mít řadu povinností, začnou se ho týkat řady pracovně právních předpisů, zvláště pak zákoník práce. Pro účely seznámení vedoucích pracovníků i zaměstnanců s uvedenými předpisy mají možnost zaměstnavatelé vyhotovit pracovní řád, který blíže rozvádí nařízení zákoníku práce podle mimořádných podmínek u zaměstnavatele. (Veber & Srpová, 2008, str. 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. Stále více manažerů je přesvědčeno, že nejlepší pákou k motivaci jeho pracovního týmu je finanční odměna.

(Kubíček, 2014, str. 40-41) Výběr vhodné organizační struktury a zvládnutí personálních činností je obtížným úkolem a sestává z:

- získávání a výběru vhodných zaměstnanců do firmy,
- motivace zaměstnanců k žádaným úkonům,
- vzdělávání a profesního růstu 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 a 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 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 vrcholový 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, rozsahu produkce, v požadavcích zákazníků, situaci na trhu apod. Z porovnání nutností a základních zdrojů se ukazuje, zda-li následující aktivity směřují ke změně v organizaci práce, získávání nebo propouštění 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 informace na základě psychologicko-sociálních charakteristik 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 jídlem, 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, str. 123-126)

Obrázek 2. Hierarchie potřeb podle A. Maslowa



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

Rachman (1985, str. 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 standard. Hlavním motivačním nástrojem manažera jsou peníze a svůj tým motivuje pouze finančními odměnami.

3.3. Finanční analýza

Všechny uvedené vlivy, a to jak úrovně managementu, naplňování cílů v různých oblastech činnosti i úroveň finančního řízení se odráží ve finanční situaci podniku. Stav a vývoj finanční situace je posuzován pomocí finanční analýzy.

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. stanovení cíle finanční analýzy a uskutečnění 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)

3.3.1. 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 s předem zadaným cílem. Finanční analytik provádí práci 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 uskutečněno 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 měly 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 měly být výsledky plynoucí z analýz. (Grunwald & Holečková, 2007, str. 67)

3.3.2. 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) Nejčastěji jsou používány skupiny ukazatelů zaměřené na likviditu, zadluženost, aktivitu a rentabilitu.

3.3.3. Ukazatelé likvidity

Ukazatelé 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

Krytí zásob pracovním kapitálem = pracovní kapitál / zásoby

Tento způsob krytí zásob je žádoucí převážně u výrobních podniků. (Grunwald & Holečková, 2007, str. 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 a způsobilost 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 závisí 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 ukazatelé 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, kterými rozumíme 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 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)

3.3.4. Ukazatelé rentability

K velice sledovaným ukazatelům finanční analýzy patří ukazatelé rentability, které měří způsobilost podniku dosáhnout co nejlepších výnosů. Rentabilita je poměr výnosu vynaloženého kapitálu na dosažení tohoto výnosu. Je to výnos po odečtení nákladů značený jako výsledek hospodaření. (Marek, 2009, str.192)

Ve finanční analýze nás nejvíce zajímají tři skupiny zisku, ty lze vyčíst z výkazů zisků a ztrát.

- EBIT – zisk před odečtením úroků a daní,
- EAT – zisk po zdanění,
- EBT – zisk před zdaněním. (Růčková, 2008, str.52)

Ukazatelé rentability by měly mít v čase rostoucí tendenci. Ukazatelů rentability je využíváno k hodnocení a celkovému posouzení:

- efektivnosti činnosti a schopnosti dosahovat kladného výsledku,
- účinnosti využití majetku podniku,
- zobrazení a zhodnocení kapitálu, který byl do podniku vložen. (Grunwald & Holečková, 2007, str.80)

Nejvíce je využíváno těchto pěti ukazatelů

- Rentabilita celkového vloženého kapitálu

$$\text{ROCE} = \frac{\text{zisk po zdanění} + \text{úroky} \times (1)}{\text{vlastní jmění} + \text{dlouhodobé závazky}}$$

- Rentabilita vloženého kapitálu

$$\text{RVK (ROE)} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní jmění}}$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk po zdanění a výplatě prioritních dividend}}{\text{celková aktiva}}$$

- Rentabilita tržeb

$$\text{ROS} = (\text{inkaso} - \text{variabilní náklady} - \text{náklady obchodního úvěru}) / \text{tržby}$$

- Rentabilita celkového vloženého jmění

$$\text{ROC} = ((\text{EBIT} (1-t)) / \text{aktiva}) \times 100 \quad (\text{Kalouda, 2015, str. 57-58})$$

3.3.5. Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti hodnotí finanční situaci podniku z dlouhodobého hlediska. Také slouží jako posouzení firemní schopnosti při využití vlastního kapitálu jak znásobit své zisky. Ukazatelé zadluženosti umožňují firmám zjistit, jak moc jsou aktiva společnosti financována cizími zdroji. Je důležité při posuzování přihlídnout k tomu v jakém oboru firma podniká a kdo všechno tyto ukazatele posuzuje. (Růčková, 2008, str.102-103)

Ke změření celkové zadluženosti lze použít řadu ukazatelů. Hlavní kombinací jsou tři veličiny:

- › vlastní kapitál VK
- › cizí kapitál CK
- › celkový vložený kapitál ÚVK (Marek, 2009, str.295)

Užívány jsou ukazatele:

1. Věřitelské riziko (VR)

$$VR = CK / \acute{U}VK$$

2. Finanční páky (FP)

$$FP = \acute{U}VK / VK$$

3. Podíl cizího k vlastnímu kapitálu (CK / VK)

$$CK / VK = CK / VK$$

4. Koeficient samofinancování (KSF)

$$KSF = VK / \acute{U}VK$$

5. Krytí cizího kapitálu (KCK)

$$KCK = \acute{U}VK / CK \text{ (Marek, 2009, str. 295-296)}$$

6. Úrokové krytí

$$EBIT / N\acute{U} \text{ (Kalouda, 2015, str. 61)}$$

Pokud roste zadluženost, roste věřitelské riziko, finanční páka a podíl cizího a vlastního kapitálu. Naopak při poklesu klesá koeficient samofinancování, krytí cizího kapitálu a podíl vlastního a cizího kapitálu. (Marek, 2009, str. 296)

3.3.6. Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity nám pomáhají zjistit jak je vázaný kapitál firmy. Lze ho zjistit obvykle šesti ukazateli.

- a) **doba obratu zásob** – zde zjistíme kolik dní je třeba prodávat, aby se zásoby zaplatily

zásoby

tržby / 365

- b) **rychlost obratu zásob** – zde zjistíme kolikrát je možno přeměnit zásoby v ostatní majetek po jeho prodeji. Může být použit jako alternativa k bodu a).

tržby

zásoby

- c) **doba obratu pohledávek** – zde je ideálním výsledkem nula, neboť je žádoucí mít nulové hodnoty pohledávek. Alternativním vzorcem je bod d)

pohledávky

tržby / 365

- d) **rychlost obratu pohledávek** – vzorec ukazuje za jaký časový údaj jsou firemní pohledávky zpeněženy.

tržby

pohledávky

- e) **doba obratu závazků**

závazky

tržby / 365

- f) **relativní vázanost stálých aktiv** – ukazatel bývá též označován jako obrat aktiv. Vyplývá z něj kolik fixních aktiv nám vázne k dosažení daného obratu.

tržby

stálá aktiva (Kalouda, 2015, str. 59)

3.3.7. Bankrotní a bonitní modely

Podle bankrotních modelů lze zjistit, zda má podnik sklon k finanční tísní a úpadku, nebo je bankrot u něho velmi nepravděpodobný, popřípadě zda se nachází v tzv. šedé zóně, což je interval u kterého nelze říct zda je bankrotem ohrožen. Bankrotní modely vycházejí z diskriminační analýzy, jež zpracovává velmi široké spektrum poměrových ukazatelů. Bylo navrženo několik desítek bankrotních modelů. (Grunwald & Holečková, 2007, str.183)

Altmanův model

V českých podmínkách patří zřejmě k nejoblíbenějším „Altmanův index finančního zdraví podniku“, který je známý pod názvem Altmanův model. Stejně jako se mění ekonomika v jednotlivých firmách a jednotlivých zemích i Altmanův model se musel v průběhu své existence přizpůsobovat. Výpočet Altmanova modelu v českých podmínkách není ničím jiným než propočtem koeficientů. Altmanův model je vhodným doplňkem finanční poměrové analýzy. Nejvhodnější použití Altmanova modelu je u nás pro středně velké firmy. Velké firmy téměř nebankrotují a u malých je nedostatek informací k této analýze.

(Růčková, 2008, str.73-74)

- Altmanova formule bankrotu pro akciové společnosti (Z-Score, Z-fce)

$$Z \text{ (a.s.)} = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 1,0 \times X_5$$

X_1 (oběžná aktiva - krátkodobé závazky) / aktiva celkem

X_2 nerozdělený zisk / aktiva celkem

X_3 EBIT / aktiva celkem

X_4 tržní hodnota vlastního kapitálu / účetní hodnota celkového dluhu

X_5 tržby / aktiva celkem

Stav firmy je v souvislosti na této hodnotě definován takto:

$Z > 2,99$uspokojivá finanční situace

$1,81 < Z \leq 2,99$neprůkazný výsledek, tzv.šedá zóna

$Z \leq 1,81$podnik ohrožen přímým bankrotem

$Z = 2,675$odlišující hranice mezi bankrotujícím a přežívajícím podnikem

Spolehlivost odhadu je závislá na charakteristikách vzorku podniků, časovém horizontu a detailech metodiky. (Kalouda, 2015, str.66)

- Altmanova formule bankrotu pro jiné typy podniků než akciové společnosti (Z-Score, Z-fce)

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

Zde použité X má stejný význam jako u Z (a.s.) až na X_4 .

X_4 účetní hodnota základního kapitálu / celkové dluhy

Stav firmy je v závislosti na této hodnotě definován takto:

$Z > 2,9$ uspokojivá finanční situace

$1,2 < Z \leq 2,9$ neprůkazný výsledek, tzv. šedá zóna

$Z \leq 1,2$ podnik ohrožen přímým bankrotem (Marek, 2009, str. 308)

- Altmanův model upravený pro podmínky českých podniků

Tuto úpravu provedli Inka a Ivan Neumaierovi, vychází z podoby Z-funkce pro a.s.

$$Z (\text{ČR}) = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_4 + 0,6 \times X_5 + 1,0 \times X_5 - 1,0 \times X_6$$

X_6 závazky po lhůtě splatnosti / výnosy (Kalouda, 2015, str. 68)

Indexy IN

Těchto indexů jsou autoři Inka a Ivan Neumaierovi, vytvořili je v několika variantách s odlišným rokem vzniku příslušné varianty a zohlednili v nich specifika pro Českou republiku. Jejich nejznámějšími variantami jsou IN 95 věřitelský a IN 99 vlastnický.

$$\bullet \text{ IN95} = V1 \times A + V2 \times B + V3 \times C + V4 \times D + V5 \times E - V6 \times F$$

A..... aktiva / cizí kapitál

B..... EBIT / nákladové úroky

C..... EBIT / aktiva celkem

D..... tržby / aktiva celkem

E..... oběžná aktiva / krátkodobé závazky

F..... závazky po lhůtě splatnosti / tržby

Váhy $V1 - V6$ jsou uvedeny v tabulce dle OKEČ, jež je k nahlédnutí na internetu

<https://esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sezn?DR=OK&ROK=0&SORT=CP&OK=SEZN1>

Charakteristika firmy:

$IN > 2$ uspokojivá finanční situace

$1 < IN \leq 2$ nevyhraněné výsledky podniku

$IN \leq 1$ podnik ohrožen finančními problémy (Kalouda, 2015, str. 70-71)

$$\bullet \text{ IN99} = -0,017 \times (\text{cizí zdroje} / \text{aktiva}) + 4,573 \times (\text{EBIT} / \text{aktiva}) + 0,481 \times (\text{výnosy} / \text{aktiva}) + 0,015 \times (\text{OA} / (\text{KZ} + \text{KBU}))$$

Charakteristika firmy:

$IN \geq 2,07$ uspokojivá finanční situace

$0,684 < IN \leq 2,07$ možné problémy firmy

$IN \leq 0,684$ finanční problémy (Růčková, 2008, str. 75)

Bonitní modely se snaží stanovit bonitu posuzovaného podniku. Jsou závislé na kvalitě zpracování dat poměrových ukazatelů ve skupině srovnávaných podniků.

• Indikátor bonity (IB)

$$IB = 1,5 \times (\text{CF} / \text{závazky}) + 0,08 \times \text{aktiva} / \text{závazky} + 10 \times \text{EBT} / \text{aktiva} + 5 \times \text{EBT} / \text{tržby} + 0,3 \times \text{zásoby} / \text{tržby} + 0,1 \times \text{tržby} / \text{aktiva}$$

Charakteristika firmy:

$IB \geq 1$ dobrá $IB \geq 2$ velmi dobrá $IB \geq$ extrémně dobrá

$IB \leq 0$ špatná $IB \leq -1$ velmi špatná $IB \leq -2$ extrémně špatná

Dále jen zmíníme, že známe další bonitní modely např. Beermanova diskriminační funkce, CH index, G index, Tamariho model, Argentiho model.

4. Praktická část

Faktory, které ovlivňují ekonomickou situaci, platí obecně pro jakýkoliv podnik, musí však být zpracovány pro každý podnik individuálně. Je třeba vycházet v první řadě z velikosti podniku, počtu zaměstnanců, řídicího managementu a obratu podniku. 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 činnosti, tak i v kontrolní činnosti všech faktorů. Praktická část je zaměřena prioritně na faktory ovlivňující zejména finanční situaci podniku.

Stěžejním zdrojem informací pro bakalářskou práci byly účetní výkazy finančního účetnictví, mezi které se řadí rozvaha, výkaz zisků a ztráty, přehled o peněžních tocích a výroční zpráva. Pomocí zvolených metodických postupů budou získány informace, které mohou v budoucnu pomoci managementu podniku v plánování a při operativním a strategickém rozhodování. Pomocí získaných informací z finančního účetnictví budou posouzeny jednotlivé informace a zpracovány tak, aby měly potřebnou vypovídající schopnost a aby bylo možné pomocí těchto informací formulovat závěry o finančním zdraví podniku.

4.1. Popis analyzované firmy

Firma MONA Znojmo s.r.o. se zabývá výrobou nealkoholických nápojů. 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 nebylo možné 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. V roce 2010 se stala skutečností dohoda s nadnárodní společností HEINEKEN, která je zaměřena 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.

Zkoumaný podnik MONA Znojmo s.r.o., je malý podnik se čtrnácti stálými zaměstnanci. Firma se zabývá výrobou nealko nápojů a sirupů. Z tohoto hlediska je považována za sezonní typ 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, které se specializují na sortiment pro restaurační zařízení a produkty firmy MONA nabízí jako jedny z mnoha a nedávají jim dostatečnou exkluzivitu. Nejlépe si firma poradila s největším konkurentem na jižní Moravě a to s pivovarem Starobrno se sídlem v Brně, kdy z konkurenta udělala spolupracovníka a začala pro ně v roce 2010 vyrábět veškerý nealko sortiment.

4.1.1. Vliv makrookolí – přírodní podmínky

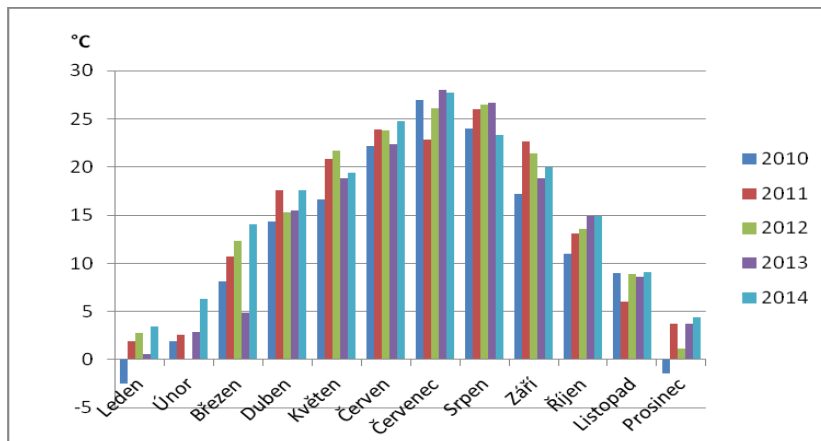
Pro firmy zaměřené na výrobu nápojů je jedním z hlavních faktorů ovlivňujících výši roční produkce počasí. Ráz počasí dosud nemůžeme ovlivnit, ale proto je nutné se zaměřit na zpřesnění plánování výroby.

Důležitý je nástup sezóny, který je většinou v dubnu a květnu, kdy dochází ke zvýšení poptávky po zboží a vzhledem k pozdnímu či špatnému plánování vzniká nedostačující nabídka na trhu. Právý opak ovšem nastane 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 zvýšení skladových zásob 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 sezóny dobře plánovat výrobu, kdy plánování není delšího horizontu než jednoho týdne, spíše kratší. Rozhodujícím faktorem pro toto plánování výroby je vývoj počasí.

Zde musí mít rozhodující slovo odbyt a ne jako dosud, kdy 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 a 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 musí kontrolovat plánování a hlavně stanovit množství zásob pro rozhodující období. Je vhodné na výsledcích zainteresovat hmotně pracovníky odbytu.

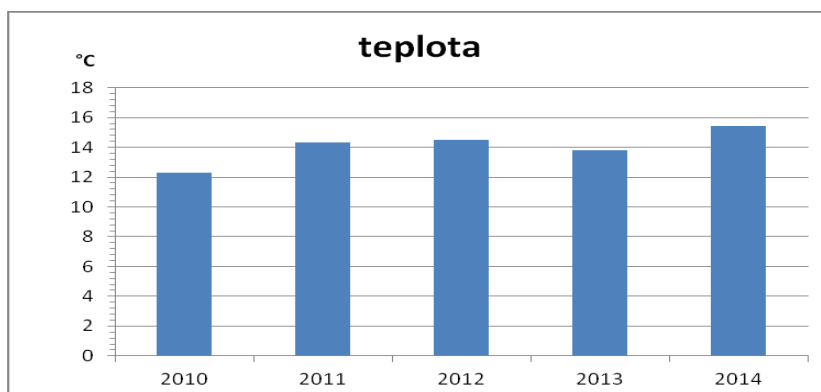
Vycházet je třeba ze skutečností minulých let, které jsou znázorněny v grafech 1 až 3.

Graf 1: Teplota v jednotlivých letech po měsících



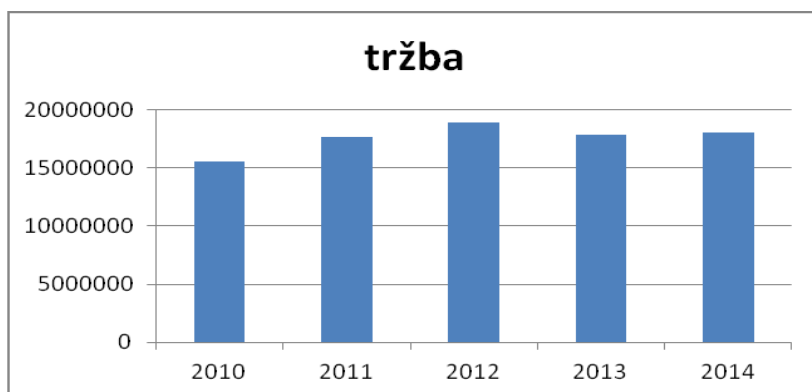
Zdroj: Práce autora

Graf 2: Průměrná roční teplota



Zdroj: Práce autora

Graf 3: Roční tržby z prodeje sudových nápojů (v Kč)



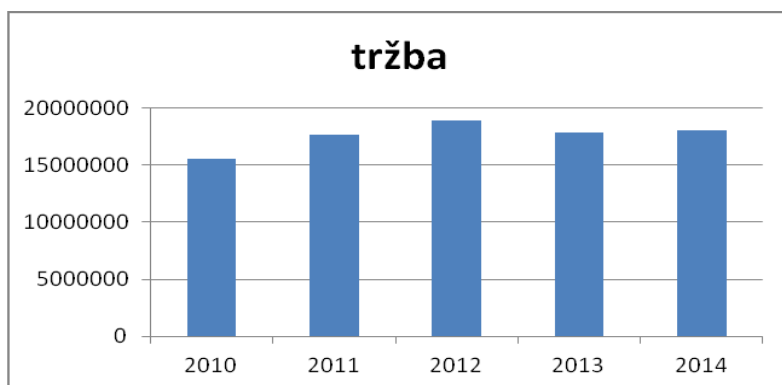
Zdroj: Práce autora

Při vyhodnocení a porovnání grafů je vidět, že i když průměrná roční teplota byla nejvyšší v roce 2014, tak tržba tomu neodpovídá, tuto skutečnost je možno přičíst faktu, že firma byla nucena snížit cenu produktů, neboť výstav v hektolitrech byl v uvedeném roce nejvyšší. Je otázka, proč tržby v tomto roce byly tak nízké, když celý rok, jak je vidět v grafu 1, byl teplotně nadprůměrný. Tento fakt lze přisoudit právě špatnému řízení a plánování v oblasti marketingu, kdy chybí podpora prodeje mimo sezonní měsíce.

4.1.2. Vliv mikrookolí – konkurence

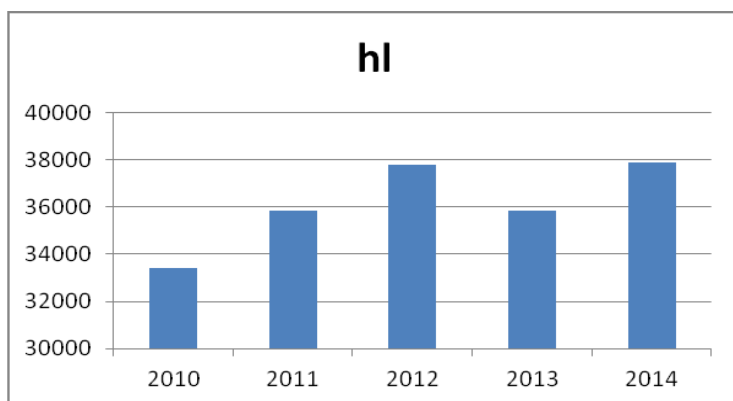
Při porovnání, kolik hektolitrů se vyrobilo a kolik se za ně utržilo, je vidět, že vysoký výstav hned neznamená i vysokou tržbu. Záleží zde na mnoha faktorech, které určují konečnou cenu pro spotřebitele. Při porovnání grafu 4 tržby a grafu 5 hektolitry je vidět, že v roce 2014 se cena snížila, neboť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

Graf 4: Roční tržby z prodeje sudových nápojů (v Kč)



Zdroj: Práce autora

Graf 5: Roční výstav sudových nápojů (v hl)



Zdroj: Práce autora

4.2. Analýza finanční situace

Obsahem kapitoly je zpracování a zhodnocení poměrových finančních ukazatelů ze všech základních oblastí – rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Syntéza všech výsledků může dát firmě komplexní pohled na její finanční situaci.

4.2.1. Ukazatelé zadluženosti

V následující tabulce jsou zachyceny výsledky vybraných ukazatelů zadluženosti a finanční stability.

Tabulka 1: Ukazatelé zadluženosti

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Věřitelské riziko	0,1699	0,3251	0,4160	0,5299	0,7038
Podíl cizího k vlastnímu kapitálu	0,6970	1,0511	1,1358	1,4604	1,6789
Finanční páka	5,8873	3,0760	2,4039	1,8873	1,4208
Krytí cizího kapitálu	0,8301	0,6749	0,5840	0,4701	0,2962
Koeficient samofinancování	4,8873	2,0760	1,4039	0,8873	0,4208
Úrokové krytí	8,4633	15,3534	10,3805	38,0119	97,6739
Úrokové zatížení	0,1182	0,0651	0,0963	0,0263	0,0102

Zdroj: Práce autora

Věřitelské riziko je v letech rostoucí, což je z hlediska finanční stability žádoucí. Vysoké hodnoty však mohou snižovat rentabilitu vložených prostředků do podnikání, jelikož znamenají převahu dražšího vlastního kapitálu nad cizími zdroji financování.

Ukazatel **podílu cizího k vlastnímu kapitálu** má v celém období rostoucí trend. To lze považovat za pozitivní jev. Kromě roku 2010 jsou hodnoty vyšší než 1 a lze tedy říci, že se společnost od roku 2011 řídí umírněnou strategií financování, kdy dlouhodobý kapitál slouží pro krytí dlouhodobých potřeb – stálých aktiv a části oběžných aktiv.

Ukazatel **finanční páky** je převrácenou hodnotou prvního zmíněného ukazatele zadluženosti. Během let jsou výsledky klesající zejména díky kumulujícímu se nerozdělenému zisku minulých let a následně tedy růstu vlastního kapitálu.

Pro rychlé a obecné zhodnocení zadluženosti podniku je vhodný indikátor **krytí cizího kapitálu**, kde se analyzované společnosti podařilo dosáhnout klesajícího trendu. Z toho plyne, že společnost snižovala objem cizích zdrojů pro krytí celkových aktiv. Nižší hodnoty ukazatele jsou pro věřitele přijatelnější, jelikož znamenají nižší stupeň celkové zadluženosti podniku, a proto věřitel nepodstupuje tak vysoké riziko. Faktem zůstává, že zadlužení

podniku nemůže být ve všech případech chápáno jako negativní jev, naopak určitá míra zadluženosti je pro firmu efektivní, napomáhá jí dosáhnout lepších výsledků rentability.

Ukazatel **koeficient samofinancování** úzce souvisí s fází vývoje společnosti a zároveň se vztahem vlastníků k riziku. U podniků, které jsou stabilní, se výsledky pohybují v pásmu od 80 % do 120 %. V našem případě je charakteristický klesající vývoj hodnot, které jsou v roce 2014 rovny výsledku zhruba 42 %. Z toho můžeme soudit, že mají vlastníci spíše averzní postoj k riziku, jelikož v průběhu let se navyšuje vlastní kapitál, zatímco množství cizího kapitálu se snižuje.

Dalším běžně užívaným indikátorem je **úrokové krytí**. Výsledky podniku mají rostoucí tendenci, což odpovídá očekávanému vývoji u finančně zdravých společností. Sledovaný podnik dokáže postupem času generovat větší provozní zisk a spolu s klesajícím podílem cizích zdrojů klesá i objem placených úroků, které společnosti plynou jako cena za cizí kapitál, kterým může disponovat.

Posledním ukazatelem z této oblasti je **úrokové zatížení**, u kterého je pozitivně vnímán klesající trend. Čím méně provozního zisku je odčerpáno na platbu nákladových úroků, tím větší má podnik možnost variabilně s těmito prostředky nakládat. Kromě roku 2012, kdy došlo k expanzivnímu vývoji ukazatele vlivem nižšího dosaženého provozního zisku, jsou výsledky klesající v souladu s teorií.

4.2.2. Ukazatelé rentability

V tabulce níže jsou uvedeny výsledné hodnoty ukazatelů rentability, které obecně zachycují, kolik korun zisku připadá na korunu vloženého kapitálu. Vzorce jsou tedy vždy konstruovány jako poměr zisku a zvoleného kapitálu.

Tabulka 2: Ukazatelé rentability

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Rentabilita vloženého kapitálu	0,1786	0,2278	0,1129	0,1626	0,2194
Rentabilita celkového vloženého kapitálu	0,3770	0,3429	0,1540	0,2015	0,2916
Rentabilita vloženého kapitálu	0,7543	0,5402	0,2090	0,2466	0,2995
Rentabilita tržeb	0,1309	0,1787	0,0856	0,1095	0,0957
Rentabilita celkového vloženého jmění	0,1036	0,1598	0,0705	0,0965	0,1013

Zdroj: Práce autora

Jedním z nejrozšířenějších poměrových ukazatelů je **rentabilita vloženého kapitálu** (ROA), která poměruje zisk k celkovým aktivům podniku. Běžně je tento indikátor využíván managementem, jelikož vypovídá o efektivnosti využívání celkového kapitálu – vlastního i cizího. Čím jsou hodnoty vyšší, tím lépe společnost dokáže zhodnocovat vložené prostředky. V roce 2011 podnik dosáhl nejlepšího výsledku (zhruba 23 %), díky většímu provoznímu zisku. Vyšší EBIT v tomto roce byl zapříčiněn zejména rozpuštěním ostatních rezerv. V roce 2012 se hodnoty propadly na výsledek zhruba 11 % vlivem dosažení výrazně nižšího provozního zisku než v předchozím roce. Od roku 2012 už se výsledky vyvíjejí v souladu s teorií a mají rostoucí charakter.

U ukazatele **rentability celkového vloženého kapitálu** (ROCE) je vývoj ve všech letech obdobný jako u ROA, jelikož poměruje stejné položky kromě krátkodobých závazků společnosti.

Zajímavou alternativu pro vlastníky představuje ukazatel **rentability vloženého kapitálu** (ROE). Zlomem je rok 2012, kdy v dřívějších letech mají výsledky klesající trend a od tohoto bodu se naopak zvyšuje efektivita nakládání s vlastními zdroji. Tento vývoj byl dán kumulací nerozděleného zisku minulých let, což může naznačovat nevhodně nastavenou investiční politiku společnosti, protože tyto volné prostředky nejsou patřičně využity. Nicméně je pravdou, že v prvních dvou letech oproti dalším obdobím jsou výsledky nepřirozeně vysoké kvůli malému objemu vlastního kapitálu, a proto nižší hodnoty v následujících letech nepředstavují zásadní problém, který by měl vlastníky znepokojovat.

U indikátorů **rentability tržeb** (ROS) a **rentability celkového vloženého jmění** (ROC) je zřetelný téměř totožný průběh v letech 2010 – 2014. V roce 2011 expanze hodnot na maximum, v dalším roce náhlý propad na samé dno v rámci celého období a od tohoto roku

růst hodnot. Za tímto vývojem se skrývá především vysoký čistý zisk v roce 2011, extrémně nízký EAT v roce 2012 a rostoucí čistý zisk v letech 2013 a 2014.

4.2.3. Ukazatelé likvidity

Neméně důležitou částí v rámci finanční analýzy je oblast likvidity. Nedostatek pohotových prostředků může vést až k zániku podniku, i přestože podnik dokáže generovat zisk. Pro větší přehlednost jsou vypočtené hodnoty ukazatelů likvidity shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 3: Ukazatelé likvidity

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	0,6063	1,0922	1,3223	2,3095	2,2267
Rychlá likvidita	0,3132	0,6875	0,7724	1,6271	1,3299
Okamžitá likvidita	0,1469	0,2714	0,3648	1,1719	0,7291
Pracovní kapitál	-3474	590	1621	4959	6217
Poměrový ukazatel likvidity	-0,6492	0,0844	0,2437	0,5670	0,5509
Stupeň krytí DM vlastním kapitálem	0,2498	0,5143	0,6445	0,9587	1,5703

Zdroj: Práce autora

Základním indikátorem je ukazatel **běžné likvidity**, který poměruje oběžná aktiva s krátkodobými závazky. Doporučované hodnoty podle odborných publikací jsou v rozmezí od 1,5 do 2,5. Z výsledků je patrné, že v letech 2013 a 2014 podnik dosáhl optimálních hodnot. Kromě roku 2010 jsou výsledky větší než 1, a proto se v těchto letech společnost chová v souladu s jedním z bilančních pravidel – krátkodobé závazky by měly být kryty krátkodobým majetkem. Značnou nevýhodou ukazatele je předpoklad, že všechny krátkodobý majetek může podnik za krátký časový úsek přeměnit na peněžní prostředky, což reálně nemusí být možné.

Proto je často užíván také ukazatel **rychlé likvidity**, který nereflektuje nejméně likvidní část oběžného majetku – zásoby. Podle odborné literatury jsou žádoucí hodnoty ukazatele od 1,0 do 1,5. Do tohoto rozmezí patří výsledek pouze z roku 2014. Od roku 2010 až 2012 jsou hodnoty nižší a v případě neočekávané situace by společnost nemohla zcela pružně reagovat. V roce 2013 byl ukazatel větší než 1,6, finanční „polštář“ byl dostatečný.

Důležitým ukazatelem je také **okamžitá likvidita**. Ta hodnotí, zda je podnik schopen v případě nutnosti okamžitě reagovat na nahodilé situace, aniž by byl ohrožen jeho běžný chod. Ve sledovaném období byly výsledky na svém maximu v roce 2013 z důvodu většího objemu hotovosti na bankovních účtech a menšího objemu závazků z obchodních vztahů než v ostatních letech.

Pro doplnění informací o likvidnosti MONA Znojmo s.r.o. byly zjištěny údaje o **pracovním kapitálu** (PK). Podle tabulky je zřejmé, že v roce 2010 krátkodobé závazky převyšovaly oběžná aktiva a PK vyšel záporný. Tento stav se odborně nazývá podkapitalizování, protože je část stálých aktiv společnosti kryta krátkodobým kapitálem. Tento agresivní způsob financování může být nebezpečný a podnik se snáze dostane do platebních problémů, kdy nebude schopen dostát včas svým závazkům. Od roku 2011 jsou hodnoty kladné, společnost tvoří PK a trend ukazatele je rostoucí.

Po výpočtu PK lze snadno zjistit hodnoty **poměrového ukazatele likvidity**. Ten má logicky stejný vývoj jako samotný ukazatel PK, jedná se pouze o jeho relativní vyjádření. To je však vhodnější pro mezipodnikové srovnání než hodnoty v absolutním vyjádření, které jsou ovlivněny velikostí podniku a nemají takovou vypovídací schopnost.

Stupeň krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem je vhodným doplňujícím ukazatelem pro analýzu likvidity podniku. Obvykle platí, že majetek s dlouhodobým charakterem typický pro daný obor by měl být financován právě vlastními zdroji. Během let výsledky ukazatele rostou vlivem kumulace nerozděleného zisku, který je součástí vlastního kapitálu. Vhodnější je však stabilní trend, kdy společnost najde optimální množství dlouhodobého majetku pro své podnikání a k tomu úměrně udržuje určitou hladinu vlastního kapitálu.

4.2.4. Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity podávají informace o relativní vázanosti kapitálu v jednotlivých aktivech a dotváří tak celkový obraz o hospodaření podniku. Jejich výsledky jsou součástí tabulky níže.

Tabulka 4: Ukazatelé aktivity

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Doba obratu aktiv	1,3649	1,2748	1,3194	1,4852	2,2917
Rychlost obratu aktiv	263,7495	282,4035	272,8514	242,3988	157,0857
Doba obratu zásob	40,6797	38,3467	40,0354	31,8969	34,8662
Doba obratu pohledávek	23,0838	39,4275	29,6719	21,2810	23,3592
Doba obratu závazků	138,7700	143,4670	124,7668	94,7648	41,2487

Zdroj: Práce autora

Do jaké míry jsou využita aktiva podniku MONA Znojmo s.r.o., podává informace **ukazatel obratu aktiv**. Obecně čím vyšších hodnot firma dosáhne, tím lépe dokáže hospodařit se svým majetkem. Nejvyšší hodnoty byly vypočteny v roce 2014, jelikož v tomto roce společnost zaznamenala největší objem tržeb za celé sledované období.

Rychlost obratu aktiv vyjadřuje stejné informace jako předešlý ukazatel, pro snazší orientaci však zachycuje rychlost obratu ve dnech. Klesající trend je v tomto případě žádoucí, protože každý podnik chce dosáhnout co nejkratší doby obratu. Podle výsledků se od roku 2011 tato doba zkracuje a v posledním roce se hodnoty pohybují okolo 157 dní. To znamená, že postupem času je firma aktivnější z hlediska hospodaření s celkovými aktivy.

Doba obratu zásob je dalším velice užívaným nástrojem pro hodnocení aktivity. Oproti době obratu celkových aktiv jsou zde v letech výkyvy, nicméně volatilita není nijak výrazná, v průměru se hodnoty pohybují okolo 37 dní.

Doba obratu pohledávek je ve všech letech poměrně krátká, maxima bylo dosaženo v roce 2011 (zhruba 39 dní). Naproti tomu **doba obratu závazků** je výrazně delší, i přestože se v roce 2014 zkrátila na téměř 41 dní. Podle pravidla solventnosti je vhodné, aby byla doba obratu pohledávek kratší než doba obratu závazků. Tak bude zajištěno, že firma bude mít dostatek finančních prostředků pro plynulý chod. Z výsledků je viditelné, že se společnost řídila tímto pravidlem ve všech letech. Výsledné hodnoty mohou naopak prozrazovat horší platební morálku ze strany společnosti MONA Znojmo s.r.o.

4.3. Bankrotní a bonitní modely

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

Bonitní modely sledují, zda lze podnik označit za finančně zdravý či nikoli. Vycházíme z poznatků z části teoretických a z části pragmatických. Bonitní model nepodává informace o hrozbě bankrotu. (Kalouda, 2015, str. 64)

Součástí této kapitoly je aplikace několika predikčních modelů z oblasti bankrotních i bonitních modelů, speciálně je zařazen Index IN ve dvou variantách kvůli jeho vzniku v českém prostředí. Z kategorie bankrotních modelů byl vybrán Altmanův model a pro zhodnocení bonity byl zvolen Index bonity IB.

4.3.1. Altmanův model

Vzorec pro výpočet modelu u podniků, které nemají veřejně obchodovatelné akcie nebo nejsou akciovými společnostmi, vypadá následovně,

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

kde X_1 označuje pracovní kapitál / aktiva, X_2 zachycuje nerozdělený zisk /aktiva, X_3 je označení pro zisk před odečtením úroků a daní / aktiva, X_4 symbolizuje účetní hodnotu vlastního kapitálu / účetní hodnota dluhu a X_5 je značení pro tržby / aktiva.

V tabulce níže jsou uvedeny výpočty Altmanova modelu za sledované období 2010 – 2014.

Tabulka 5: Výpočet Altmanova modelu

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Altman Z-score	0,5361	1,0357	0,6282	1,1173	1,1943

Zdroj: Práce autora

Minimální hodnotu v roce 2010, které bylo v rámci sledovaných let dosaženo, lze vysvětlit doznívajícími projevy hospodářské krize z roku 2009. Krize se projevila skrze různé odvětví a obory u většiny podniků, a proto můžeme předpokládat, že nepříznivě ovlivnila i výsledky analyzovaného podniku. Od roku 2012 je ve výsledcích rostoucí trend, který by mohl

znamenat zlepšující se situaci podniku i v následujícím období. Nicméně ve všech letech jsou výsledky nižší než hodnota 1,20, což znamená, že se podnik řadí mezi společnosti s vysokou pravděpodobností bankrotu.

4.3.2. Indexy IN 95 a 99

Jelikož je společnost MONA Znojmo s.r.o. český podnik, je vhodné aplikovat také index důvěryhodnosti IN, který vznikl v českém prostředí díky manželům Neumaierovým. Pro výpočet je níže aplikována verze bankrotního modelu IN 95 věřitelský a verze bonitního modelu IN 99 vlastnický. Pro výpočet byly sestaveny tyto vzorce,

$$IN\ 95 = V_1 \times A / CK + V_2 \times EBIT / U + V_3 \times EBIT / A + V_4 \times T / A + V_5 \times OA / (KZ + KBU) - V_6 \times ZPL / T$$

$$IN\ 99 = -0,017 \times A / CK + 4,573 \times EBIT / A + 0,481 \times T / A + 0,015 \times OA / (KZ + KBU)$$

kde V_1 až V_6 jsou váhy přiřazené jednotlivým indikátorům, A jsou aktiva, CK symbolizuje cizí kapitál, $EBIT$ je značení zisku před zdaněním a úroky, U představují nákladové úroky, OA označují oběžná aktiva, KZ jsou krátkodobé závazky, KBU značí krátkodobé bankovní úvěry a ZPL jsou zkráceně závazky po lhůtě splatnosti.

U výpočtu IN 95 byly za váhy dosazeny hodnoty na základě odvětví, kam analyzovaný podnik spadá podle rozdělení OKEČ, a to – potravinářský průmysl (DA). Pro srovnání jsou výsledky obou modelů uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 6: Výpočet indexů IN95 a IN99

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
IN 95 – věřitelský	442,2623	92,2200	146,0751	5,5306	133,3037
IN 99 – vlastnický	0,5932	0,8809	0,3946	0,6614	0,6174

Zdroj: Práce autora

Výsledky vlastnického neboli bonitního modelu IN 99 na první pohled vypadají nepříznivě pro investora, neboť je zde signalizována horší schopnost managementu vhodně nakládat s finančními prostředky. Kromě roku 2011 se hodnoty pohybují pod hranicí 0,684, což znamená, že s velkou pravděpodobností společnost není schopna vytvářet hodnotu pro své vlastníky. Z věřitelského pohledu jsou výsledku příznivější, protože přesahují hodnotu 2,

která je charakteristická pro finančně stabilní podniky. Nejhorších hodnot bylo dosaženo v roce 2013, kdy se výsledek nejvíce blížil hodnotě 2. V případě potřeby by společnost mohla získat další cizí zdroje pro financování zejména od bankovních institucí, protože v České republice převládá při získávání cizích finančních prostředků právě bankovní systém. Podle dosažených výsledků a poznání skutečného chodu firmy jsem došla k závěru, že by podnik prosperoval, ale management společnosti neefektivně nakládá s finančními prostředky. Jsou zde určitá místa, kde je větší únik financí, zvláště pak v zimním období, kdy se firma dostává do větší finanční tísně.

4.3.3. Indikátor bonity IB

Stejně jako lze zkoumat podnik z hlediska příznaků bankrotu, můžeme jej analyzovat z pohledu bonity, která zjednodušeně zachycuje důvěryhodnost daného podniku. Pro hodnocení bonity firmy MONA Znojmo s.r.o. byl zvolen indikátor bonity IB, pro jehož výpočet se používá tento vztah,

$$IB = 1,5 \times X_1 + 0,08 \times X_2 + 10 \times X_3 + 5 \times X_4 + 0,3 \times X_5 + 0,1 \times X_6$$

kde X_1 představuje cash flow / cizí zdroje, X_2 je totožné s aktiva / cizí zdroje, X_3 značí EBIT / aktiva, X_4 je EBIT / tržby, X_5 symbolizuje zásoby / tržby a X_6 je označení pro tržby / aktiva.

Tabulka 7: 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

Mezi roky 2010 – 2014 se ani jednou výsledky podniku nedostaly pod minimální limit 1, kdy nižší hodnoty mohou naznačovat jisté finanční problémy. Naopak ve všech letech jsou hodnoty vyšší, v letech 2011 a 2012 bylo dosaženo nadprůměrných výsledků a v roce 2013 byla finanční situace podniku dokonce extrémně dobrá podle stupnice indexu bonity. Obecně platí, že čím vyšší má podnik bonitu, tím lepší je jeho finanční situace. Dalo by se tedy říci, že společnost dokáže dostát svým závazkům a z pohledu věřitelů může být vnímána jako vhodný klient.

4.4. Vliv nepeněžních faktorů

Patří k nim zejména kvalita pracovní síly a úroveň managementu, úroveň propagace firmy, sociální vztahy, postavení podniku na trhu apod. Některé z těchto faktorů, zaměřené na makrookolí a mikrookolí firmy, byly totiž posouzeny dříve. Situace ve sledované firmě je ještě doplněna o posouzení stavu v oblasti marketingu a řízení lidských zdrojů.

4.4.1. Marketing

Při návštěvě firmy a rozhovoru s ředitelem společnosti, jsem došla k přesvědčení, že chybí podpora prodeje z hlediska reklamy a propagace firmy na trhu. Většina finančních prostředků je investována do technologie firmy a na podporu prodeje již nezbývají prostředky. Vedoucí marketingu tento problém opomíjí a nevěnuje situaci větší pozornost. I když má firma zajímavé a nápadité doplňkové služby, jejich propagace je nulová. Následně jsou tyto služby velmi málo využívány zákazníky, a proto se stává, že zákazník odchází ke konkurenci, i když doplňkové služby firmy jsou z pohledu kvality lepší. V současné době sociálních sítí je vhodné zvolit propagaci také prostřednictvím tohoto komunikačního kanálu. I přestože má společnost například zřízeny facebookové stránky, poslední aktivita je zde zaznamenána z roku 2013 a počet sledujících nebo uživatelů, kteří vyjádřili své sympatie na těchto stránkách je nízký. Při oslovení potenciálních zákazníků by mohl být kladen větší důraz také na nové zpracování designu etiket výrobků, které působí zastarale.

4.5. Řízení lidských zdrojů

Je to dáno přílišnou benevolencí majitelů firmy, kteří jasně nestanovili pracovní postupy, hierarchické vztahy, pravomoc a odpovědnost jednotlivých pracovníků. Vedení nepůsobí jako sehraný tým, ale jako tři samostatná oddělení, která neřeší problémy firmy jako celku, ale pouze své vlastní.

Firma má 14 stálých zaměstnanců (7 administrativních pracovníků a 7 pracovníků ve výrobě), v letních měsících musí posílit výrobu, tak přijímá dalších 5-7 zaměstnanců, což ovlivní mzdové náklady. Je otázkou, zda takový nárůst mezd dokáže firma pokrýt ze svých tržeb.

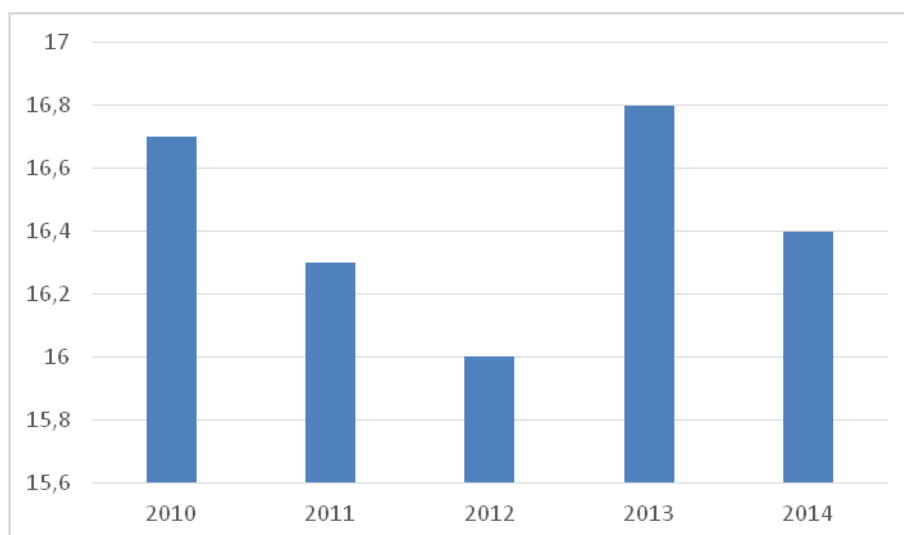
Tabulka 8: Počet zaměstnanců po měsících v jednotlivých letech

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
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

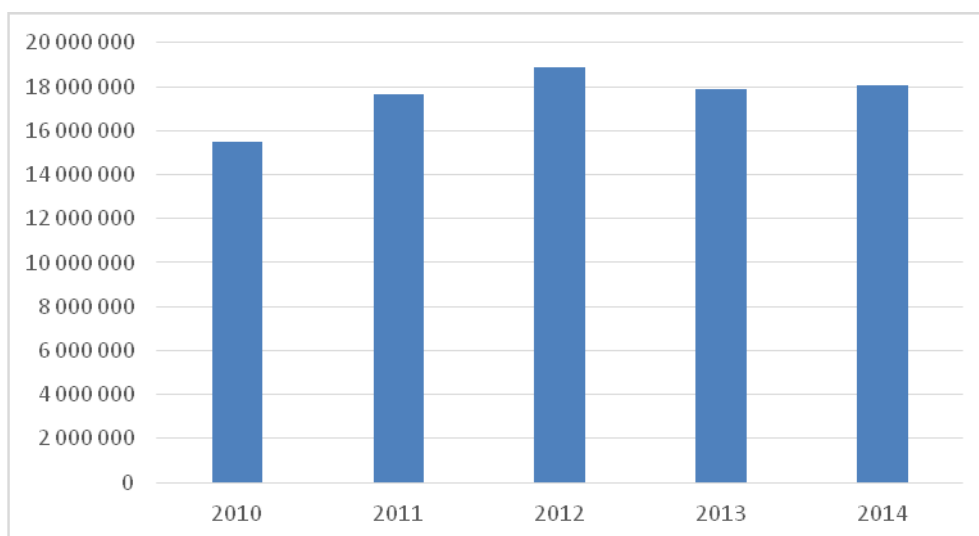
V tabulce 8 je zachycen počet zaměstnanců ve sledovaných letech, je zde vidět nárůst zaměstnanců s příchodem teplejších měsíců. Největší počet je vždy v letních měsících a naopak na podzim se stav zaměstnanců opět snižuje na původní stav.

Pokud porovnáme průměr zaměstnanců (viz graf 6) v jednotlivých letech s průměrnou tržbou (viz graf 7), je vidět, že pouze v roce 2012, byl nárůst zaměstnanců nižší, zatímco tržby ten rok dosáhly největšího objemu. Největší problém podle mého názoru představují roky 2010 a 2013, kdy oproti tržbám byl nárůst zaměstnanců značný. Z pohledu technologického vybavení, které se během let prakticky nezměnilo, kolísá produktivita práce. To je možno přičíst na vrub špatnému plánování a organizování práce nejen ve výrobě, ale i v odbytu.

Graf 6: Průměrný roční stav zaměstnanců

Zdroj: Práce autora

Graf 7: Roční tržba z prodeje sudových nápojů v Kč



Zdroj: Práce autora

4.6. Rady a doporučení

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 rozhodování 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 měli 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.

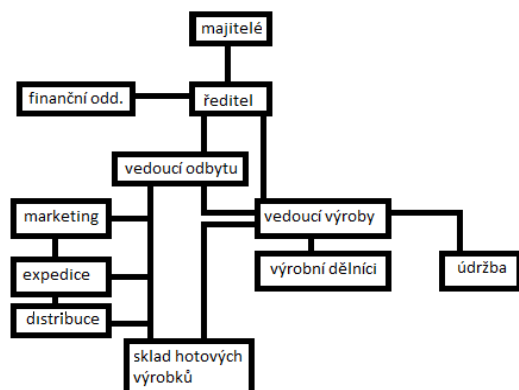
V současné době je na nule inovace nových výrobků. V minulosti, vždy každý rok firma vstupovala na trh minimálně se dvěma až třemi novými výrobky. Jejich vstup na trh byl doprovázen tiskovou konferencí, reklamou v médiích a aktivním vstupem na trh. A tím se do

podvědomí lidí dostávaly 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 nesetkávají. Prakticky ani není určeno kdo má nové výrobky navrhovat a kdo je má 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 minimálně 1x týdně a aktiv se všemi pracovníky minimálně 1x měsíčně a všechny pracovníky motivovat na dění ve firmě.

Jasně vymezit řídicí linii. Navrhuji dle tabulky 9, ředitel je jmenován majiteli firmy, jím je plně zodpovědný za chod firmy. Ředitel by měl řídit finanční oddělení, odbyt 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 9: 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.

5. Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala zhodnocením firmy MONA Znojmo s.r.o. Cílem bylo analyzovat její ekonomickou situaci a zhodnotit, v jaké finanční situaci se tato firma nachází. Práce je rozdělená na dvě ucelené části – část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části byly popsány základní faktory, které ovlivňují ekonomickou situaci podniku. Dále byly uvedly modely, pomocí kterých je možno hodnotit finanční situaci podniku.

V praktické části byl představen analyzovaný podnik a analyzováno, v jaké situaci se momentálně nachází. Analýza byla prováděna v časovém horizontu 5 ti let, a to v období 2010-2014. Údaje byly čerpány z účetních výkazů, rozvahy a výkazu zisku a ztrát.

Analýzou makrookolí bylo zjištěno, že hlavním problémem firmy MONA Znojmo s.r.o. je počasí, na kterém je firma velmi závislá. Analýzou mikrookolí bylo zjištěno, že zlomovým bodem byl rok 2013, kdy firma vyhrála výběrové řízení na dodavatele pro firmu Heineken, a tento fakt se podepsal na zvýšení tržeb v roce 2014.

Stěžejním bodem praktické části bakalářské práce byla poměrová analýza. Této analýze jsme se věnovali velmi podrobně a vypočítali jsme jednotlivé ukazatele, pomocí kterých se nám podařilo nalézt mnoho slabin firmy MONA Znojmo s.r.o.

Finanční zdraví podniku se velmi často charakterizuje jako uspokojivá finanční situace podniku. Finančně zdravý podnik musí být schopen v daném okamžiku a v budoucnu dosahovat určité míry zhodnocení vloženého kapitálu, která je úměrná výši rizika daného oboru podnikání. Rentabilita vloženého kapitálu se následně odráží v tržní ceně veřejně obchodovatelných akcií, případně cenných papírů emitovaných podnikem. Společně s rentabilitou je dalším důležitým znakem finančního zdraví podniku likvidita, schopnost podniku dostát svým finančním závazkům. Dále pak také zadluženost a efektivita hospodaření se svěřenými aktivy podniku vyjádřená ukazatelem aktivity.

Jako základnu finanční analýzy jsme v práci využili poměrovou analýzu. Pomocí ukazatele zadluženosti bylo zjištěno, že podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech je v letech rostoucí, což je pro podnik žádoucí. Ukazatel krytí stálých aktiv má také rostoucí trend, to je bráno jako pozitivní jev. Indikátor celkové zadluženosti má klesající trend, což znamená, že společnost snižovala objem cizích zdrojů pro krytí celkových aktiv. Ukazatelem zadluženosti vlastního kapitálu bylo zjištěno, že vlastníci mají spíše averzní postoj k riziku. Dalším

zkoumaným indikátorem bylo úrokové krytí, které má rostoucí tendenci, což odpovídá očekávanému vývoji u finančně zdravých podniků. Úrokové zatížení má klesající trend, což je také vnímáno pozitivně.

Rentabilita aktiv v podniku má od roku 2012 má rostoucí charakter, to je opět žádoucí jev, neboť společnost dokáže efektivně zhodnocovat vložené prostředky. Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů má v podniku obdobný vývoj jako ROA. Ukazatelem rentability vlastního kapitálu bylo zjištěno, že pro podnik je zlomovým rokem rok 2012, kdy se zvyšuje efektivita nakládání s vlastními zdroji. U indikátorů rentability tržeb a rentability nákladů byl zaznamenán téměř totožný průběh.

Ukazatelem celkové likvidity bylo zjištěno, že kromě roku 2010 jsou výsledky větší než 1, a proto se společnost chovala v souladu s bilančním pravidlem – krátkodobé závazky by měly být kryty krátkodobým majetkem. Častěji používaným ukazatelem je ukazatel pohotové likvidity, kterým bylo zjištěno, že žádoucí hodnoty měl pouze rok 2014. Ukazatel okamžité likvidity odhalil, že rok 2013 byl ve svém maximu.

Ukazatel obrátky celkových aktiv zaznamenal nejvyšší hodnoty v roce 2014, jelikož v tomto roce společnost zaznamenala největší objem tržeb za celé sledované období. Doba obratu aktiv je klesající, což je pro společnost žádoucí. Doba obratu zásob je v průměru hodnocena 37 dní. Doba obratu pohledávek je ve všech letech poměrně krátká. Avšak doba obratu závazků je výrazně delší. Výsledné hodnoty mohou prozrazovat horší platební morálku ze strany společnosti MONA Znojmo s.r.o.

Poslední částí práce byly bankrotní a bonitní modely, kde je důležité zjištění, že podnik se řadí mezi podniky a vysokou pravděpodobností bankrotu.

Nakonec jsme se krátce zabývali popisem marketingu dané společnosti a jejím řízením lidských zdrojů. Analýzou marketingu bylo zjištěno, že společnosti chybí podpora prodeje z hlediska reklamy a propagace firmy na trhu. Porovnáním průměru zaměstnanců v jednotlivých letech s průměrnou tržbou byly nejproblémovější roky 2010 a 2013, kdy oproti tržbám byl nárůst zaměstnanců značný. Ve společnosti bylo zjištěno špatné plánování a organizování práce nejen ve výrobě, ale i v odbytí.

Celkově můžeme říci, že z pohledu finančního zdraví podniku, je společnost celkem stabilní a nemá žádné větší problémy.

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://modernirizeni.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: Ukazatelé zadluženosti.....	35
Tabulka 2: Ukazatelé rentability.....	37
Tabulka 3: Ukazatelé likvidity.....	38
Tabulka 4: Ukazatelé aktivity.....	40
Tabulka 5: Výpočet Altmanova	41
Tabulka 6: Výpočet Indexů IN 95 a IN 99.....	42
Tabulka 7: Výpočet indikátorů bonity IB.....	43
Tabulka 8: Počet zaměstnanců po měsících v jednotlivých letech.....	45
Tabulka 9: Návrh nového schéma řízení.....	48

Seznam grafů

Graf 1: Teplota v jednotlivých letech po měsících.....	32
Graf 2: Průměrná roční teplota	32
Graf 3: Roční tržba z prodeje sudových nápojů.....	33
Graf 4: Roční tržba z prodeje sudových nápojů.....	34
Graf 5: Roční výstav sudových nápojů v hektolitrech.....	34
Graf 6: Průměrný roční stav zaměstnanců.....	45
Graf 7: Roční tržba z prodeje sudových nápojů.....	46

Seznam obrázků

Obrázek 1: Makro a mikrookolí firmy.....	12
Obrázek 2: Hierarchie potřeb podle A. Maslowa.....	18

Seznam příloh

Příloha 1: Sortiment výrobků fi Mona Znojmo s.r.o.	54
Příloha 2: Sortiment výrobků fi Mona Znojmo s.r.o.	55

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



Znojemský výrobce nealko nápojů a nápojových specialit

SIRUPY 0,7 l / 900 g přírodně slazené

												
citron	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

					
citron	oranž	malina	broskev	hruška	lesní jahoda

					
lesní směs	zelené jablko	zahradní směs	višeň	bezinkový květ	brusinka

SPECIÁLNÍ SIRUPY 1 l pro přípravu domácí limonády

			
pravá sudová	malina	cola pendrek	multivitamin

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_nabídkovy_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

SUDOVÉ LIMONÁDY

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

PRAVÁ SUDOVÁ LIMONÁDA /žlutá/ MALINA SODOVÁ VODA COLA PENDREK /hnědá/

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.

Energry 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 pohlavních žláz.

Dále vyrábíme:

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

Váš distributor:

