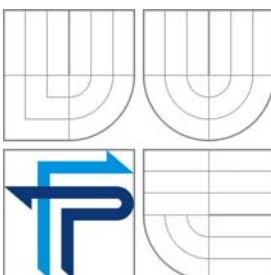


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE FIRM AND PROPOSALS TO ITS
IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. IVA FRIESOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. VOJTĚCH BARTOŠ, Ph.D.

BRNO 2007

LICENČNÍ SMLOUVA

POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Iva FRIESOVÁ
Bytem: Hrozňatova 4, Brno 615 00
Narozen/a (datum a místo): 4. října 1982, Brno
(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská
se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:
doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D., ředitelka Ústavu ekonomiky
(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1 Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
- diplomová práce
- bakalářská práce
- jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....
(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP:	Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení
Vedoucí/ školitel VŠKP:	Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D
Ústav:	Ústav ekonomiky
Datum obhajoby VŠKP:	červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v *:

- tištěné formě – počet exemplářů1
- elektronické formě – počet exemplářů1

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Abstrakt

Smyslem této diplomové práce bylo posouzení finančního zdraví společnosti a určení slabých míst v systému finančního řízení s využitím strategické, SLEPT a finanční analýzy. Obsahuje také návrhy na zlepšení stávající finanční situace, které by měly vést k lepší celkové ekonomické stabilitě společnosti.

Abstract

The purpose of this thesis is the evaluation of the company financial welfare and determination of financial management system weaknesses while using strategy, SLEPT and financial analysis. The thesis encompass also improvement proposals of the current financial situation, which should lead to the better overall economical stability of the company.

Klíčová slova

Finanční analýza, Finanční situace podniku, Finanční ukazatele

Key words

Financial analysis, Financial situation of the company, Financial indicators

Bibliografická citace

FRIESOVÁ, I. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 92 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 25. května 2007

.....
Podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za odborný dohled, cenné rady a pedagogickou trpělivost při zpracování diplomové práce. Děkuji panu Ing. Michalu Popelkovi za pomoc při pochopení praktických souvislostí vzhledem k analyzované společnosti. Dále děkuji vedení a všem zaměstnancům, co mi byli nápomocní v získávání dat společnosti XY, která se řadí bezesporu mezi úspěšné české firmy, a proto si mnohé informace musí chránit.

Obsah

Úvod	11
1 Hodnocení současného stavu problematiky	12
1.1 Charakteristika společnosti a její historie	12
1.1.1 Členění na SBU	12
1.1.2 Mise a vize společnosti	14
1.1.3 Organizace a firemní struktura	14
1.1.4 Jednotlivé segmenty zákazníků	15
1.2 Analýza současného stavu firmy	15
1.2.1 Analýza obecného okolí (SLEPT analýza)	15
1.3 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	19
1.4 Analýza interních faktorů organizace – 7P	27
1.4.1 SWOT analýza	34
2 Teoretická východiska práce	36
2.1 Úvod do finanční analýzy	36
2.2 Horizontální a vertikální analýza	36
2.3 Analýza rozdílových ukazatelů	37
2.3.1 Čistý pracovní kapitál	37
2.4 Analýza poměrových ukazatelů	38
2.4.1 Ukazatele likvidity	39
2.4.2 Ukazatele zadluženosti	40
2.4.3 Ukazatele aktivity	42
2.4.4 Ukazatele rentability	44
2.4.5 Provozní ukazatele	46
2.5 Soustavy ukazatelů	46
2.5.1 Kralickův quicktest	47
2.5.2 Altmanův index finančního zdraví (Z-skóre)	47
3 Analýza problému a současné situace	49
3.1 Vertikální a horizontální analýza	49
3.2 Analýza rozdílových ukazatelů	55
3.3 Analýza poměrových ukazatelů	56
3.3.1 Ukazatele likvidity	56
3.3.2 Ukazatele zadluženosti	56
3.3.3 Ukazatele aktivity	57
3.3.4 Ukazatele rentability	58
3.3.5 Provozní ukazatele	58

3.4	Soustavy ukazatelů	59
3.4.1	Kralickův quicktest	59
3.4.2	Altmanův index finančního zdraví (Z-skóre)	60
4	Návrhy na opatření.....	62
4.1	Řízení nákladů	62
4.1.1	Kalkulace artiklů, zdrojů a obchodní zakázky	62
4.2	Navýšení výnosů společnosti.....	71
4.2.1	Zvýšení podílu na trhu	71
	Společnost XY by se měla zaměřit na zvýšení prodejů do jednotlivých segmentů a udržení dlouhodobé ziskovosti společnosti. V uvedených analýzách jsem se zaměřila na segment školství.....	71
	Segment školství má velký potenciál a to z důvodu, že se rodí stále více dětí a to má za následek zvýšený zájem o jesle, mateřské školky a poté všech stupňů školských zařízení. Také se podstatně zvýšil průměrný věk obyvatelstva, díky prevenci a novým metodám ve zdravotnictví.....	71
	Stále zvyšující povědomí lidí vede k většímu důrazu na kvalitu stravování a nutriční hodnoty obsaženy v potravinách. Lidé jsou ochotni utracet více finančních prostředků za nápoje a potraviny.....	71
	Všech těchto několik faktorů lze využít ke zvýšení prodejnosti zboží společnosti... 71	71
	Hlavním důvodem je dle mého názoru nedostatečné využití potenciálu, který v segmentu školství bezpochyby je.....	71
	Členové prodejního týmu se dělí ve společnosti na franchizanty, obchodní zástupce a obchodní specialisty. Hlavní rozdíl mezi obchodními zástupci a specialisty je v tom, že specialista by měl jednat s lidmi na vyšších postech tak, aby byl schopný reprezentovat společnost i při jednáních důležitějšího charakteru.....	71
	Pro představu uvádím podíl společnosti XY na trhu v jednotlivých segmentech:	72
4.2.2	Odbornost prodeje.....	74
	Závěr	75
	Seznam použitých zdrojů	76
	Seznam tabulek	78
	Seznam obrázků	78

Úvod

V současné době se musí řada českých podniků postupně vypořádat s rychle měnícím se prostředím, ve kterém se nachází. Na evropském trhu dochází k daleko rychlejší a razantnější změně konkurenčního prostředí. U českých podniků proto roste potřeba efektivně a rychle se na tyto změny nejen připravovat, ale také na ně včas a správně reagovat. Stále více organizací potřebuje mít co nejefektivněji komplexní posouzení finanční a ekonomické situace společnosti za pomoci specifických postupů a metod, aby mohly v tomto dynamickém prostředí obstát.

Diplomovou prací na téma zhodnocení finanční situace společnosti XY bych ráda navázala na svou bakalářskou práci, kde jsem se pokusila zmapovat procesy, k nimž při podnikatelské činnosti dochází a souvisí s průběhem zakázky podniku. Analyzovala jsem nedostatky a navrhovala řešení, jak procesy přeorganizovat, aby společnost pracovala mnohem efektivněji. Nyní bych se ráda věnovala jiné problematice, ale zároveň navázala na znalosti podnikových procesů.

Ráda bych zanalyzovala společnost XY. a to z finančního pohledu řízení společnosti a též navrhl, jak sledovat jednotlivé obchodní případy a zakázky, aby nedocházelo ke zbytečným a neefektivním činnostem.

Ve své práci zpracuji finanční analýzu společnosti, která nám poukazuje nejen na silné stránky společnosti, ale hlavně nám za pomoci různých nástrojů odhalí případné poruchy finančního prostředí, které jsou podstatné nejen pro finanční manažery, ale především pro celou společnost, která tímto může ovlivnit celý svůj budoucí vývoj.

Diplomová práce je rozčleněna do tří základních částí. První část je zaměřena převážně na popis analyzované společnosti a její situaci na trhu. Druhá část obsahuje teoretické poznatky z oblastí souvisejících s finanční analýzou. Poslední část diplomové práce vychází ze získaných údajů z poskytnutých účetních výkazů a interních dokumentů společnosti. K dispozici mám dokumenty z roku 2001 až 2006. Vzhledem k rozsáhlosti získaných dat, není možné analyzovat u všech prvků finanční analýzy všechny údaje za šest zmíněných let.

1 Hodnocení současného stavu problematiky

1.1 Charakteristika společnosti a její historie

Analyzovaná společnost se zabývá potravinářskou výrobou se specializací na rozpustné nápoje a poskytování služeb v oblasti dodávek a servisu nápojové techniky.

Společnost působí na trhu ČR, SR, Maďarska a Polska.

V současné době má společnost cca 140 zaměstnanců. Společnost je výjimečná zejména typem obsluhovaných zákaznických segmentů. Jako jedna z mála potravinářských společností vůbec nedodává své výrobky do retailu a ve většině případů využívá přímou vlastní distribuci svých výrobků k zákazníkům. Výrobní program je hodně rozsáhlý – cca 250 vyráběných položek zboží. Jádrem nabízeného produktu je nabídka snadno rozpustných nápojových směsí pro hromadné stravování, multivitaminové nápoje, černé, zelené, červené, růžové čaje, kávovinové nápoje, mléčné koktejly, čokoládové nápoje, kakao, cereální tyčinky a cereální kaše. K tomuto sortimentu se jako komplementární zboží nabízejí vířiče na přípravu a výdej dodávaných nápojů. Tato činnost představuje asi 40 % tržeb společnosti. Dále společnost vyrábí široké portfolio směsí pro vending machines. Prodej těchto směsí představuje 30% z obrátu společnosti. Třetím směrem podnikání analyzované společnosti je poskytování kávového servisu, což představuje především dodávku různých druhů zrnkové i mleté kávy od koncernu KRAFT FOODS a řadu souvisejících komplementů. V nabídce komplementů dominují stroje pro přípravu kávy společnosti EGRO, dále cukry, sušenky, rozetky atd. Tato činnost představuje asi 30 % tržeb společnosti.

1.1.1 Členění na SBU

Společnost XY rozlišuje 3 základní SBU a to podle třech hlavních linií odbytů.

SBU01 – FOOD SERVICE

Tato SBU je pro společnost z hlediska příjmů nejpodstatnější, tvoří asi 40 % obrátu společnosti a proto je také předmětem analýzy.

Poskytované služby

Jádrem nabízeného produktu je nabídka snadno rozpustných nápojových směsí pro hromadné stravování, multivitaminové nápoje, černé, zelené, červené, růžové čaje, mléčné koktejly, čokoládové nápoje, kakao, cereální tyčinky a cereální kaše. K tomuto sortimentu se jako komplementární zboží nabízejí vířiče na přípravu a výdej dodávaných nápojů.

Zákazníci

Těžiště obratu SBU tvoří segment školství, kam spadají základní školy, mateřské školy, dětské domovy, také zdravotnictví aj. Jako hlavní distribuční kanál je zvolena síť prodejců na bázi franchisingu, kteří obchodují formou ambulantního prodeje.

SBU02 – VENDING

Hlavním předmětem činnosti VENDINGU je dodávky kompletního portfolia surovin pro nápojové automaty.

Poskytované služby

Poskytované služby tvoří široké portfolio směsí pro nápojové automaty, káva, čaje, mléčné nápoje. SBU VENDING uplatňuje generickou strategii diferenciací a inovace produktu a individuálního přístupu k zákazníkům.

Zákazníci

Portfolio zákazníků na tomto trhu je omezené. Na trhu v ČR působí cca 60-70 společností provozujících nápojové automaty. Jedná se o firemní zákazníky jejichž nákupní chování je do značné míry racionální. V segmentu je velký tlak na cenu díky rostoucím nákladům na provozování a obsluhu automatů a jen pozvolna rostoucí ceně za jednu porci nápoje.

SBU03 – HORECA

Poskytované služby

Již zkratka názvu HORECA (z anglického hotely, restaurace, kavárny), nám napoví, o jaký segment zákazníků se jedná. Hlavním předmětem činnosti je poskytování kávového servisu, což představuje především dodávku různých druhů zrnkové i mleté

kávy od koncernu KRAFT FOODS a řadu souvisejících komplementů. V nabídce komplementů dominují stroje pro přípravu kávy společnosti EGRO, dále cukry, sušenky, rozetky atd.

Zákazníci

Z pohledu zákazníka je SBU HORECA zaměřena zejména na hotely a restaurace nejvyšší kategorie – prémiové zákazníky (HORECA 1) a dále na síťové zákazníky (HORECA 2) jako jsou např. banky, hotelové sítě, sítě čerpacích stanic atd.

1.1.2 Mise a vize společnosti

Posláním společnosti je maximalizovat tržní podíl v obsluhovaných segmentech a to prodejem vlastních vyráběných a vyvinutých výrobků, ale také prodejem komplementárního zboží. Nabídka produktů se skládá z výrobků, výdejní technologie, servisu a prodeje komplementárního zboží. Cílem je neprodávat zákazníkům výrobky, ale poskytovat řešení v oblasti pitných režimů.

1.1.3 Organizace a firemní struktura

Analyzovaná společnost má kapitálovou formu - akciová společnost. Je vlastněná jediným akcionářem – fyzickou osobou. Hlavní organizační jednotka je v ČR. V Polsku na Slovensku a v Maďarsku jsou zřízeny dceřiné společnosti, které mají pouze obchodní charakter. Vývoj, výroba a marketing probíhá v ČR.

Dceřiné společnosti kopírují obsluhu segmentů v mateřské společnosti i franchisingový model spolupráce s distributory v regionech. Organizační struktura je liniová – plochá. Společnost se profiluje jako rodinná společnost. Vlastník zastává pozici generálního ředitele a rodiče vlastníka – zakladatelé zastávají funkce v dozorčí radě.

1.1.4 Jednotlivé segmenty zákazníků

Tabulka č.1: Nejdůležitější segmenty zákazníků

S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
Zdravotnictví	Školství	Bezpečnostní složky	Věznice	Cateringové společnosti	HORECA 1	HORECA 2
Zdravotnictví	Jesle	Armáda	Odsouzení	Sodexo	Hotely	Benzinové stanice
Fakultní nemocnice	Jesle – státní	Policie	Zaměstnanci	Aramark	Restaurace	Restaurace
Fakultní nemocnice - státní	Jesle - právní subj.	Hasiči		Eurest	Banky	Bary
Fakultní nemocnice - právní subj.	Mateřské školy			GTH	Školy	Hospody
Významné nemocnice	Mateřské školy - státní			Záruba M+K		Lékárny
Významné nemocnice - státní	Mateřské školy - právní subj.					Cukrárny
Významné nemocnice - právní subj.	Základní školy					Kavárny
Ostatní nemocnice	Základní školy - státní					
Ostatní nemocnice - státní	Základní školy - právní subj.					
Ostatní nemocnice - právní subj.	SOU					
Lázně a sanatoria	SOU – státní					
Lázně a sanatoria - státní	SOU - právní subj.					
Lázně a sanatoria - právní subj.	Odborná učiliště					
Lékárny	Střední školy					
Jiná zdravotnická zařízení	Střední školy - státní					
Léčebny	Střední školy - právní subj.					
Sociální sféra	Vysoké školy					
Domovy důchodců	Vysoké školy - státní					
Domovy důchodců státní	Vysoké školy - právní subj.					

1.2 Analýza současného stavu firmy

1.2.1 Analýza obecného okolí (SLEPT analýza)

Sociální faktory

System školního stravování patří k pár pozitivům, která přinesla doba minulá. Síť stravoven pro školní děti a rozsah stravování v mateřských školách nám závidí řada zahraničních expertů. Většina západních zemí, o rozvoj společného stravování, které je

považováno za klíčový moment nutriční politiky, teprve usiluje. V ČR se rodí více dětí což bude mít za následek vyšší obsazenost jeslí, MŠ a posléze všech stupňů škol. Finančně náročný, konzumní životní styl populace, prodlužování odchodu do důchodu, bude mít za následek u žen starajících se o děti potřebu návratu do zaměstnání, aby se zvýšil životní standard rodiny. Současně s posouváním hranice odchodu do důchodu nebudou k dispozici prarodiče, kteří by mohli nahradit jesle nebo MŠ. Tento trend bude mírně zmírněn prodlužováním průměrného věku prvorodiček. Také stěhování řady rodin za prací bude mít za následek odtržení rodičů od prarodičů což povede k vyšší obsazenosti jeslí a mateřských škol. Stále více rodičů se zajímá o to, čím se stravují jejich děti a do budoucna se dá očekávat jejich rostoucí vliv na úroveň stravování dětí. Rostoucí důraz na kvalitu, správné nutriční hodnoty a nezávadnost se dá očekávat zejména u jeslí, MŠ a nižších stupňů ZŠ. Školní stravování se může stát nejen praktickým, ale i teoretickým centrem zdravé výživy a významným nástrojem pro naplňování nutriční politiky zejména v menších městech a obcích. Může být nejen zdrojem zdravé výživy pro děti a blízkou veřejnost, ale může se stát i výchovným centrem pro rodiče dětí.

V zahraničí se těší velké oblibě např. kurzy zdravé výživy, či různé pořady o výživě pro rodiče, které školní kuchyně mohou připravovat. Mohou si tak nejen zvýšit prestiž, ale mohou najít i zajímavý zdroj nových příjmů.

CÍLE MODERNÍHO ŠKOLNÍHO STRAVOVÁNÍ:

- Zabezpečit stravování co největšímu počtu školních dětí.
- Zabezpečit stravu v souladu se současnými výživovými trendy, t.j. zejména snížit podíl živočišných tuků, zvýšit spotřebu tuků rostlinných, zvláště tepelně nezpracovaných olejů, zvýšit spotřebu rostlinných produktů (luštěnin vč. sóji a vloček) jako zdroje minerálů a vitaminů, při podávání mas dávat přednost kvalitě (libovým masům, drůbeži a rybám) před kvantitou.
- Seznamovat děti s novými trendy ve výživě přípravou netradičních jídel - např. kombinace běžných a sojových mas, rybích jídel, používání celozrnných výrobků, vloček, zeleninových a ovocných salátů.
- Zabezpečit pitný režim dětí.

- Zkoncipovat školní jídelnu jako informační a výchovné centrum zdravé výživy pro děti, rodiče, školu a nejbližší okolí.
- Vařit pro děti moderně, v souladu s vývojem trendů HORECA, jsou na to citliví a nechtějí konzumovat konzervativní stravu (omáčky, knedlíky), ale nové typy jídel masa, saláty, pizzy, těstoviny a také u nápojů (variabilita a pestrost vč. chutnosti).
- Vyvinout koncept vyvolání poptávky u dětí po určitých druzích výrobků – nápojů, tyčinek atd. a to formou reklamy (i lokální), vtažení do her (sms), synergie se zavedenou značkou na trhu, motivací nákupčích, udržování si portfolia zákazníků od nízkého věku až do důchodu. Zatím ovšem tyto aktivity úplně chybí.

Legislativní faktory

Legislativu v oblasti školního stravování upravuje Vyhláška 107/2005 o školním stravování. Tím se podle této vyhlášky rozumí stravování dětí, žáků a pracovníků předškolních zařízení, škol a školských zařízení. Školní stravování zabezpečují školní jídelny a jiná stravovací zařízení na základě smlouvy uzavřené mezi zařízením, obcí a školským úřadem. Podrobnosti provozu určuje vedoucí zařízení a projednává je se zřizovatelem, zástupci rodičů a zástupci škol. Tato vyhláška také definuje základní pravidla pro druh jídel, která má daná věková skupina během dne obdržet a také průměrně kolik gramů základních potravin mohou tyto dávky obsahovat. Školní stravování se řídí výživovými a finančními normami stanovenými vyhláškou. Zákonní zástupci dětí a žáků se mohou dohodnout na zkvalitnění školního stravování. Finanční příspěvek pak hradí ze svých prostředků.

Ekonomické faktory

Jelikož se jedná ve větší míře o rozpočtové instituce lze očekávat i do budoucna rostoucí tlak na cenu nakupovaného zboží. Bude vznikat stále větší počet soukromých vzdělávacích institucí, které se budou profilovat svojí kvalitou, avšak většina segmentu bude financovaná ze státních prostředků. I v oblasti školního stravování se dá očekávat tendence centralizace a fúzování do větších celků. Z ekonomických důvodů se mohou některé jídelny zejména ve větších městech změnit na výdejny, kde nebude probíhat příprava jídel. To by vedlo k rostoucímu tlaku na cenu jídel stejně jako u zdravotnictví.

Proti tomuto trendu půjde vyšší participace spotřebitelů na financování stravování, což povede k rostoucímu tlaku na kvalitu podávaných jídel. Cena jedné porce se stanoví kalkulací z nákladu na potraviny a z ostatních věcných a mzdových nákladů. Zákonný zástupce hradí příspěvek ve výši finančního normativu stanoveného vyhláškou, který se snižuje o příspěvek ze státního rozpočtu nebo rozpočtu obce. Příspěvek může být také snížen o další částky poskytované např. obcemi.

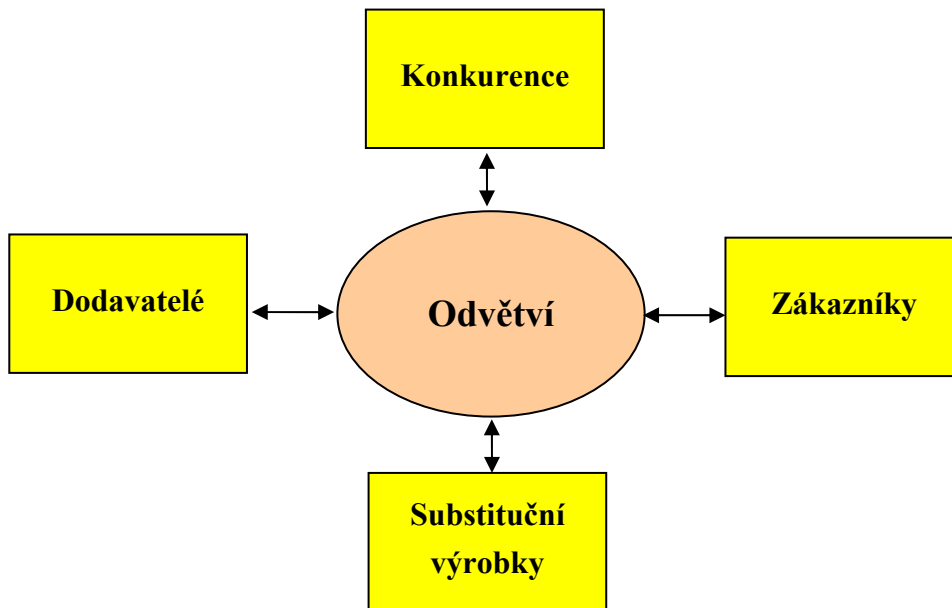
V oblastech se zhoršenými podmínkami životního prostředí, které vyhláší Ministerstvo životního prostředí, mohou obce přispívat z prostředků na zmírnění ekologických škod. Možnost příspěvku na zhodnocení stravy předškolních a školních dětí je přímo uvedena v prováděcí směrnici. Náklady na provoz kuchyní hradí obce, mzdové náklady stát prostřednictvím Školských úřadů.

Politické faktory

Z politického hlediska existuje riziko lobbingu různých zájmových skupin v oblasti stravování. Zejména se dá celoevropsky očekávat tlak na snížení dětské obezity podporou energeticky méně vydatných potravin. Jako hrozba se jeví celoevropský trend prosazování čisté vody ať už formou výdeje balené vody nebo vodu upravenou filtračními systémy např. Water Logic a 100% přírodních šťáv jako ideálního pitného režimu do škol. Minimálně lze předpokládat sílící trend na nízkou energetickou hodnotu konzumovaných nápojů na školách, na minimální vliv na kazivost zubů. Také podpora nápojů s kalciumem za účelem snižování deficitu kalcia ve stravování dětí.

Technologické faktory

Z technologického hlediska lze očekávat tlak na snižování časové náročnosti přípravy pokrmů. Důležitý bude také faktor snadného skladování a pružného zásobování zařízení. Provozovatelé budou vyvíjet rostoucí tlak na snížení nákladů na skladování zásob a surovin.



Obrázek č.1: Porterův 5-ti faktorový model konkurenčního prostředí

Těchto pět sil je reprezentováno:

- Hrozbou vstupů nových konkurentů do odvětví.
- Vyjednávací silou (schopností) dodavatelů.
- Vyjednávací silou (schopností) kupujících.
- Hrozbou substitutů (náhradních produktů).
- Intenzitou konkurenčního boje uvnitř odvětví.

Rozhodujícími činiteli z hlediska hrozby vstupů nových konkurentů jsou:

- Ekonomika rozsahu (úspory z velkovýroby).
- Absolutní nákladová výhoda (nízké náklady).
- Požadavky na kapitál (potřeba investic).
- Odlišení produktů.
- Přístup k distribučním kanálům.

- Právní bariéry a politika vlády.
- Očekávaná odvetná opatření.

Rozhodujícími faktory z hlediska vyjednávací síly dodavatelů jsou:

- Koncentrace dodavatelů.
- Diferenciace vstupů.
- Náklady na přechod k jinému dodavateli.
- Existence náhradních (substitučních) vstupů.
- Důležitost objemu dodávek pro dodavatele.

Rozhodujícími faktory z hlediska vyjednávací síly kupujících jsou:

- Cenová citlivost.
- Náklady na produkt vůči celkovým nákladům.
- Konkurence mezi kupujícími.
- Odlišení produktů.
- Motivace těch, kdo rozhodují o nákupu.
- Vyjednávací síla.
- Koncentrace kupujících vůči koncentraci dodavatelů.
- Náklady na přechod k jinému dodavateli.
- Informovanost kupujících.
- Schopnost integrace s prodávajícími (zpětná integrace).
- Existence substitutů.

Rozhodujícími činiteli při hrozbě substitutů jsou:

- Náklady na přechod k novému (substitučnímu) výrobku.
- Ochota (sklon) přejít na substituční produkt.
- Relativní výše cen substitutů.

Rozhodujícími faktory ovlivňujícími intenzitu konkurenčního boje jsou:

- Růst odvětví.
- Rozdíly mezi produkty (odlišení).
- Koncentrace konkurence.
- Rozmanitost konkurentů.
- Nákladové podmínky.
- Bariéry výstupu (odchodu) z odvětví.
- Občasný přebytek kapacity.

Hlavním úkolem Porterovy analýzy (modelu) je analyzovat atraktivnost odvětví, aby bylo možné předvídat ziskovost v odvětví. Hlavní kritika Porterova modelu se týká jeho teoretických základů a také toho, že konkurování je dynamický proces, v němž nikdy není dosaženo rovnováhy. Neustále se tedy mění i struktura odvětví.

Rivalita konkurenčního prostředí

Z pohledu aktivity konkurentů je školství segmentem, kde rivalita mezi konkurenty je na relativně nízké úrovni. Je to dáno zejména velkou roztržitostí stravovacích zařízení, relativně malou velikostí stravovacích zařízení, decentralizací nákupu.

Klíčovým bodem úspěšného vstupu konkurentů na tento trh je vybudování kvalitní distribuční sítě. Toto je největší bariérou vstupu na tento trh. Díky tomuto faktoru se budou konkurenti se slabší distribucí zaměřovat na největší zákazníky. Jako hrozba se jeví lokální velkoobchody, které mohou pružně zásobovat MŠ společně s dalším sortimentem.

Podíl školního stravování poroste zejména s příchodem silnějších ročníků. Jako první se projeví růst počtu dětí u MŠ. Do budoucna se dá očekávat, že zájem konkurentů o tento segment poroste zejména se zvyšujícím se počtem dětí. Společnost XY si proto musí vybudovat takovou pozici, aby vstup přímých konkurentů na trh nebyl pro ně dostatečně rentabilní.

Trh je náročný na obsluhu ambulantními prodejci. Zejména s hlediska nízké výše jednorázových odběrů, vysokých fixních nákladů na obsluhu, důležitosti osobního kontaktu s vedoucími jídelen. Úspěšné budou ty firmy na trhu, které dokáží zefektivnit obsluhu, to znamená realizovat vyšší tržby na návštěvu a tím by si pak také mohly dovolit dodávat za lepší ceny než konkurence z větším ziskem. Z tohoto pohledu je trh napadnutelný lokálními potravinářskými velkoobchody obsluhujícími HORECU, které jsou schopny dodat široký sortiment zboží, mohou pravidelněji zavážet zařízení.

Produkty jednotlivých konkurentů nejsou výrazněji diferencované a liší se zejména svojí cenou. Jsou tedy zastupitelné. Nákupčí proto nevnímají jednotlivé značky produktů.

Dá se očekávat, že i do budoucna bude pro úspěch v tomto segmentu posilování osobních vazeb s nákupčími.

Hrozba vstupu do odvětví

Z hlediska kapitálové náročnosti není vstup do školství pro konkurenty náročný z pohledu výrobních kapacit, ale je náročný z pohledu vybudování účinného distribučního kanálu.

Kapitálová náročnost vstupu do odvětví se bude zvyšovat s posilujícími pozicemi jednotlivých konkurentů na trhu.

Přístup k distribučním kanálům, je největší bariérou vstupu do segmentu školství. Schopnost vybudovat popřípadě parazitovat na jiném již vybudovaném distribučním kanále bude do budoucna jednou z klíčových podmínek vstupu na trh.

Výroba je v tomto odvětví relativně jednoduchá, a proto nejsou používány žádné speciální technologie, patenty či licence.

Používané suroviny jsou relativně snadno dostupné. Liší se však kvalitou. Z hlediska pracovní síly je obtížný výběr a výcvik nových prodejců, což lze považovat za limitující faktor z hlediska vybudování účinné distribuce.

Loajalitu zákazníků je možné upevňovat osobním prospěchem z realizovaných objednávek a také posilováním osobních vazeb. Toto úsilí je limitované relativně malými odběry na jedno odběrní místo za rok.

Protože jídelny většinou spadají pod městské části a obce, které je vedou jako příspěvkové organizace, tak školní jídelna často vyvažuje nejen pro žáky, ale i např. pro zaměstnance městských úřadů a pro další zařízení spadající pod správu měst a obcí jako jsou např. technické služby, domovy důchodců, tak se dá u školních jídelen z dlouhodobého hlediska očekávat sílící tlak na úspory, postupné slábnutí vlivu státu a přechod do soukromých rukou.

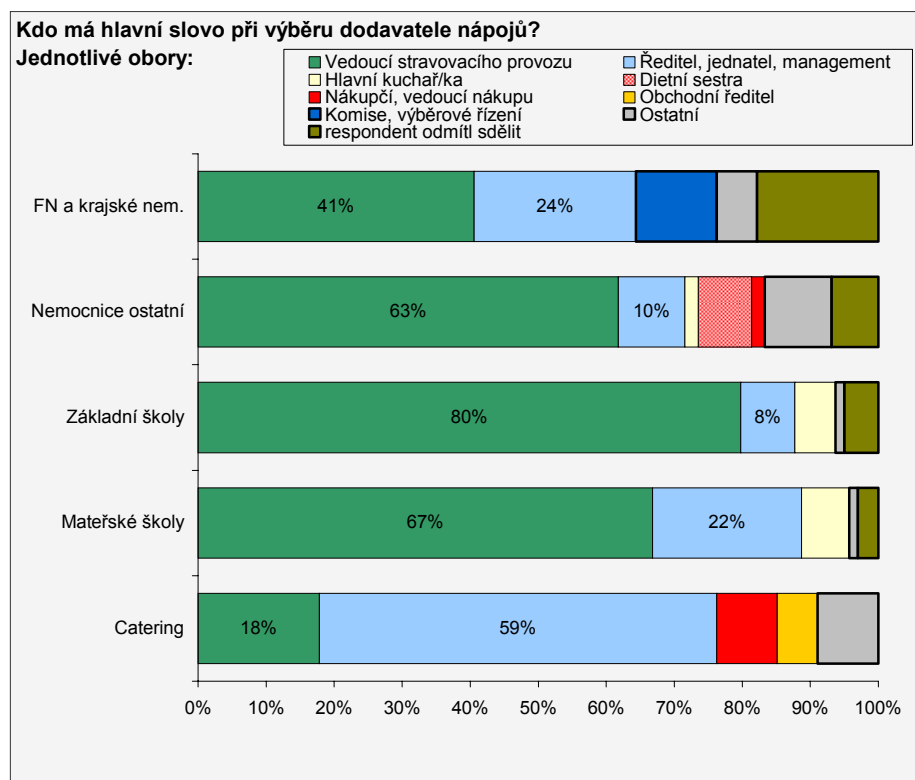
Vyjednávací síla zákazníků

V segmentu školství se nachází velké množství relativně malých zákazníků, kteří realizují drobné prodeje v průměru kolem 3 000 Kč na jeden nákup. Nízká hodnota faktury je mnohdy pak důvodem, že nedojde k prodeji s ohledem na administrativní náklady s tím spojené.

Nápoje jsou pro zákazníky okrajovou komoditou. Pro snadný vstup s novým výrobkem nebo rozšíření kategorie o další příchutě je klíčová stejná cena nových výrobků jako je u již dodávaných. Souvisí to s relativně slabou úrovní znalostí obsluhy PC, a také s nutností vytvoření nové skladové karty pro nový výrobek s jinou cenou. Výrobky se stejnou cenou a podobným užitím jídelny dávají na stejné karty a práce se systémem je pro ně jednodušší.

Změna dodavatele a s tím tzv. náklady přechodu zákazníka ke konkurenci neboli „switching costs“ nejsou pro jídelny nějak velké. Z pohledu získávání trhu je to pozitivní fakt, z pohledu udržení tržního podílu už však nikoliv.

Co se týče sledování nákupního chování, tak důležitým faktorem je, která osoba má hlavní slovo u výběru dodavatele nápojů. V základních a mateřských školách rozhodují o nákupu nejčastěji vedoucí stravovacích provozů (v 80 % případů). Téměř ve 100 % případů se jedná o ženy. Projevuje se zde snaha vyhovět každému kdo přijde, což je z hlediska dlouhodobé motivace zákazníků velice obtížné. Nákupčí hospodaří s cizími prostředky, a proto velice často upřednostňují osobní benefit. Klade se zde také velký důraz zejména na chuť a rozmanitost sortimentu. Důležitý je pro školy také přírodní charakter nápoje.



Obrázek č.2: Osoby, které rozhodují o výběru nápoje

Tabulka č.3: Rozhodovací pravomoci podle zákaznických segmentů

Rozhodovací kritérium	Průměrné hodnocení důležitosti				
	FN a krajské nemocnice	Ostatní nemocnice	Základní školy	Mateřské školy	Catering
Chuť	1,41	1,47	1,18	1,15	1,65
Osvědčený dodavatel	2,29	1,84	1,70	1,77	1,85
Složení výrobku	1,53	1,62	1,45	1,38	2,62
Cena	1,53	1,29	1,77	1,83	1,41
Rozmanitost sortimentu	2,29	2,19	1,49	1,81	2,50
Přírodní charakter nápoje	1,94	1,70	1,29	1,25	2,79
Jednání obch. zástupce	2,06	1,75	1,45	1,72	2,18

Respondenti hodnotili na 5-ti bodové škále, kde 1 znamená nejdůležitější, 5 nejméně důležité.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů by se dala považovat za průměrnou. Trh ve školství je z pohledu jejich kapacit tak nízký, že by se jim nevyplatilo pouštět se do konkurenčního boje na takto malém trhu. Hrozbou však jsou lepší nákupní podmínky vstupních surovin velkých konkurentů s mezinárodní působností.

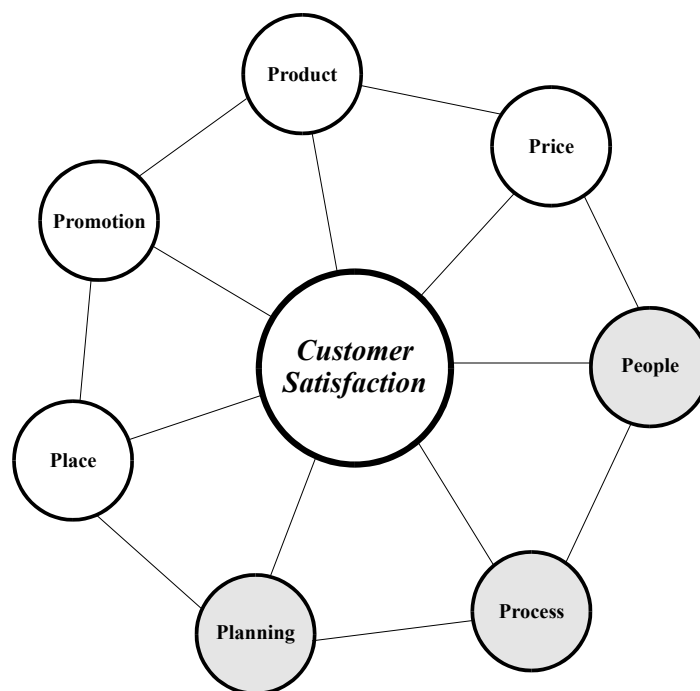
Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je velmi významná. Segment školství je pro výrobce atraktivní zejména díky rostoucímu potenciálu. Substituty, které významně ohrožují pozici instantních nápojů jsou zejména sirupy a koncentráty, nálevové čaje. Školství je segment, kde má nejvyšší vliv chuť nabízeného nápoje. Dá se předpokládat, že poroste podíl nápojů, které budou chutné, nízkokalorické s přírodním původem.

Tabulka č.4: Shrnutí analýzy oborového okolí

Sektor	Vliv
Konkurence	+ relativně slabší konkurenční boj - zájem o tento segment do budoucna poroste - nízká diferenciací produktů
Hrozba vstupu do odvětví	- nízké bariéry vstupu do segmentu + náročné vybudování distribučního kanálu - hrozba převzetí obchodníků i se zákazníky konkurencí - rychlé napodobování inovací ostatními konkurenty
Zákazníci	+ nízká cenová citlivost zákazníků - počet vývařoven bude spíše klesat o výrobky jedné kategorie by neměly mít rozdílné ceny - nízké náklady přechodu zákazníků k jinému konkurentovi - segment školství nejvíce upřednostňuje přírodní charakter nápoje + možnost ovlivnit zákazníky osobními benefity
Dodavatelé	o nehrozí dopředná integrace
Hrozba substitutů	- vysoká hrozba substitutů zejména u skupiny sirupů a přírodních koncentrátů
	+ příležitost - hrozba o neutrální vliv

1.4 Analýza interních faktorů organizace – 7P



Obrázek č.3: Graf interních faktorů organizace – 7P

PRODUCT



Obrázek č.4: Ukázka produktu společnosti XY.

Nejprodávanějšími kategoriemi jsou:

Tabulka č.5: Prodej výrobků dle kategorií

8 437	Čaje
3 245	Osvěžující nápoje
2 917	MilkySHAKE
2 450	MT, čokolády
811	Kakaa
501	Chicory
720	Cereálie

Jako slabina prodejů do segmentu školství je zejména dosahovaný obrat. Podle průzkumu se ve školství spotřebuje více nápojů než ve zdravotnictví avšak obrat společnosti XY v tomto segmentu tomu neodpovídá.

Struktura prodáváného sortimentu dokazuje rozmanitost sortimentu, kterou vítají zákazníci ze segmentu školství. Velmi dobrého postavení v prodejkách dosahují červené a růžové čaje. Velice nepříjemnou konkurencí v kategorii čajů je společnost BIOGENA, která má v dodávkách čajů do ZŠ a MŠ vyšší tržní podíly než společnost XY což je způsobeno zejména preferencí přírodních produktů ze strany ZŠ a ještě silněji u MŠ. První místo v prodejkách zaujímá červený čaj višň, což naznačuje příležitost nasazení tohoto aroma u nápoje COLINDA – cherry. Pro efektivní obsluhu ZŠ a MŠ bude nutné rozšířit portfolio nabízených produktů tak, aby se zvýšila tržba na jednu zastávku obchodníka. Že se daří rozšiřovat portfolio o nakupované výrobky potvrzuje prodej Mussli tyčinek a čokolád. Nakupované výrobky musí být dobře označeny, aby byly přijaty pozitivně konzumenty a tudíž vnímány jako hodnotnější. Zvláště děti ve věku do 5 let se nerozhodují podle chuti, ale spíše podle názoru leadera skupiny a podle atraktivity balení.

Za nepříjemné zjištění lze považovat skutečnost, že ZŠ a MŠ jsou nejméně nakloněny umělému sladidlu ASPARTAM v nápojích. Pozitivní je naopak negativní vnímání kyseliny fosforečné, kterou nápoje naší sledované společnosti neobsahují a obsahuje ji většina colových nápojů. Dále jsou v tohoto segmentu nejvíce negativně

vnímány instantní nápoje, což v nabídce preferuje nálevové čaje a koncentráty.

Zvláště MŠ nevyhovuje velikost balení nápojů na 10-12 litrů. Hodnotí je jako příliš velká.

V sortimentu chybějí produkty pro sborovny, kdy by se dal prostřednictvím prodejního týmu FOOD SERVICE rozšířit prodej produktů ze segmentu HORECA – kávy JACOBS, creamery, případně vendingové čokolády.

PRICE

Ceny společnosti XY jsou sice vyšší než u konkurence, ale nejsou negativně vnímány. Cena je u školských subjektů z pohledu rozhodování na velmi nízké úrovni. Dominuje zde chuť, přírodní charakter, složení a kvalita obchodního zástupce. Daleko důležitější je odměna za zrealizovaný nákup pro osobu s rozhodovacími pravomocemi což zvyšuje náklonnost k prodeji.

Při zavedení menších balení pro MŠ lze pak bez obav zvednout jednotkovou cenu menšího balení o 20 %.

Jako nevhodný se ukazuje velký cenový rozptyl výrobků. Školní jídelny by uvítaly jednotnou cenu, co největšího počtu typů výrobků a příchutí, což jim usnadňuje skladovou evidenci.

Silné a slabé stránky:

- + cena nehraje hlavní roli při rozhodování
- + ceny snesou citlivou úpravu směrem nahoru zejména u produktů kde se podaří zkombinovat přírodní charakter a výbornou chuť – např. syrovátka atd.
- cenový rozptyl ztěžuje kuchyním skladovou evidenci

PLACE

Z pohledu distribuce jsou školská zařízení ideálním místem pro obsluhu ambulantními prodejci. Ve školství více než cena rozhodují dobré vztahy s personálem a pravidelné návštěvy prodejců spojené s drobným dárkem. Možná právě z tohoto

důvodu jsou obchodní zástupci společnosti XY hodnoceni pozitivněji než obchodní zástupci konkurence. Největší konkurencí z pohledu distribuce jsou lokální velkoobchody, které navštěvují zákazníky častěji a dodávají široký sortiment zejména potravinářského zboží pro denní potřebu školských stravovacích zařízení. Aby byla distribuce XY efektivní je nutné zvýšit obrat na jednu návštěvu a efektivně plánovat rozvoze trasy. U prodejního týmu je nutné provádět neustálá školení ohledně sortimentu, neboť dochází ke zhoršování způsobu nabídky dříve zavedených produktů. Prodejní tým již výrobky nevnímá jako novinku, bere je automaticky, nicméně zákazníci se o těchto produktech dozví minimálně, ačkoliv u jiných zákazníků dosahují tyto produkty nejvyšší obrat. Dochází tak k nevyužití potenciálu zákazníků.

Silné a slabé stránky:

- + flexibilní distribuce s pokrytím celého území ČR
- + pozitivní hodnocení prodejců
- nízký prodej na jednu zastávku
- méně časté návštěvy než konkurence ze strany potravinářských velkoobchodů
- zhoršování kvality nabídky ze strany SR

PROMOTION

Propagaci v segmentu školství lze hodnotit jako nejslabší článek marketingového mixu. Přes 60 % MŠ a ZŠ, které od společnosti XY neodebírají nezná její nabídku. Celkem nezná společnost XY asi 40% školských zařízení! Důvod lze hledat ve slabší účasti zástupců menších škol a MŠ na konferencích, kde se společnost prezentuje, ale hlavně menší aktivitou prodejců směrem k menším zákazníkům. U ZŠ a zejména u MŠ existuje potenciál navýšení tržeb se stávajícími výrobky přes stávající distribuční kanál. Zde leží potenciál pro ambulantní prodejce za náhradu nemocnic.

Silné a slabé stránky:

- 40% školských zařízení nezná společnost XY ani s nápovědou
- 60% z těch co neodebírají neznají nabídku XY
- + příležitost pro navýšení tržeb se stávajícími výrobky a distribučním kanálem

PROCESSES

Vývoj

Flexibilita ve vývoji je silnou stránkou společnosti. Společnost má vlastního vývojového pracovníka, který je schopen pružně reagovat na požadavky od obchodníků soustředěné oddělením marketingu do zadání vývoje. Ve firmě probíhají pravidelně každý měsíc porady nad stavem vývoje a výsledcích prodeje nově zavedených výrobků. Na této platformě probíhá výměna informací mezi obchodem, marketingem, výrobou a vývojem. Jsou zde také prováděny ochutnávky vzorků výrobků, které pouštěny do dalšího širšího testu. Ve vývoji však chybí produkty na přírodní bázi. Vývoj produktů musí být zaměřen na výbornou chuť a minimum chemických přísad.

Silné a slabé stránky:

- + flexibilita vývoje
- chybí produkty na přírodní bázi

Logistika

Zákazníkům ze segmentu školství vyhovuje způsob zásobování. Bohužel společnost naráží na bariéru dalšího růstu a ta se týká kapacit obchodních zástupců. Ti jsou schopni realizovat cca 12 – 16 návštěv za den. Vzhledem k jejich silné výkonové orientaci s přibývajícím zákazníky logicky přenášejí pozornost k větším zákazníkům a dochází ke ztrátám prodejů u těch menších. Právě kapacita prodejního týmu bude limitujícím faktorem dalšího růstu společnosti.

Silné a slabé stránky:

- + vyhovující způsob zásobování
- limitovaná kapacita prodejního týmu

PLANNING

Řízení organizace je tvořeno soustavou pravidelných porad, které probíhají v intervalu jeden týden až jeden měsíc. Úkoly z porad jsou vedoucími porad sepsány do zápisu, který je uložen v informačním systému a je přístupný všem účastníkům porad. Úkoly jsou následně zadány do informačního systému adresně každému účastníkovi.

Společnost má implementované ISO 9001:2001. Cíle jsou stanovovány jednak ročními

cíly jakosti pro každý úsek, ale také na základě dokumentu Vize, Cíle, Strategie, který lze zjednodušeně charakterizovat jako business strategii pro každé SBU. Každé oddělení sestavuje finanční rozpočet na konkrétní rok ve kterém musí zohlednit své náklady, výnosy a fondy na připravované projekty. Strategickému řízení firmy chybí jasná koncepce a popis realizace. Tvorba strategií je výsledkem porady a přechází okamžitě v operativní úkoly.

Jednotlivá oddělení jsou dále řízena svými nadřizenými operativně.

PEOPLE

Společnost obsluhuje segment školství prostřednictvím týmu ambulantních obchodních zástupců. Část z nich funguje modelem franchisingu – celkem 18. Prodejci mají se společností uzavřenou franchisingovou smlouvu, která ošetřuje atributy vztahu jako je specifikace regionu, předmět spolupráce, formu odměňování, stanovený typ vozidla a jeho vzhled, konkurenční doložku. Tři prodejci jsou zaměstnanci společnosti. Prodejní tým přímo podléhá obchodnímu řediteli společnosti. Prodejní tým je stabilní, někteří prodejci spolupracují se společností 8 a více let. Prodejní tým lze charakterizovat jako silnou stránku společnosti. Na základě zrealizovaného výzkumu jsou prodejci společnosti XY vnímáni pozitivně – nejlépe ze všech firem na trhu. Z pohledu pokrytí oblasti školství bude nutné vytipovat prodejce, kteří mají školství nejméně pokryté a zde soustředit pozornost.

Silné a slabé stránky:

+ prodejci jsou pozitivně vnímáni

- v obsluze segmentu školství existují velké rozdíly

Tabulka č.6: Shrnutí analýzy 7P

Interní faktor	Konkurenční výhoda nebo slabost
Product	<ul style="list-style-type: none"> - malá nabídka nápojů s přírodním podílem - instantní forma není pozitivně vnímána + široké portfolio výrobků
Price	<ul style="list-style-type: none"> + cena není nejdůležitější faktor kupního rozhodování + ceny snesou citlivou úpravu směrem nahoru zejména u produktů, kde se podaří zkombinovat přírodní charakter a výbornou chuť – např. syrovátka atd. - cenový rozptyl v cenách výrobků ztěžuje skladovou evidenci
Place	<ul style="list-style-type: none"> + vyhovující způsob zásobování větších zařízení - příliš velká balení pro menší MŠ - nedostatečné pokrytí menších zákazníků, zejména mateřských školek
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> - chybí analýza trhu - chybí analýza kupního chování - nejsou zmapované zákaznické preference - informace o hlavních konkurentech jsou pouze v hlavách pracovníků. + dobře vnímaná chuť nápojů - nízký tržní podíl - 40% škol a školek nezná společnost XY vůbec - 60% z těch co neodebírají nezná nabídku společnosti XY + příležitost pro navýšení tržeb stávajícím distribučním kanálem + flexibilní distribuce s pokrytím celého území - nízký prodej na jednu zastávku - méně časté návštěvy než konkurence ze strany potravinářských velkoobchodů
Processes	<ul style="list-style-type: none"> + flexibilita vývoje - limitovaná kapacita prodejního týmu
Planing	<ul style="list-style-type: none"> + zavedený systém pravidelné vnitřní komunikace + podpora nového informačního systému - chybí koncepce ve strategickém řízení
People	<ul style="list-style-type: none"> + prodejci jsou pozitivně vnímáni - v obsluze segmentu školství existují velké rozdíly + na školství se lze uživit a dosahovat nárůstů prodeje
	<p>+ silná stránka - slabá stránka o neutrální vliv</p>

1.4.1 SWOT analýza

Shrnutí řady strategických analýz v kombinaci s analýzou prostředí poskytuje SWOT analýza. Jejím cílem je identifikovat rozsah současné strategie organizace a její specifické silné a slabé stránky spolu se schopností zvládnout změny, probíhající v okolním prostředí.

S - interní silné stránky (Strengths)

W - interní slabé stránky (Weaknesses)

O - příležitosti (Opportunities) vnějšího prostředí

T - hrozby (Threats) vnějšího prostředí

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech. Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace. Z tohoto hodnocení mohou manažeři posoudit strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější. Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem. Vede ke zlepšené výkonnosti organizace.

Tabulka č.7: Analýza SWOT

<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> + existují pouze zevrubné charakteristiky segmentu školství + široké portfolio výrobků + dobře vnímaná chuť nápojů + příležitost pro navýšení tržeb stávajícím distribučním kanálem + flexibilní distribuce s pokrytím celého území + pozitivní hodnocení prodejců + cena nehraje hlavní roli při rozhodování + ceny snesou citlivou úpravu směrem nahoru zejména u produktů, kde se podaří zkombinovat přírodní charakter a výbornou chuť – např. syrovátka atd. + flexibilita vývoje + segment školství má vysoký potenciál a lze dosahovat nárůstů prodeje 	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> - chybí analýzy trhu - nejsou zmapované zákaznické preference - nízký tržní podíl - malá nabídka nápojů s přírodním podílem - instantní forma nápojů není pozitivně vnímána - 40% škol a školek nezná spol. XY vůbec - 60% z těch co neodebírají nezná nabídku naší společnosti - nízký prodej na jednu zastávku obchodního zástupce - méně časté návštěvy než konkurence ze strany potravinářských velkoobchodů - cenový rozptyl v cenách výrobků ztěžuje skladovou evidenci - v obsluze segmentu školství existují velké rozdíly - limitovaná kapacita prodejního týmu
<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> + relativně slabší konkurenční boj + náročné vybudování distribučního kanálu + nízká cenová citlivost zákazníků + možnost ovlivnit zákazníky osobními benefity 	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> - zájem o tento segment do budoucna poroste - nízké bariéry vstupu do segmentu - hrozba převzetí obchodníků i se zákazníky konkurencí - rychlé napodobování inovací ostatními konkurenty - nízké náklady přechodu zákazníků k jinému konkurentovi - segment školství nejvíce upřednostňuje přírodní charakter nápoje - vysoká hrozba substitutů zejména sirupy a přírodní koncentráty

2 Teoretická východiska práce

2.1 Úvod do finanční analýzy

Jedním z cílů finančního řízení podniku je poskytnout managementu podniku dostatek kvalitních informací pro různá operativní, taktická i strategická rozhodnutí, a dále posoudit minulý, současný i budoucí stav hospodaření podniku. Finanční analýza pak představuje významný nástroj, pomocí kterého je těchto cílů finančního řízení dosahováno. O výsledky finanční analýzy se vedle managementu společnosti zajímají také akcionáři společnosti, banky, obchodní věřitelé, odběratelé, zaměstnanci a řada jiných subjektů. (1)

Zdrojem informací pro finanční analýzu jsou především informace z finančního účetnictví, ale i informace z vnitropodnikového účetnictví, peněžního a kapitálového trhu, statistických ročenek aj. (1)

Nedostatky finanční analýzy při vyvozování závěrů z informací v účetních výkazech je fakt, že účetní výkazy vykazují údaje, které se vždy vztahují k minulosti, což sebou nese riziko, že stav, zachycený ve výkazech a aplikovaný na dnešní stav, nemusí již být aktuální.

Úlohy finanční analýzy

- Horizontální a vertikální analýza účetních výkazů,
- Analýza rozdílových ukazatelů
- Analýza poměrových ukazatelů
- Analýza soustav ukazatelů,
- Souhrnné metody hodnocení výkonnosti podniku.

2.2 Horizontální a vertikální analýza

Horizontální analýza

Při horizontální analýze poměříme, jak se v absolutní i relativní výši změnila určitá položka účetního výkazu. Vzhledem k tomu, že porovnáваме údaje v jednotlivých řádcích, jedná se o horizontální porovnání.

Vertikální analýza

Zatímco horizontální analýza sleduje změny jednotlivých položek v průběhu jednotlivých let, vertikální analýza naopak zejména sleduje podíl jednotlivých rozvahových položek na bilanční sumě. Právě proto, že je technika rozboru zpracovávána v jednotlivých letech od shora dolů a nikoli napříč jednotlivými roky, nazýváme tento typ rozboru jako vertikální analýz. (1)

2.3 Analýza rozdílových ukazatelů

K analýze a řízení finanční situace firmy slouží rozdílové ukazatele, označované jako fondy finančních prostředků. Fond je chápán jako shrnutí určitých stavových ukazatelů vyjadřujících aktiva nebo pasiva resp. Jako rozdíl mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a určitých položek krátkodobých pasiv.

2.3.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (working capital) je jednoduchým měřítkem likvidity. Pracovní kapitál představuje tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými finančními zdroji – ať již vlastním (kapitálem společnosti) nebo cizími (například bankovními půjčkami nebo upsanými dluhopisy, obligacemi).

Pracovní kapitál je tzv. „finanční polštář“, který společnosti teoreticky umožňuje, aby v případě, že je náhle nucena splatit všechny nebo velkou část svých krátkodobých závazků, jež tvoří zdroje jejího financování, i nadále pracovala, byť ve zmenšeném rozsahu. [3]

Vývoj pracovního kapitálu a krátkodobé solventnosti podniku bude zejména zájmat managementu firmy a její krátkodobé věřitele (banky, dodavatele).

Zdroje pracovního kapitálu tvoří

- Jakýkoliv růst položek krátkodobých aktiv v rozvaze
- Jakýkoliv pokles položek krátkodobých závazků firmy

Přebytek krátkodobých aktiv nad pasivy by pak ukazoval, zda je firma krátkodobě solventní, a také, zda má trvalé finanční zázemí v podobě dlouhodobých finančních zdrojů.

Aktiva	Pasiva a základní kapitál
Oběžná aktiva	Krátkodobé závazky
Pracovní kapitál	Dlouhodobé závazky
Stálá aktiva	Základní kapitál

Obrázek č.5:

Zobrazení

čistého pracovního kapitálu

$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$

2.4 Analýza poměrových ukazatelů

Mezi základní nástroje finanční analýzy bezesporu patří poměrové ukazatele. Charakterizují vzájemný vztah dvou položek z účetních výkazů pomocí jejich podílů. Aby měl takto vypočtený poměrový (intenzivní) ukazatel určitou vypovídací schopnost, musí existovat mezi položkami uvedenými do poměru vzájemná souvislost. Při výběru ukazatelů je třeba mít vždy na mysli cíl, kterého chceme analýzou poměrových ukazatelů dosáhnout. (1)

Mezi základní poměrové ukazatele patří zejména

1. Ukazatele likvidity.
2. Ukazatele řízení dluhu (zadluženosti).
3. Ukazatele aktivity.
4. Ukazatele rentability.
5. Provozní (výrobní) ukazatele.
6. Ukazatele tržní hodnoty.

7. Ukazatele na bázi Cash Flow a finančních fondů.

2.4.1 Ukazatele likvidity

Jednou ze základních podmínek existence účetní jednotky je schopnost uhradit své závazky. Proto tuto schopnost měří ukazatele likvidity. Aby byla účetní jednotka solventní (tzn. Aby dokázala hradit závazky v okamžiku jejich splatnosti), musí mít určitou část svých aktiv ve vysoce likvidní formě, tj. v takové formě, která je rychle přeměnitelná na peníze. V této souvislosti si je třeba uvědomit vzájemný protikladný vztah likvidity a rentability podniku – účetní jednotky s velkým podílem vysoce likvidního majetku dosahují obvykle nižší rentability. (1)

Jednotlivé ukazatele likvidity poměrují to, čím je možno platit s tím, co je nutné zaplatit (ukazatel ve jmenovateli).

Likvidita

je schopnost podniku přeměnit majetek na prostředky, jež je možné použít na úhradu závazku

Rozlišujeme 3 druhy likvidity

- 3. stupeň - běžná likvidita,
- 2. stupeň - pohotová likvidita
- 1. stupeň - okamžitá likvidita

Solventnost

Je schopnost hradit k určenému termínu, v požadované formě a na požadovaném místě všechny splatné závazky.

Běžná likvidita (Current Ratio)

Jedná se o likviditu třetího stupně, ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Je citlivá na strukturu zásob a jejich správné (reálné) oceňování vzhledem k jejich prodejnosti a na strukturu pohledávek vzhledem k jejich neplacení ve lhůtě či nedobytnosti. U zásob může trvat velmi dlouho, než se přemění na peníze, neboť nejprve musí být spotřebovány, přeměněny ve výrobky, prodány (na obchodní úvěr) a pak se často čeká několik týdnů i měsíců na úhradu od odběratele. Firma s nevhodnou strukturou oběžných aktiv (např.: nadměrné zásoby, nedobytné

pohledávky, nepatrný stav peněžních prostředků atd.) se snadno ocitne ve špatné finanční situaci.

$$\frac{\text{Oběžný majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Obecně je doporučována hodnota 2 – 3, což je hodnota finančně zdravých podniků. Nižší hodnoty jsou z hlediska finančního zdraví podniku nepřijatelné.

Pohotová likvidita (quick asset ratio)

$$\frac{\text{Oběžná aktiva - zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita bude samozřejmě vždy nižší než běžná likvidita. Nejvýraznější bude tento rozdíl v obchodních organizacích, kde je velká část aktiv vázána právě v zásobách. Hodnota pohotové likvidity by neměla klesnout pod 1, obecně se doporučuje, aby tento ukazatel byl v rozmezí 1 – 1,5.

Okamžitá likvidita (cash-position ratio)

Jedná se o likviditu prvního stupně, měří schopnost firmy hradit právě splatné dluhy. Do čitatele se dosazují peníze (v hotovosti a na běžných účtech).

$$\frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Zde se nejčastěji uvádí doporučená hodnota v rozmezí 0,2 – 0,5. Pokud by jeho hodnota byla 1 a vyšší, znamenalo by to, že je podnik schopen veškeré své závazky uhradit prakticky okamžitě.

2.4.2 Ukazatele zadluženosti

Zadlužeností účetní jednotky rozumíme to, že její aktiva jsou financována jak z vlastních zdrojů, tak i ze zdrojů cizích. Účetní jednotka využívá cizí kapitál tehdy,

když jí tato alternativa přinese větší výnos, než jsou náklady spojené s cizím kapitálem (tj. úroky). Určení optimální finanční struktury ve smyslu určení vhodné skladby zdrojů financování patří mezi nejtěžší a nejdůležitější úkoly finančního řízení.

Celková zadluženost (debt ratio)

Vypočítáme ji jako podíl cizího kapitálu (celkového dluhu) k celkovým aktivům. Čím je větší podíl vlastního kapitálu, tím je větší polštář proti ztrátám věřitelů v případě likvidace. Proto věřitelé preferují nízký ukazatel zadluženosti. Vlastníci na druhé straně hledají větší finanční páku, aby znásobili svoje výnosy (vydání nových akcií by totiž znamenalo snížení vlastnictví a hlasovacích práv dosavadních akcionářů). Je-li ukazatel vyšší než oborový průměr, pak může být pro společnost obtížné získat dodatečné zdroje bez toho, aby nejprve zvýšila vlastní kapitál. Věřitelé se budou zdráhat půjčovat firmě další peníze anebo budou za to považovat vyšší úrokovou sazbu.

$$\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Pokud je ukazatel zadluženosti vyšší jak 50%, pak věřitelé začnou váhat s poskytnutím úvěru a požadují vyšší úrok.

Koeficient samofinancování

Dává nám přehled o finanční struktuře podniku. Do jaké míry jsou aktiva financována vlastním kapitálem. Je doplňkem k ukazateli celkové zadluženosti. Jednoznačně vyjadřuje finanční nezávislost firmy.

$$\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Koeficient úrokového krytí (interest coverage)

Ukazatel informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Prakticky část zisku vyprodukovaná cizím kapitálem by měla stačit na pokrytí nákladů na vypůjčený kapitál. Pokud je ukazatel roven 1, znamená to, že na zaplacení úroků je třeba celého

zisku a na akcionáře pak nezbude nic.

$$\frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

2.4.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity informují, jak efektivně hospodaří firma se svými aktivy. Má-li jich podnik více než je třeba, vznikají zbytečné náklady, má-li jich málo, přichází o potenciální tržby. Vyjadřují se ve dvou formách – buď jako ukazatele počtu obrátek, nebo ukazatele doby obratu. Ukazatele počtu obrátek vypovídají o tom, kolikrát se za stanovený časový interval obrátí určitý druh majetku. Ukazatele doby obratu pak sledují dobu, po kterou je majetek v určité formě vázán.

Obrat celkových aktiv (total assets turnover ratio)

Udává počet obrátek (tj., kolikrát se aktiva obrátí) za daný časový interval (rok). Pokud intenzita využívání aktiv firmy je nižší než počet obrátek celkových aktiv zjištěný jako oborový průměr, měly být zvýšeny tržby nebo odprodána některá aktiva.

U firem v odvětvích s vysokou kapitálovou náročností, jako strojírenství, energetika nebo chemie, bude tento ukazatel dost nízký – nižší než jedna.

$$\frac{\text{Tržby za rok}}{\text{Aktiva celkem}}$$

kde jako tržby bereme tržby za zboží, výrobky a služby

Doporučená hodnota je 1,6-3.

Doba obratu zásob (stock turnover ratio)

Udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby (jde-li o suroviny a materiál), nebo do doby jejich prodeje (u zásob vlastní výroby).

U zásob výrobků a zboží je ukazatel rovněž indikátorem likvidity, protože udává počet dnů, za něž se zásoba promění v hotovost nebo pohledávku.

$$\frac{\text{Zásoby}}{\text{Průměrné tržby za den}}$$

kde průměrné denní tržby zjistíme jako Tržby celkem/360

Doba obratu pohledávek (debtor days ratio)

Vypočítá se jako poměr stavu obchodních pohledávek k průměrným denním tržbám na obchodní úvěr – vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých zákazníků. Doba obratu pohledávek je užitečné srovnat s běžnou platební podmínkou, za které firma fakturuje své zboží. Je-li delší než běžná doba splatnosti, znamená to, že obchodní partneři neplatí své účty včas. Udržuje-li se tento trend déle, měla by firma uvažovat o opatřeních na urychlení inkasa svých pohledávek.

$$\frac{\text{Pohledávky}}{\text{Průměrné tržby za den}}$$

kde jako pohledávky bereme krátkodobé pohledávky z obchodního styku a

Průměrné denní tržby zjistíme jako Tržby celkem/360

Doba obratu závazků (doba odkladu plateb) a obrat závazků

Udává, jak dlouho firma odkládá platbu faktur svým dodavatelům (dobu, která uplyne mezi nákupem zásob a jejich úhradou). Finanční manažer tento ukazatel neustále sleduje, protože nákup na obchodní úvěr představuje peněžní prostředky, které podnik po určitou dobu zadržuje a využívá k uspokojování vlastních potřeb. Je třeba zabezpečit, aby v době splatnosti byl podnik platebně schopný.

$$\frac{\text{Závazky z obchodního styku}}{\text{Průměrné denní nákupy na obchodní úvěr}}$$

2.4.4 Ukazatele rentability

Při výpočtu těchto ukazatelů používáme několik typů zisku, proto je zapotřebí zisk rozdělit na následující úrovně:

Zkratka	Interpretace v angličtině	Interpretace v češtině
EAT	Earnings after Taxes	Výsledek hospodaření po zdanění
EBT	Earnings before Taxes	Výsledek hospodaření po zdanění + Daň z příjmu (splaná)
EBIT	Earnings before Interest and Taxes	Výsledek hospodaření po zdanění + Daň z příjmu (splaná) + Nákladové úroky
EBDIT	Earnings before Depreciaton, Interest and Taxes	Výsledek hospodaření po zdanění + Daň z příjmu (splaná) + Nákladové úroky + Odpisy

Ukazatele rentability, označované také jako ukazatele výnosnosti, příp. profitability, vycházejí z různých forem míry zisku, který je všeobecně akceptován jako vrcholový ukazatel efektivnosti podniku. Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisky použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku z podnikání.

Ukazatele rentability zobrazují kombinovaný vliv ukazatelů zadluženosti, platební schopnosti a aktivity na výsledky hospodaření podniku. Patří do tzv. mezivýkazových poměrových ukazatelů, neboť využívají jak údajů z Rozvahy, tak z Výkazu zisků a ztrát. Rentabilita je obecně vyjadřována jako poměr zisku k částce vloženého kapitálu.

Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA – return on assets)

Poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financována (vlastních, cizích, krátkodobých, dlouhodobých).

Hodnota ROA se hodnotí srovnáním s odvětvovým průměrem.

$$\frac{\text{EAT}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI – return on investment)

Vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál, vložený do podniku, nezávisle na zdroji financování. Tento ukazatel nebere v úvahu daň, ani úroky, proto je vhodný pro srovnání různě zdaněných a zadlužených podniků.

$$\frac{\text{EBIT}}{\text{Celkový kapitál}}$$

ROI > 0,15 velmi dobré

ROI 0,12 – 0,15 dobré

Hodnota ROI se hodnotí srovnáním s odvětvovým průměrem.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return of equity)

Míra ziskovosti vlastního kapitálu je ukazatelem, jímž vlastníci (akcionáři, společníci a další investoři) zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos, zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika. Pro investora je důležité, aby ROE byl vyšší než úroky, které by obdržel při jiné formě investování (obligace, termínovaného vkladu atd.) Tento požadavek je oprávněný, neboť investor nese poměrně vysoké riziko. Pokud je finanční páka kladná je $ROE > ROA$.

$$\frac{\text{EAT}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Rentabilita tržeb (ROS – return on sales)

Charakterizuje zisk vztažený k tržbám. Tržby ve jmenovateli představují tržní ohodnocení výkonů firmy za určité časové období.

$$\frac{\text{EBIT}}{\text{Tržby celkem}}$$

2.4.5 Provozní ukazatele

Jsou zaměřeny dovnitř firmy a uplatňují se při řízení společnosti uvnitř. Napomáhají managementu tak sledovat a analyzovat vývoj základní aktivity firmy. Provozní ukazatele se opírají o tokové veličiny, především o náklady, jejichž řízení má za následek ekonomické vynakládání jednotlivých druhů nákladů a tím i dosažení vyššího konečného efektu.

Produktivita práce

$$\frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Počet pracovníků}}$$

Průměrný výdělek

$$\frac{\text{Mzdové náklady} + \text{Odměny}}{\text{Počet pracovníků}}$$

2.5 Soustavy ukazatelů

Jednotlivé ukazatele mají samy o sobě omezenou vypovídací schopnost, neboť charakterizují pouze určitý úsek činnosti firmy. K posouzení její celkové finanční situace se proto vytvářejí soustavy ukazatelů, označované také často jako analytické systémy nebo modely finanční analýzy. Rostoucí počet ukazatelů v souboru umožňuje detailnější zobrazení finančně-ekonomické situace firmy, avšak současně velký počet ukazatelů ztěžuje orientaci a zejména výsledné hodnocení firmy.

Nejpoužívanější modely je možno rozdělit do dvou základních skupin, a to na: Bonitní a Bankrotní modely. Bonitní modely vycházejí z normativních hodnot vybraných ukazatelů finanční analýzy, na jejichž základě jsou podniky zařazovány do různých bonitních tříd naopak bankrotní modely vycházejí z toho, že finanční problémy podniku je možno rozpoznat podle určitých příznaků, než se skutečné problémy plně projeví.

2.5.1 Kralickův quicktest

Je založen na rychlém posouzení základních oblastí finanční analýzy a to finanční stability a výnosové situace podniku, pomocí čtyř ukazatelů.

Celkové hodnocení podniku je pak průměrnou známkou ze všech uvedených ukazatelů, kterou získáme prostým aritmetickým průměrem. Velmi dobrý podnik by měl získat celkovou známku nižší než 3. Znáмка vyšší než 3 svědčí o vážných finančních problémech podniku. Podniky s průměrným hodnocením okolo 3 jsou podniky s nevyhraněnou finanční situací, u kterých je třeba průběžně finanční situaci sledovat.

Tabulka č.8: Hodnocení podle ukazatelů quicktestu

Ukazatel	Stupnice hodnocení				
	velmi dobrý	dobry	střední	špatný	ohrožený
	1	2	3	4	5
Míra samofinancování	> 30%	> 20%	> 10%	< 10%	< 0%
Doba splácení dluhu v letech	< 3	< 5	< 12	> 12	> 30
CF v % z výnosů	> 10%	> 8%	> 5%	< 5%	< 0%
Rentabilita celkového kapitálu	> 15%	> 12%	> 8%	< 8%	< 0%

Pro správnou interpretaci získaných výsledků je třeba odděleně vypočítat průměrnou známku za finanční stabilitu a za výnosovou situaci podniku.

2.5.2 Altmanův index finančního zdraví (Z-skóre)

Altmanův index finančního zdraví podniku patří mezi Bankrotní modely a je nejznámějším tzv. vícerozměrným modelem, což je model, který je na bázi několika vybraných poměrových ukazatelů, kterým jsou přiřazovány určité váhy. Výsledek je sumarizován do jednoho čísla, podle jehož výše je pak odhadována budoucí finanční situace podniku.

Altmanův model byl vyzkoušen v mnoha zemích a většina expertů se shodla na tom, že jeho predikce je vysoká. Výhodou modelu je především to, že celkem věrohodně předvídá asi 2 roky dopředu před skutečným bankrotem. Pracuje však s menší spolehlivostí do vzdálenější budoucnosti.

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

$$X_1 = \frac{\text{Pracovní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$X_2 = \frac{\text{Kumulovaný nerozdělený zisk}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$X_3 = \frac{\text{Zisk před zdaněním a úroky}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$X_4 = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Cizí zdroje}}$$

$$X_5 = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

$Z > 2,9$, jde o finančně silný podnik

$1,2 < Z < 2,9$, je to firma s nevyhraněnou finančně-ekonomickou situací.

$Z < 1,2$, pak firma směřuje k bankrotu.

3 Analýza problému a současné situace

V této části mé diplomové práce provedu analýzu společnosti XY. Při výpočtu vycházím z údajů uvedených ve výkazu zisku a ztrát a z rozvahy aktiv a pasiv za období 2001-2006. Ke zhodnocení finančního stavu společnosti využiji některé z výše popsaných ukazatelů a metod.

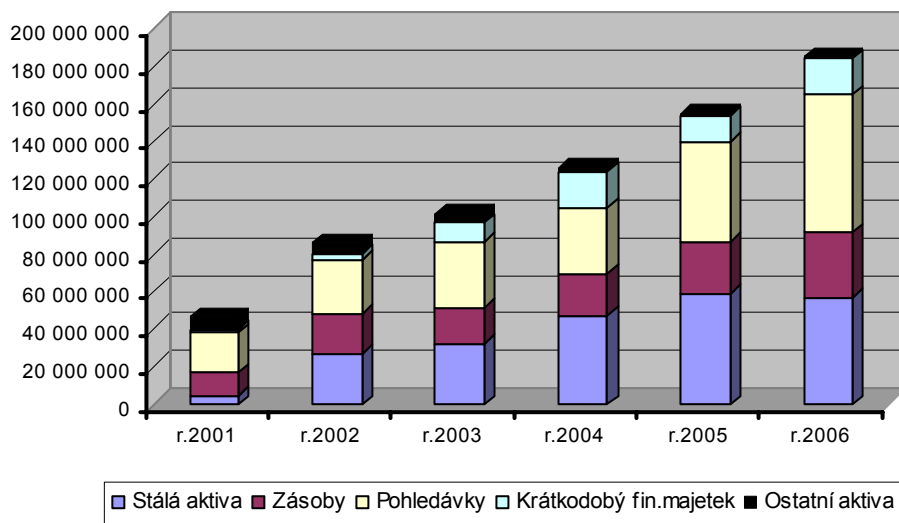
3.1 Vertikální a horizontální analýza

Pro posouzení struktury aktiv a pasiv použiji horizontální a vertikální analýzu. Vedle sledování změn absolutní hodnoty ukazatelů v čase budu také zjišťovat jejich relativní (procentní) změny (tzv. technikou procentního rozboru). Při procentní (vertikální) analýze posuzujeme jednotlivé komponenty majetku a kapitálu, tudíž strukturu aktiv a pasiv společnosti. Ze struktury aktiv a pasiv je zřejmé, jaké je složení hospodářských prostředků potřebných pro výrobní a obchodní aktivity společnosti a z jakých zdrojů byly pořízeny. Na schopnosti vytvářet a udržovat rovnovážný stav majetku a kapitálu závisí ekonomická stabilita celé firmy. (2)

Při vertikální analýze posuzují jednotlivé komponenty majetku a kapitálu, tzv. strukturu aktiv a pasiv firmy a naopak při horizontální analýze porovnávám změny ukazatelů v časové řadě. Při vertikální, tak i horizontální analýze vycházíme z údajů obsažených v účetních výkazech.

Struktura aktiv: Během sledovaného období vzrostly celková aktiva ze 46 585 831 na 185 219 522, kdy navýšila stálá aktiva z 11 % celkových aktiv v roce 2001 až na 30% z aktiv v roce 2006. Společnost v roce 2002 významně navýšila nedokončené investice a to zejména proto, že došlo ke kompletní přestavbě obchodně-výrobního centra. V roce 2003, pak vidíme s tím související nárůst u položky stavby. Od roku 2002 také můžeme pozorovat obrovské investice do samostatných movitých věcí, což zahrnuje výbavu nového centra výrobní linkou a veškerého zařízení. Co se týče nehmotného majetku, tak společnost investovala nemalé finanční prostředky do informačních systémů a to v roce 2005-2006, kdy podstoupila změnu ze systému BAAN na SMART a BEE, v roce 2005 činí nehmotný majetek 3 095 860 Kč a v roce 2006 již 4 474 873 Kč (asi 2 % z celkových aktiv společnosti), což je oproti částce v roce 2004 12 593 Kč značný rozdíl. V roce 2006 společnost realizovala také nákup pozemku. Také si můžeme povšimnout meziročního nárůstu oběžného majetku v roce oproti roku 2005 se zvýšily o 34 % a činí v roce 2006 již 69 % z celkových aktiv, což je způsobeno nárůstem prodeje. Společnost má nulovou položku výrobků a to z důvodů účtování svých produktů a nakupovaného zboží pouze do položky zboží.

Vývoj struktury aktiv

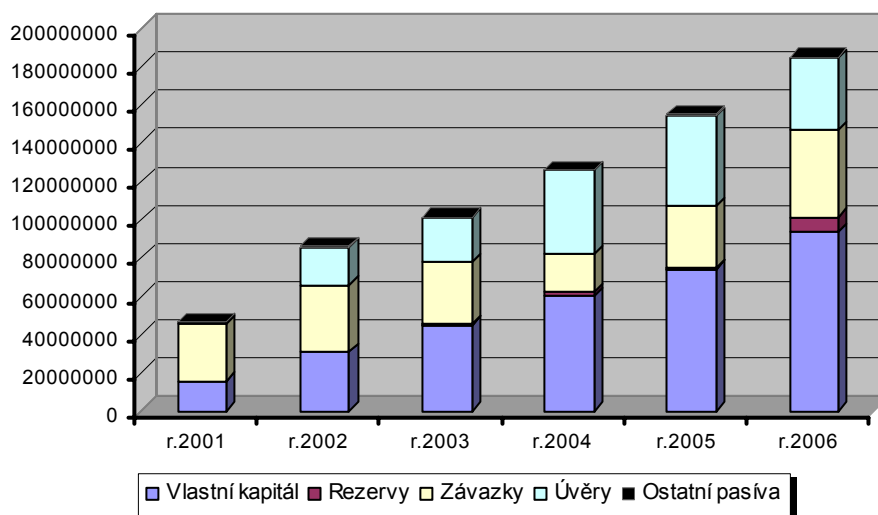


Obrázek č.6: Vývoj struktury aktiv

Z grafu vývoje struktury aktiv je patrné, že zásoby společnosti neustále rostou. Také oproti roku 2001 společnost pořídila velké množství stálých aktiv (majetku společnosti) a to proto, že dříve nevladnla své vlastní prostory a byla pouze v pronájmu. Nárůst oběžných aktiv si vysvětlíme tím, že společnost poskytuje svým odběratelům dokonce i 48 hodinovou dodací lhůtu, což se projevilo i na množství udržovaných zásob. Vysokých hodnot také nabývá položka pohledávek, v roce 2006 činí krátkodobé pohledávky 19 328 856 Kč, což představuje asi 10% z celkových aktiv společnosti. Znamená to, že zákazníci (odběratelé) dluží společnosti finanční vypořádání. Pokud tuto hodnotu srovnáme s vývojem doby obratu, pak můžeme tuto skutečnost přičíst spíše navýšení objemů prodeje.

Struktura pasiv: Společnost v roce 2002 navýšila svůj vlastní kapitál z původních 2 milionů na 10 milionů Kč a v roce 2004 podstoupila transformaci právní formy ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost. Společnosti také každoročně rostou z dlouhodobějšího hlediska cizí zdroje v absolutních číslech, avšak k celkovým pasivům nastal pokles oproti roku 2005, kdy činily 52%, v roce 2006 pouze 49% celkových pasiv. Důležité je, aby si společnost držela poměr okolo 50% vlastních a cizích zdrojů, což se od roku 2004 téměř daří .

Vývoj struktury pasiv

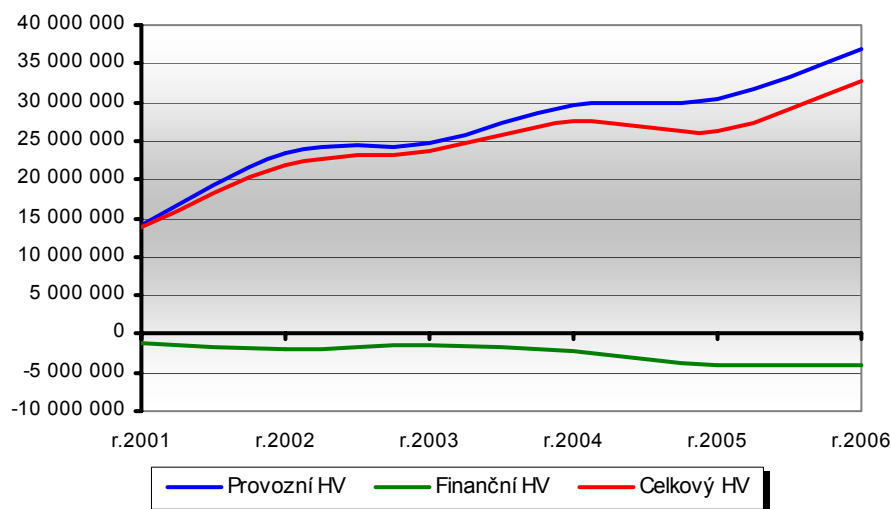


Obrázek č.7: Vývoj struktury pasiv

Ve vývoji struktury pasiv je vidět, že společnost využívá více krátkodobých úvěrů a naopak od roku 2001 významně snižují krátkodobé závazky z obchodního styku. Položka rezerv se navýšila až na 7 507 255 Kč a to tvoří 4 % pasiv. Převážnou část rezervy však tvoří rezerva na daň z příjmu.

Struktura výkazu zisku a ztrát: Tržby za prodej zboží tvořily v roce 2006 asi 69% a každoročně velice významně rostou. Náklady na prodané výrobky činily v roce 2006 celkem 176 993 755 Kč. V roce 2005 se také zvedl podíl osobních nákladů na 8 % z původních 7 %. Společnost má kladný hospodářský výsledek, který činil asi 33 milionů korun před zdaněním. Provozní hospodářský výsledek v roce 2006, 36 810 487 Kč lze považovat za velice dobrý.

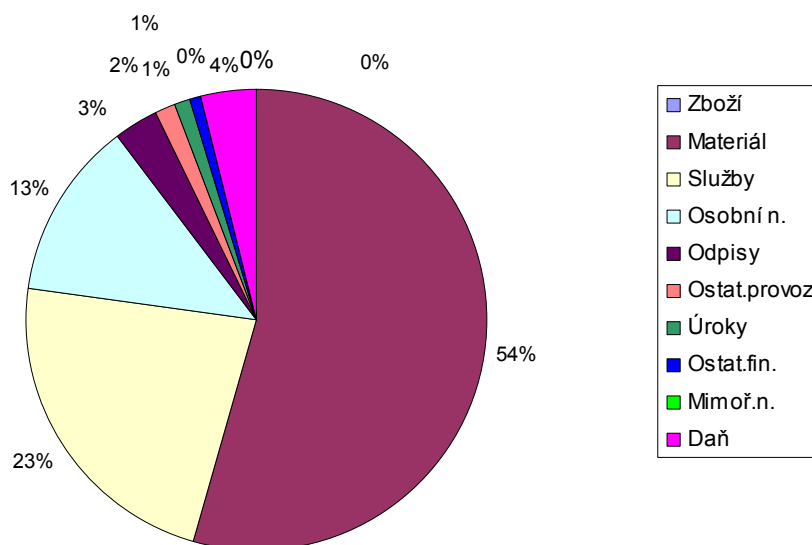
Vybrané ukazatele z výkazu zisku a ztrát



Obrázek č.8: Vývoj provozního, finančního a celkového výsledku hospodaření

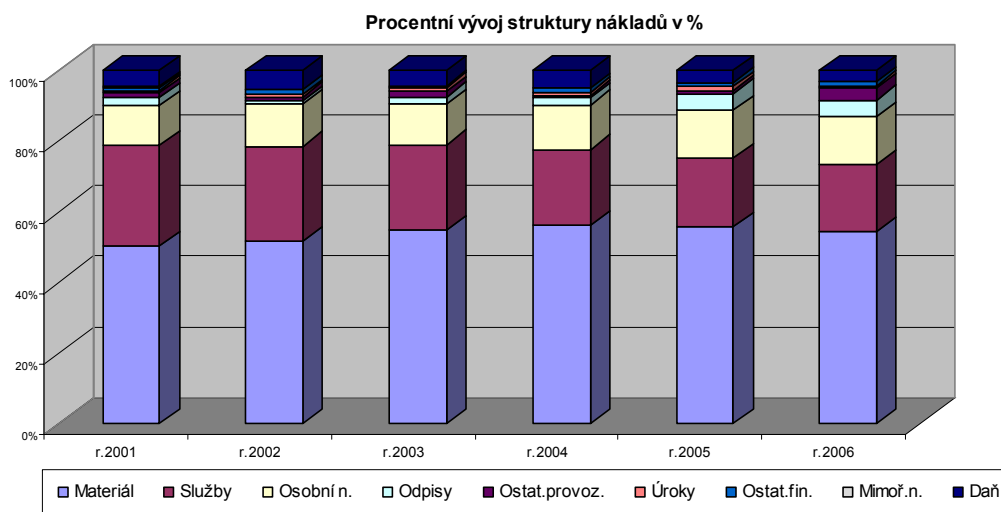
Výsledek hospodaření společnosti má pozitivní charakter, společnost tvoří dlouhodobě zisk. V roce 2005 činil hospodářský výsledek za účetní období 19 402 445 Kč a to bylo 5% z celkových aktiv a v roce 2006 byl již 25 448 900 a zvýšil se na 6%.

Průměrná struktura nákladů za sledované období

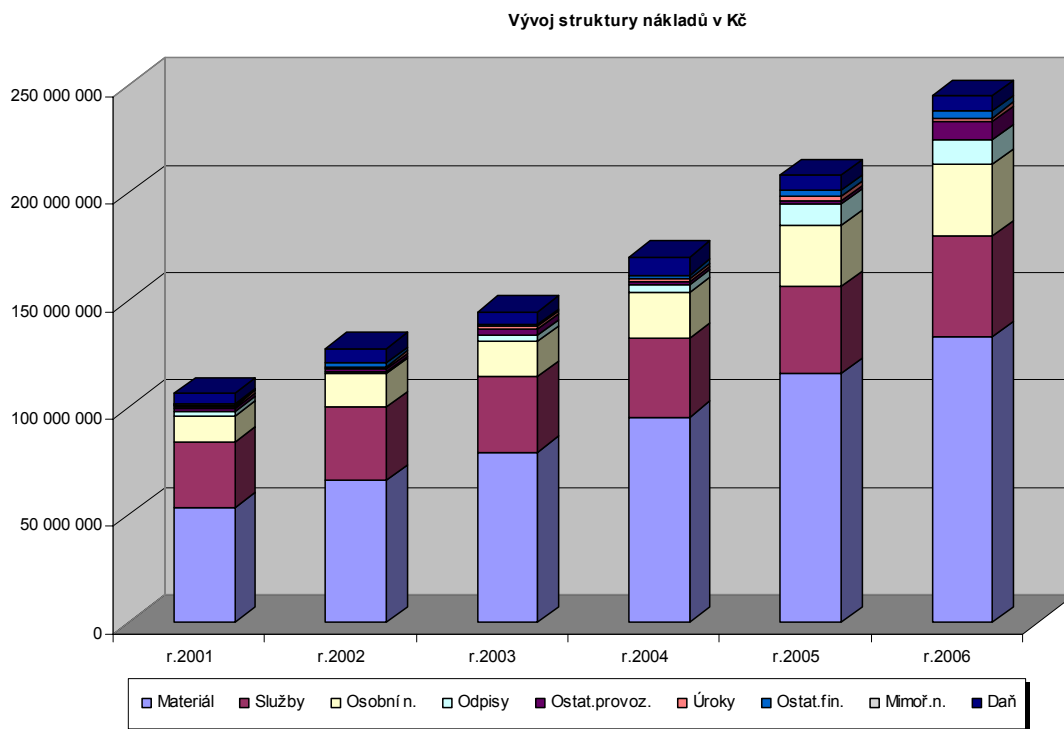


Obrázek č.9: Průměrná struktura nákladů

V tomto grafu neberu v úvahu náklady na zboží, které by pak tvořily většinu nákladů a výsledek by tak zkreslily. Největší dvě položky činí náklady na materiál, asi 54% a náklady za služby, asi 23%.



Obrázek č.10: Procentní vývoj struktury nákladů



Obrázek č.11: Vývoj struktury nákladů v jednotlivých letech

Struktura nákladů se zvyšuje ve všech položkách v podobném poměru k celkovým nákladům. Největší položkou (vyjma již zmíněných nákladů na zboží, které by tvořili většinu) jsou náklady na materiál, dále náklady za služby a osobní náklady.

3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Tabulka č.9: Ukazatele Čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál	r.2001	r.2002	r.2003	r.2004	r.2005	r.2006
Čistý pracovní kapitál	12 095	15 594	23 199	38 604	44 017	57 474
Čistý pracovní kapitál v % oběžném majetku	35%	29%	36%	50%	46%	45%

Ukazatel čistého pracovního kapitálu také označován za finanční polštář nám vyjadřuje přebytek krátkodobých aktiv, oběžného majetku nad krátkodobými závazky, a tím poukazuje na své dobré finanční zázemí. Společnost je díky velikosti Čistého pracovního kapitálu hodně finančně stabilní, protože hodně krátkodobých aktiv je financováno dlouhodobými zdroji

3.3 Analýza poměrových ukazatelů

3.3.1 Ukazatele likvidity

Tabulka č.10: Vybrané ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	r.2001	r.2002	r.2003	r.2004	r.2005	r.2006
Běžná likvidita	1,5	1,4	1,6	2,0	1,9	1,8
Pohotovostní likvidita	1,0	0,8	1,1	1,4	1,3	1,3
Okamžitá likvidita	0,1	0,1	0,2	0,5	0,3	0,3
Podíl zásob na oběžných aktivech	34%	40%	30%	29%	29%	27%
Čistý pracovní kapitál v % oběžném majetku	35%	29%	36%	50%	46%	45%

Běžná likvidita obecně vyjadřuje kolika Kč oběžného majetku je kryta 1 Kč krátkodobých závazků podniku, což udává, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, pokud by v daném okamžiku proměnil všechna svá oběžná aktiva v hotovost. V roce 2006 činila hodnotu 1,8. Obecně čím vyšší je tato hodnota, tím je vyšší pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku. Výsledky pohotové likvidity jsou z hlediska vlastníků dostatečné a jsou v doporučeném rozmezí 1-1,5 a v roce 2006 činily 1,3. Vyšší množství finančních prostředků je neefektivní, jelikož by se mohly použít produktivněji.

Hledisko věřitelů je pak logicky opačné. Taktéž hodnoty okamžité likvidity jsou vyhovující a proto můžeme konstatovat, že společnost XY nemá rozhodně žádné problémy s likviditou. Pro lepší představu jsem také uvedla ukazatel podílu zásob na oběžných aktivech, ten nám ukazuje, že společnost nemá vázány finanční prostředky pouze v zásobách, ale velký podíl tvoří spíše krátkodobé pohledávky. Společnost se tedy zbytečně nepředzásobuje.

3.3.2 Ukazatele zadluženosti

Tabulka č.11: Vybrané ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	r.2001	r.2002	r.2003	r.2004	r.2005	r.2006
Koeficient samofinancování	34%	36%	44%	48%	48%	51%
Celková zadluženost	66%	64%	56%	52%	52%	49%
Účinek finanční páky vzhledem k zisku	2,8	2,7	2,1	2,0	1,9	1,9
Koeficient úrokového krytí	18	30	16	18	13	18

Vliv tzv. finanční páky má velký význam při hodnocení výnosnosti podniku. Samotný pojem páka se používá, protože prostřednictvím tohoto ukazatele se odráží vliv změn zadluženosti podniku ve změnách rentability kapitálu. Já jsem vyjádřila vliv finanční páky přímo k zisku a činila v roce 2006 1,9.

Koeficient úrokového krytí informuje, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Hodnoty tohoto ukazatele jsou příznivé a dokazuje nám to i oborový průměr.

Koeficient samofinancování je doplňující ukazatel k celkové zadluženosti. V roce 2005 byla jeho hodnota 48 % a v roce 2006 51 %. Dobrý poměr mezi koeficientem samofinancování a celkové zadluženosti znamená, že společnost není finančně závislá na věřitelích.

3.3.3 Ukazatele aktivity

Tabulka č.12: Vybrané ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	r.2001	r.2002	r.2003	r.2004	r.2005	r.2006
Obrat celkových aktiv	2,6	1,8	1,8	1,7	1,6	1,7
Obrat stálých aktiv	24,5	5,9	5,7	4,5	4,2	5,4
Doba obratu zásob	25	35	28	27	29	30
Doba obratu pohledávek	52	57	63	56	38	39
Doba obratu závazků	37	41	33	19	32	41

Obrat aktiv se v tomto odvětví pohybuje okolo 0,83 a doba obratu zásob asi 47 dní. Sledovaná společnost mírně zvýšila od roku 2003 dobu obratu zásob na 30 a to vzhledem k růstu prodeje a také servisu pro zákazníky, poskytnutí zboží už do 48hodin. Společnost má ale stále velice dobrý obrat zásob. Doba inkasa pohledávek i závazků je také velice dobrá i když nepatrně převažuje v roce 2006 doba obratu závazků nad pohledávkami.

3.3.4 Ukazatele rentability

Tabulka č.13: Vybrané ukazatele rentability

Ukazatele rentability	r.2001	r.2002	r.2003	r.2004	r.2005	r.2006
Rentabilita vlastního kapitálu/ROE	58 %	49 %	39 %	31 %	26 %	27 %
Rentabilita vloženého kapitálu/ROI	31 %	26 %	25 %	23 %	18 %	19 %
Rentabilita celkových vložených aktiv/ROA	20 %	17 %	17 %	15 %	13 %	14 %
Rentabilita tržeb/ROS	11 %	14 %	13 %	13 %	10 %	10 %
Obchodní marže	21 %	37 %	36 %	40 %	40 %	40 %

Ukazatel rentability celkových aktiv se porovnává s oborovým průměrem. Ukazatel ROA se v roce se od roku 2001 postupně snižuje, avšak v roce 2006 zaznamenal opět nárůst. Podle odvětvového průměru vychází rentabilita okolo 10,3 %, což naše firma vykazuje lepší výsledky.

3.3.5 Provozní ukazatele

Tabulka č.14: Vybrané provozní ukazatele

Provozní ukazatele	r.2001	r.2002	r.2003	r.2004	r.2005	r.2006
Produktivita práce (v tis. Kč)	614	902	894	879	871	959
Průměrný výdělek na zaměstnance (v tis. Kč)	189	245	233	251	263	275
Průměrný výdělek na zaměstnance (v tis.Kč) za měsíc	16	20	19	21	22	23

Z provozních ukazatelů jsem se zaměřila na tyto dva ukazatele. Z tabulky můžeme vyčíst, že produktivita z přidané hodnoty na jednoho zaměstnance má rostoucí trend od roku 2003. V roce 2002 nastal velký nárůst, avšak v roce 2003 poklesla a od tohoto roku opět stoupá a v roce 2006 činila 956 tisíc Kč. U ukazatelů produktivity práce a průměrného výdělku je důležité, aby produktivita rostla rychleji, než průměrný výdělek zaměstnance. Společnost XY toto kritérium splňuje, což nám také dokazuje každoroční kladný výsledek hospodaření.

3.4 Soustavy ukazatelů

3.4.1 Kralickův quicktest

Poskytuje rychlou možnost s poměrně velmi dobrou vypovídací schopností zhodnotit analyzovanou firmu.

Ze čtyř základních oblastí analýzy byl zvolen vždy jeden ukazatel, tak aby byla zabezpečena vyvážená analýza jak finanční stability, tak i výnosové situace firmy. Jednotlivým ukazatelům jsou přidělovány známky, přičemž známka 1 znamená výborný výsledek a známka 5 ohrožení insolvenčí.

Z výsledků Quicktestu jednotlivých let jsme zjistili, že se celkové hodnocení pohybuje na úrovni 2, což představuje velmi dobrý stav, kromě roku 2001, kdy byla oznámkována společnost za 3.

Tabulka č.15: Hodnocení ukazatelů

Hodnocení ukazatelů	r.2001	r.2002	r.2003	r.2004	r.2005	r.2006
Koeficient samofinancování	1	1	1	1	1	1
Doba splácení dluhu v letech	5	3	2	1	2	1
Hodnocení finanční stability	3	2	2	1	2	1
CF v % z výnosů	4	4	3	4	3	3
Rentabilita celkového kapitálu	1	1	1	1	1	1
Hodnocení výnosové situace	3	3	2	3	2	2
Celkové hodnocení firmy	3	2	2	2	2	2

Udělená známka za ukazatel samofinancování je ve výši 1 ve všech sledovaných letech, avšak doba splácení dluhu si polepšila z roku 2001 z nejhorší známky 5 dokonce až na 1, výborný výsledek. V podstatě všechny ukazatele si polepšily v průběhu let, kromě rentability celkového kapitálu, která byla od počátku výborná.

3.4.2 Altmanův index finančního zdraví (Z-skóre)

Tabulka č.16: Ukazatel Z-skóre v jednotlivých letech

	r.2001	r.2002	r.2003	r.2004	r.2005	r.2006
X1	0,19	0,13	0,16	0,22	0,20	0,22
X2	0,17	0,15	0,15	0,13	0,11	0,12
X3	0,93	0,79	0,72	0,68	0,53	0,55
X4	0,21	0,24	0,34	0,39	0,39	0,44
X5	2,59	1,82	1,81	1,70	1,61	1,65

Z - funkce	4,08	3,12	3,17	3,11	2,83	2,98
-------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

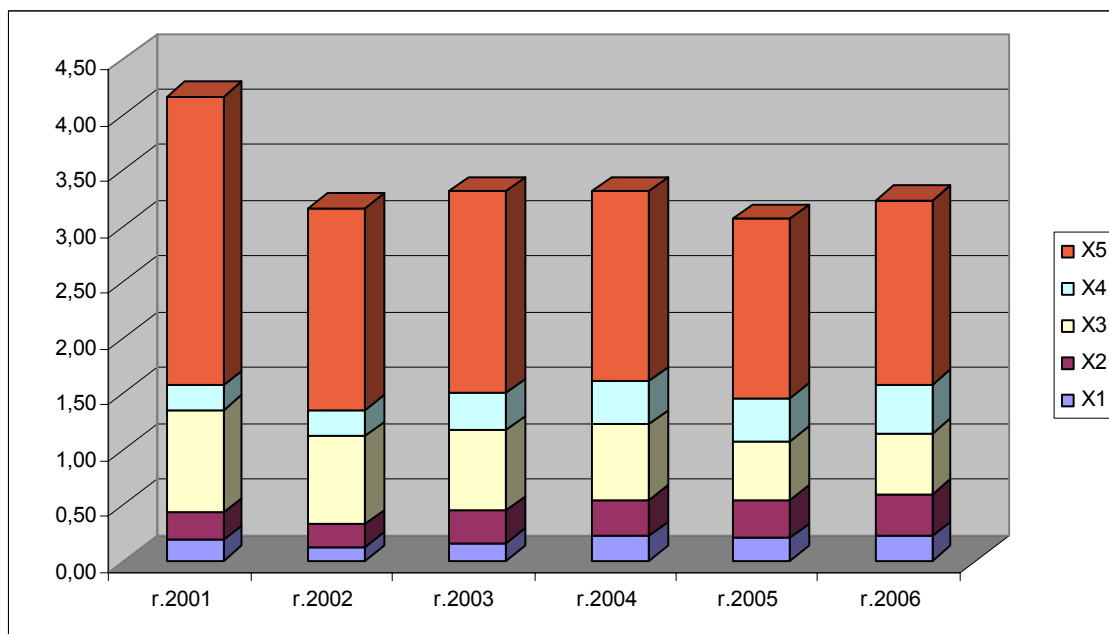
$$X_1 = \frac{\text{Pracovní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$X_2 = \frac{\text{Kumulovaný nerozdělený zisk}}{\text{Aktiva celkem}}$$

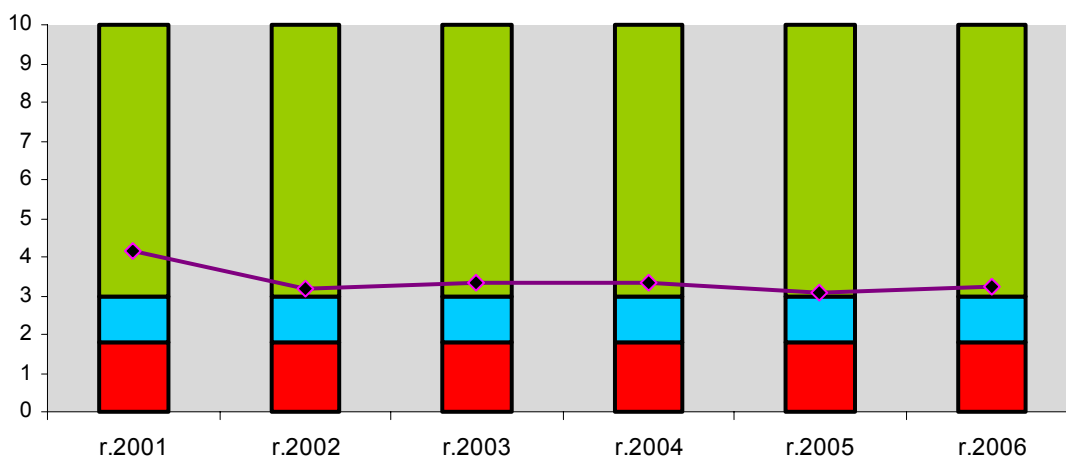
$$X_3 = \frac{\text{Zisk před zdaněním a úroky}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$X_4 = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Cizí zdroje}}$$

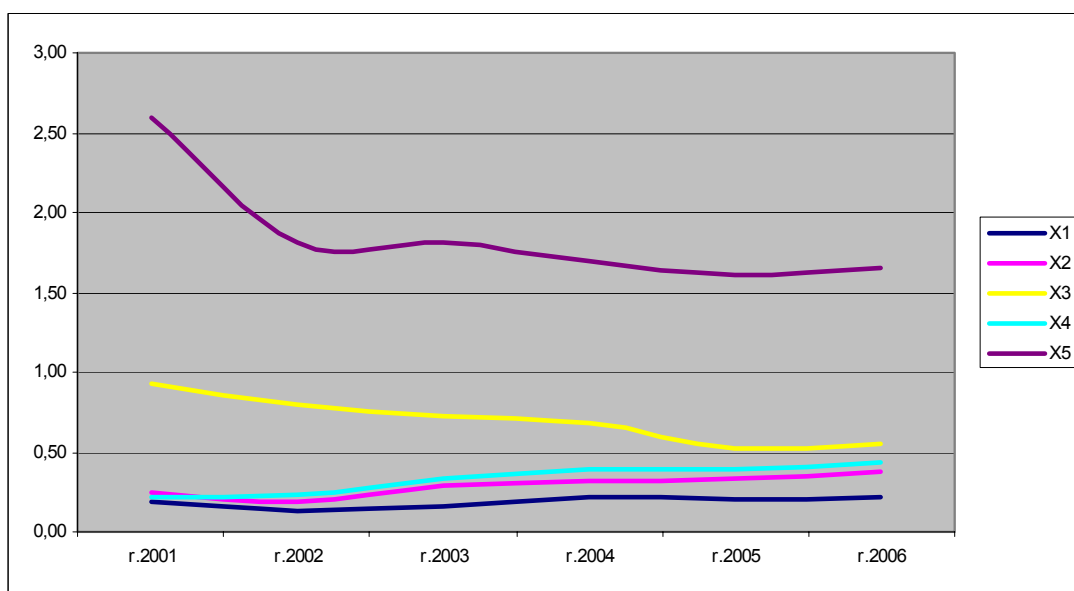
$$X_5 = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$



Obrázek č.12: Z-skóre v jednotlivých letech



Obrázek č.13: Vývoj Z-scóre v jednotlivých letech



Obrázek č.14: Vývoj jednotlivých ukazatelů Z-scóre

Z uvedených výsledků si lze povšimnout poklesu hodnot a to je způsobeno především poklesem podílu tržeb vzhledem k aktivům společnosti a mírným poklesem ukazatelů rentability. Pokles rentability je způsoben nárůstem majetku společnosti. V každém roce je výsledek větší než 2,9, a proto můžeme konstatovat, že se jedná o finančně silný podnik.

4 Návrhy na opatření

Společnost XY nemá žádné zásadní problémy z hlediska financování, má výborné hospodářské výsledky a prochází neustálými změnami. V nedávné době prošla například výměnou informačního systému vytvořený na míru ve všech svých pobočkách a předcházela tomu nutná velká příprava, aby vše proběhlo bez komplikací a společnost nepřestala z hlediska zajištění chodu výroby pracovat

Společnost si stojí finančně velice dobře a má velký potenciál. V čem vidím hlavní problém z hlediska ekonomiky podniku, je v nedostatečném provozním řízení společnosti a řízení nákladů na operativní úrovni. Obecně je nutné rostoucí společnost podpořit správným managementem, informačním systémem a v neposlední řadě je nutné znát podnikové mechanismy, aby bylo možné společnost lépe řídit, kontrolovat a plánovat jednotlivé činnosti podniku, čímž předcházíme možným nesnázím s udržení rozvoje. Je zde potřeba neustále snižovat náklady a naopak zvyšovat výkonnost společnosti.

4.1 Řízení nákladů

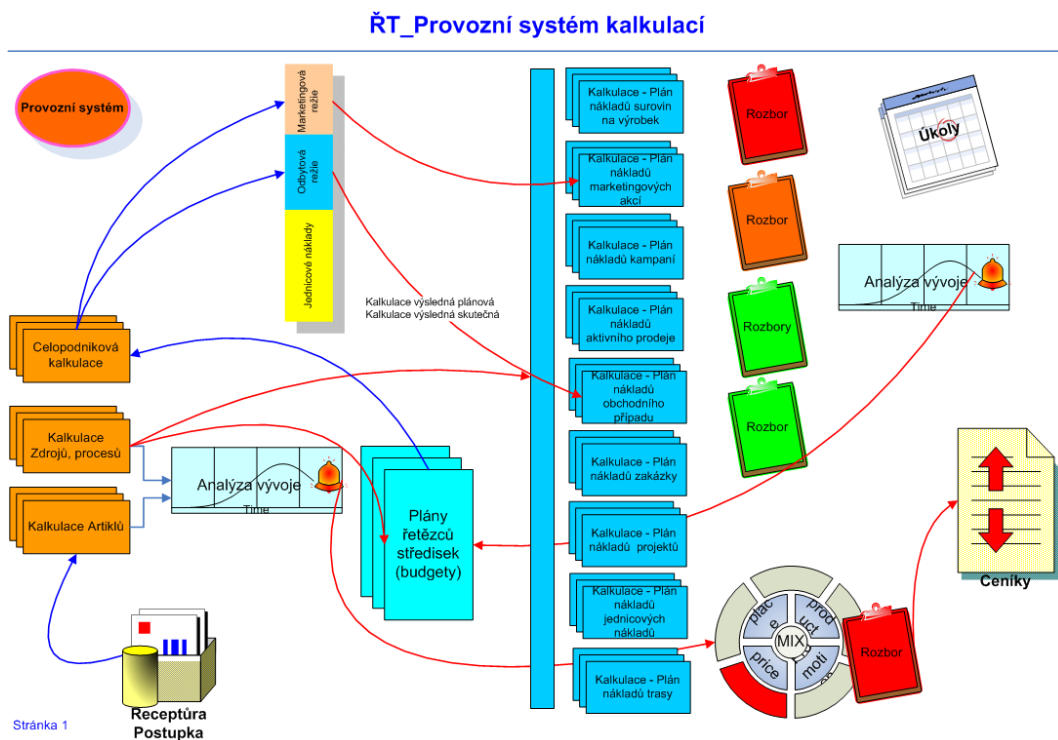
Po konzultaci s vedením společnosti, se v této kapitole věnuji řízení nákladů, převážně kalkulacím, které je nutné vyřešit. Vzhledem k tomu, že společnost pracuje se surovinami, jako cukr, smetana atd, tak musí velice pružně reagovat na ceny všech těchto surovin. Zabývám se tedy problematikou ještě o úroveň níže, než je samotná finanční analýza společnosti.

4.1.1 *Kalkulace artiklů, zdrojů a obchodní zakázky*

Uvedená problematika kalkulací by měla vést převážně ke snižování nákladů. Provozní systém kalkulací by měl také jednoznačně vést ke zvýšení produktivity společnosti, díky lepšímu kontrolování nákladů, plánování v čase a sledování u jednotlivých zakázek, zda jsou rentabilní a společnost neinvestuje peníze do obchodu, který také nemusí být nikdy uskutečněn. Společnost chce docílit lepší kontrolu nad jednotlivými zakázkami a nechce dál nechávat obchodní zástupce pracovat na obchodních případech, které se projeví po čase jako obrovsky prodělečné a nerentabilní. Je zde tedy snaha, aby daný manažer mohl sledovat, kontrolovat a plánovat zakázky

svým obchodním zástupcům a byl schopen rozpoznat hlavně včas prodělečné počínání zástupců. K tomu je nezbytné rozpracovat kalkulaci do nejmenších prvků v daném systému, abychom se byli schopni posunout v čase a pružně reagovat.

Tyto návrhy kalkulací jsem provedla ve společnosti za spolupráce ekonoma, a proto používám terminologii a systém kalkulací, který nalezne v podnikové praxi společnosti XY uplatnění. Vycházím také ze znalostí modelování podnikových procesů, kterým jsem se věnovala ve své bakalářské práci na téma průběh zakázky podnikem a posloužilo mi to jako vědomostní rámec k této problematice.



Obrázek č.15: Systém kalkulací ve společnosti

Uvedený obrázek nám jasně ukazuje význam kalkulací v podniku. Do celého mechanismu nám vstupují 3 základní kalkulace a to kalkulace jednotlivých artiklů (výrobků), kalkulace zdrojů, procesů a kalkulace celopodniková. Do kalkulace artiklů vstupuje jako základ receptura daného výrobku a stejně jako kalkulace zdrojů, procesů se sleduje za pomoci analýzy vývoje. Jednotlivé kalkulace tvoří podle procesního modelu základ pro kalkulace plánů a skutečnosti v daných oblastech. Já se konkrétněji

zabývám kalkulací obchodního případu. Díky tomuto systému může daný manažer porovnávat a kontrolovat plánované náklady na obchodní případ a v případě vzniku odchylky, přichází na řadu konkrétní rozbor příčin a vlivů jednotlivých odchylek. Na základě analýzy odchylek si stanovíme úkoly, které by měly vést k nápravě. Tyto kalkulace samozřejmě také slouží jako podklad pro stanovení ceny.

KALKULACE ARTIKLU

Kalkulace artiklu (výrobku)					
PRÍMÉ NÁKLADY					
Prímé materiálové náklady					
	Suroviny / materiál	množství	mj	jednotková NC	náklad
Receptura směsi	1				
Receptury výrobku	2				
Nákladové (skladové) ceny surovin a materiálů	n				
	CELKEM přímé náklady na materiál směsi				MN1
	CELKEM přímé náklady na materiál výrobku				MN2
	CELKEM přímé náklady na materiál				MN = MN1 + MN2
Prímé výrobní náklady					
Prímé náklady na lidské zdroje					
	Výrobní operace / proces / aktivita	Typový lidský zdroj	Spotřebovaný čas	Hodinová sazba typového LZ	Náklad
Výrobní postup	1				
Kalkulace hodiny typového lidského zdroje	2				
	n				
	CELKEM přímé náklady na lidské zdroje				VN1
Prímé náklady na nelidské zdroje (stroje)					
	Výrobní operace / proces / aktivita	Typový nelidský zdroj	Spotřebovaný čas	Hodinová sazba typového NZ	Náklad
Výrobní postup	1				
Kalkulace hodiny typového nelidského zdroje	2				
	n				
	CELKEM přímé náklady na nelidské zdroje				VN2
	CELKEM přímé výrobní náklady				VN = VN1 + VN2
	CELKEM Prímé náklady				PN = MN + VN
NEPRÍMÉ NÁKLADY					
Nepřímé kalkulační náklady					
	Typ režie	% přímých nákladů / % z prodejní ceny		Přímé náklady / Prodejní cena	Náklad
Celopodniková kalkulace	Marketingová				
Prodejní cena výrobků	Vývojová				
	Odbytová				
	Zásobovací				
	Výrobní				
	Správní				
				
	CELKEM nepřímé náklady				NN
	CELKEM náklady výrobku				NV = PN + NN

Obrázek č.16: Kalkulace artiklu

PŘÍMÉ NÁKLADY

Přímé materiálové náklady

Do přímých nákladů vstupují jednotlivé suroviny a materiál, jejichž množství je dáno recepturou daného výrobku a také samotným image výrobku, což je jeho celková podoba - balení a dále skladovací náklady surovin a materiálu.

Náklad vypočítáme jako množství * jednotková nákladová cena (průměrná skladová cena artiklu ke dni, kdy se kalkulace provádí).

Společnost XY se zabývá výrobou instantních nápojů a směsí, a proto ji konkrétně zajímá vývoj cen u surovin jako: aromata, čajové extrakty, kakao, káva, mléko, sladidla, smetana a ostatní.

Přímé výrobní náklady

Přímé náklady na lidské zdroje (pracovníka)

Přímé náklady na lidské zdroje jsou dány především výrobním postupem daného výrobku (jeho pracností) a také kalkulací hodinové sazby daného typového zdroje (pracovníka).

Náklad vypočítáme jako spotřeba času * hodinová sazba

Přímé náklady na nelidské zdroje (např. stroje)

Kalkulace nelidského zdroje (např. stroje) se určí stejným způsobem jako kalkulace lidského zdroje.

NEPŘÍMÉ NÁKLADY

Nepřímé kalkulační náklady jsou dány celopodnikovou kalkulací a prodejní cenou výrobku. Tyto náklady tvoříme buď procentem z přímých nákladů a nebo procenty vzhledem k prodejní ceně výrobku.

Navrhují, aby se kalkulace prováděla v měsíčních intervalech a aby se sledoval vývoj cen všech jednotlivých položek, abychom byli schopni včas identifikovat vliv a příčinu zvyšujících se nákladů daného výrobku a mohli adekvátně zareagovat.

KALKULACE TYPOVÉHO ZDROJE

Kalkulace typového zdroje (lidský a nelidský)		
Účty účetní osnovy	Jednorázové náklady **	Pravidelné měsíční náklady (variabilní náklady na zdroj) *
Kancelářská potřeby		
Telekomunikace		
Vybavení kanceláře		
Mzdové náklady		
Pojištění		
.....		
CELKEM		PN
Rozpočet jednorázových nákladů		JN
Kalkulované měsíční náklady zdroje		MN = PN + JN
Průměrný Efektivní časový fond (vypočtený)		ECF
Kalkulovaná Hodinová sazba zdroje		HSZ = MN / ECF
* na měsíční interval se přepočtou i náklady s vyšším intervalem opakování než měsíc		
** jednorázové náklady zahrnujeme do kalkulače pomocí opisů majetku nebo dle poměru doby po jakou bude daný majetek zdroj využívat		

Obrázek č.17: Kalkulace typového zdroje

Kalkulaci typového zdroje utvoříme součtem nákladů na typový zdroj, který je buď lidský či nelidský. Dále započteme všechny náklady, které zajišťují chod stroje či člověka na daném pracovním místě.

Náklady na zaměstnance mohou nabývat několika podob jako jsou mzdové náklady, kancelářské náklady, PC, telekomunikační náklady, cestovné, školení atd.

Kalkulace typových zdrojů se bude aktualizovat v kvartálních intervalech a jsou do ní zahrnuty průměrné náklady za posledních dvanáct měsíců. I přesto však se budou sledovat skutečné náklady na dimenzi (nákladovou strukturu) lidského zdroje a majetku v týdenních intervalech za účelem srovnání skutečných nákladů s plánem na daný zdroj, které jsou dány v měsíčním časovém úseku.

KALKULACE OBCHODNÍHO PŘÍPADU, ZAKÁZKY

Kalkulace zakázky					
PŘÍMÉ NÁKLADY					
Přímé náklady na externí zdroje					
Kalkulace artiklu (pouze přímé náklady)	Náklady na výrobky a zboží	množství	mj	jednotková NC	Náklad
	Náklady na materiál				
	Náklady na služby				
	Náklady finanční				
				
CELKEM přímé náklady na externí zdroje					PMS
Přímé náklady na práci vlastních zdrojů					
Procesní model	Proces (*procesy vykonávané na dané zakázce rozdělené podle odbornosti)	Zdroj lidský a nelidský	Spotřebovaný čas	Hodinová sazba	Náklad
	Marketing				
	Odbyt				
Zdrojová kalkulace				
	CELKEM přímé náklady na práci				
CELKEM Přímé náklady					PN = PMS + PP
NEPŘÍMÉ NÁKLADY					
Nepřímé náklady rozpouštěné (nezahrnuté v režijních)					
		Metoda rozpouštění	Celkový náklad	Koeficient	Náklad
	Náklady na výrobky a zboží				
	Náklady na materiál				
	Náklady na služby				
	Náklady finanční				
				
CELKEM nepřímé náklady rozpouštěné					RNN
Režijní náklady					
Celopodniková kalkulace	Typ režie	% přímých nákladů / % z výnosů	Přímé náklady / Výnosy		Náklad
	Marketingová				
	Vývojová				
	Odbytová				
	Zásobovací				
	Výrobní				
	Správní				
.....					
CELKEM režijní náklady					RN
CELKEM Nepřímé náklady					NN = RNN + RN
REZERVA (vyjádřená % nebo absolutně)					RE
CELKEM NÁKLADY					NV = PN + NN + RE
VÝNOSY					
	Artikl	množství	mj	jednotková PC	Výnos
CELKEM VÝNOSY					VY
* odbornosti = marketing, odbyt, výroba, nákup, logistika atd					
Kalkulace zakázky (souhrn)					
Období					
Celkové výnosy					
Celkové přímé náklady					
Nepřímé náklady					
Rezerva					
Ziskovost zakázky po měsících					
Ziskovost zakázky celkem					
Ziskovost %					

Obrázek č.18: Kalkulace obchodního případu, zakázky

PŘÍMÉ NÁKLADY

Přímé náklady na externí zdroje

Do obchodního případu připadají náklady, nebo-li výše zmíněná kalkulace daného výrobku, ovšem pouze jeho přímé náklady, abychom nezapočítávali dvakrát režii společnosti, kterou zohledňujeme až samostatně v obchodním případě (viz. Níže).

Přímé náklady uvádíme v jejich druhovém členění, v tabulce však uvádím jen příklady jednotlivých druhů nákladů. Za přímé náklady považujeme materiál, výrobky, zboží a některé druhy služeb. Finanční náklady mohou u některých obchodních případů představovat např. bankovní záruky pro konkrétní obchodní případ nebo náklady na provozní úvěr určený pouze pro financování oběžných aktiv daného obchodního případu. Všechny tyto náklady jsou závislé taktéž na procesním modelu, neboť z jednotlivých procesů a jejich popisů je patrné, které materiály a služby bude zapotřebí na daný obchodní případ nakupovat.

Přímé náklady na práci (vlastních zdrojů)

Jako zdroj do této kalkulace vstupuje procesní model a zdrojová kalkulace nebo-li náklady toho, kdo se na tomto obchodním případě podílí, ať stroj, tak člověk. To, jaké zdroje se podílejí na práci, vyčteme z procesního modelu společnosti, kde jsou jednoznačně určené procesy, které se rozpadají na jednotlivé aktivity a k daným aktivitám je přiřazen zdroj, který tuto aktivitu provádí.

Pro konkrétní obchodní případ jsou vybrány z typového procesního modelu pouze procesy, které se budou v daném obchodním případě realizovat a také pouze ty zdroje, které se budou na daném obchodním případě podílet. Spotřeba času bude v plánové kalkulaci zadávána jako plán na daný obchodní případ a pro kalkulaci skutečnosti použijeme výkaz činností zaměstnanců.

Procesy jsou v této kalkulaci členěny dle odborností (marketing, odbyt, výroba, nákup, logistika atd)

NEPŘÍMÉ NÁKLADY

Nepřímé náklady rozpouštěné (nezahrnuté v režijních)

Jedná se o náklady, které nejsou zahrnuty v kalkulaci režijních přírážek, vztahují se ke k tomuto obchodnímu případu, avšak netýkají se pouze tohoto, a proto nejdou jednoznačně přiřadit. Opět jsou tyto náklady uváděny v druhovém členění. Pro jednotlivé druhy těchto nákladů je stanovena metoda jejich rozpouštění, opět s ohledem na konkrétní obchodní případ (metoda stanovení koeficientu). Tato metoda je dána podnikovou směrnicí, aby se ve všech případech použila stejně a jednotlivé plánové i výsledné kalkulace byly srovnatelné.

Příklad můžou představovat náklady na cílenou marketingovou akci k zákazníkovi. Tyto náklady nevstupují do režijní přírážky vypočtené pro obchodní případy (viz celopodniková kalkulace níže). Ale nemůžeme je v některých případech jednoznačně přiřadit ke konkrétnímu obchodnímu případu. Proto se celkové náklady na danou akci vynásobí koeficientem (např. dle poměru výnosů obchodního případu) a do kalkulace se zahrne pouze jejich poměrná část.

Náklad se vypočítá jako celkový náklad * koeficient

Režijní náklady

Režijní náklady jsou vypočteny pomocí koeficientu režijní přírážky např. % z přímých nákladů nebo % z výnosů (jejich výpočet viz níže celopodniková kalkulace).

REZERVA

Rezervu k nákladům stanovujeme přímo absolutní částkou nebo % z přímých nebo celkových nákladů.

CELOPODNIKOVÁ KALKULACE

Celopodniková kalkulace ve společnosti XY bude v podstatě sloužit, pro stanovení jednotlivých typů režijních přírážek pro jednotlivé typy kalkulací (kalkulace artiklu, zakázková kalkulace atd.)

Celopodniková kalkulace se zpracovává následujícím postupem:

- Výběr časových úseků, kdy se bude celopodniková kalkulace aktualizovat (navrhuji každý kvartál)
- Rozdělení nákladů podle charakteru přírážek (marketingová, vývojová, odbytová, zásobovací, výrobní a správní)
- Náklady se budou rozdělovat podle účetního střediska, zdroje (lidského, nelidského) a daného procesu
- Výběr nákladů, které budou vstupovat do výpočtu režijních přírážek. Tento výběr se bude odvíjet od typu kalkulace, aby nemohly vstupovat do výpočtu dvakrát.
- Stanovení celkových režijních nákladů pro jednotlivé typy režijních přírážek (marketingová, vývojová, odbytová, zásobovací, výrobní a správní)
- Stanovení rozvrhové základny pro % režijní přírážky např. výkony v Kč nebo měrných jednotkách, přímé náklady, odpracované kapacity zdrojů, příspěvek ke krytí 1, marže atd.
- Výpočet jednotlivých typů režijních přírážek pro jednotlivé typy kalkulací.
(Režijní přírážka = režijní náklady / rozvrhová základna)

4.2 Navýšení výnosů společnosti

Výsledek Z-scóre nám ukázal, že ukazatel rentability by se mohl zhoršovat, proto bychom se měli zaměřit na rentabilitu podniku, tedy navyšování tržeb společnosti.

4.2.1 Zvýšení podílu na trhu

Společnost XY by se měla zaměřit na zvýšení prodeje do jednotlivých segmentů a udržení dlouhodobé ziskovosti společnosti. V uvedených analýzách jsem se zaměřila na segment školství.

Segment školství má velký potenciál a to z důvodu, že se rodí stále více dětí a to má za následek zvýšený zájem o jesle, mateřské školky a poté všech stupňů školských zařízení. Také se podstatně zvýšil průměrný věk obyvatelstva, díky prevenci a novým metodám ve zdravotnictví.

Stále zvyšující povědomí lidí vede k většímu důrazu na kvalitu stravování a nutriční hodnoty obsaženy v potravinách. Lidé jsou ochotni utrácet více finančních prostředků za nápoje a potraviny.

Všech těchto několik faktorů lze využít ke zvýšení prodejnosti zboží společnosti.

Jako největší slabinu prodeje do segmentu školství je zejména dosahovaný obrat. Podle průzkumu se ve školství spotřebuje více nápojů než ve zdravotnictví, avšak obrat společnosti XY v tomto segmentu tomu neodpovídá.

Hlavním důvodem je dle mého názoru nedostatečné využití potenciálu, který v segmentu školství bezpochyby je.

Členové prodejního týmu se dělí ve společnosti na franchizanty, obchodní zástupce a obchodní specialisty. Hlavní rozdíl mezi obchodními zástupci a specialisty je v tom, že specialista by měl jednat s lidmi na vyšších postech tak, aby byl schopný reprezentovat společnost i při jednáních důležitějšího charakteru.

U prodejního týmu je však nutné provádět neustálá školení ohledně sortimentu, neboť dochází ke zhoršování způsobu nabídky dříve zavedených produktů. Prodejní tým již výrobky nevnímá daný produkt jako novinku, bere jej automaticky, a proto se zákazníci o těchto produktech dozví minimálně, ačkoliv u jiných zákazníků dosahují tyto produkty nejvyšší obrat. Dochází tak k nevyužití potenciálu zákazníků.

Pro představu uvádím podíl společnosti XY na trhu v jednotlivých segmentech:

ZDRAVOTNICTVÍ

V segmentu zdravotnictví jsou jídelny, vývařovny a ostatní gastro. zařízení vymezeny dle charakteru skupin zdravotnických zařízení:

- nemocnice (oblastní, okresní, fakultní, úrazové...),
- lázně, sanatoria, léčebny,
- domovy, ústavy, sirotčince.

Podíl počtu zákazníků XY na segmentu Zdravotnictví:

14,2%

ŠKOLSTVÍ

Zásobování do škol probíhá na základě ambulantního prodeje, což znamená fakturace a dodání zboží najednou reprezentantem nebo pověřeným obchodníkem.

Pod tento segment spadají:

- jesle
- mateřské školy
- základní školy
- střední školy
- vysoké školy.

Podíl počtu zákazníků XY na segmentu Školství

8,2%

BEZPEČNOSTNÍ SLOŽKY A VĚZEŇSTVÍ

Bezpečnostní složky dělíme do 3 základních segmentů:

- armáda,
- policie,
- požární ochrana.

Věznice dělíme na složky:

- generální ředitelství
- vazební věznice a věznice

- institut vzdělávání
- střední odborné učiliště
- zotavovny

Podíl počtu zákazníků společnosti XY v segmentu Bezpečnostní složky a vězeňství: 10,2%

CATERINGOVÉ SPOLEČNOSTI

Cateringové společnosti jsou následující:

- Sodexo,
- Aramark,
- Eurest,
- Ostatní: menší: regionálního charakteru

Podíl počtu zákazníků společnosti XY na segmentu Cateringové společnosti: 10,1%

HORECA 1

Horeca je zkratkou kávového servisu určeného pro Hotely, Restaurace a Kavárny. Převážně se týká dodávek do nejluxusnějších hotelů a restaurací. Vyjadřuje kvalitu a požitek z kávy Jacobs a Espresso Originale di Splendid a čajů Teekanne. Zde je kladen důraz na poradenství a kontrolu kvality u zákazníka.

Dělíme na:

- Hotely
- Restaurace

Podíl počtu zákazníků společnosti XY na segmentu HORECA 1: 3,7%

HORECA 2

Jedná také o kávový servis pro ostatní zákazníky jako jsou restaurace, benzinové stanice, bary, lékárny, cukrárny, kavárny a rychlé občerstvení.

4.2.2 Odbornost prodeje

Ráda bych poukázala na důležitost personální politiky výběru zaměstnanců. V první řadě by se měl klást důraz na kvalitu výběru pracovníka na pozici obchodního zástupce a obchodní specialista, která je z hlediska prodeje klíčová. Odborný obchodní zástupce je schopen uzavírat nové obchodní zakázky, vyhledávat příležitosti a tím zvyšovat zisky společnosti.

Ve společnosti XY se na prodeji produktů podílí jak franchizanti, tzn. Lidé, kteří pracují na základě franchisingové smlouvy. Jejich provize se pohybuje na úrovni 16 % z obratu a v průměru se dá říci, že dosahují obrat asi 400 tis. Kč měsíčně. V současné době je celkový počet franchizantů asi 16. Dále jsou zde přímo zaměstnanci společnosti na pozici obchodní zástupce a obchodní specialista, který je určen spíše pro V.I.P. zákazníky a jejich odměna je závislá od výkonu, segmentu prodeje a druhu výrobku.

Společnost by se měla zaměřit na jejich motivační systém a na snahu ztotožnění pracovníka se společností. V kapitole, kde se věnuji možnosti zvýšení podílu v segmentu školství se také zmiňuji o velkém potenciálu, který není dostatečně využit, proto pokládám za podstatné zabývat se i otázkou správného výběru personálu. Obchodní zástupce by měl být dostatečně motivován, znát produktovou řadu a umět vycítit možnost prodat i jiné než stávající produkty u nových i zavedených zákazníků.

Společnost XY je typ rodinné společnosti, kde existují specifické pracovní vztahy a nejinak je tomu i v tomto případě. Výhoda nepochybně spočívá v přátelské atmosféře uvnitř podniku a v jednotné firemní identitě jako celku. Na druhou stranu zde může nastat problém prezentovat nespokojenost s pracovními výsledky zaměstnanců.

Závěr

Ve diplomové práci jsem se zabývala hodnocením finanční situace společnosti XY a vypracovala jsem návrhy na její zlepšení. Společnost XY se zabývá výrobou a prodejem instantních nápojů již od roku 1990 a vybudovala si silné postavení na trhu.

Pomocí strategické analýzy, analýzy obecného okolí (SLEPT analýza), Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí a finanční analýzy jsem zhodnotila současný stav sledované společnosti.

V teoretické části jsem uvedla poznatky získané v průběhu studia na vysoké škole a z uvedené literatury.

V praktické části jsem provedla výše zmíněné analýzy, ke kterým jsem využila interních materiálů (výkaz zisků a ztrát, rozvaha) získaných od vedení společnosti a to za roky 2001-2006. Ze získaných výsledků jsem provedla souhrnné hodnocení společnosti a uvedla návrhy, které by měly vést jak ke zlepšení stávající situace, tak také k udržení již současných dobrých výsledků společnosti.

Mé návrhy souvisí s řízením nákladů a to na základě správně stanovených kalkulací, které by se neměly ve výrobněobchodní společnosti zanedbávat a to vzhledem k neustále měnícím se cenám nakupovaných surovin. Zabývala jsem se otázkou cenové tvorby a také možnostem, jak navýšit tržby společnosti. Poukázala jsem na důležitost správného výběru zaměstnance na pozici obchodního zástupce a na možnost zvýšení tržního podílu v jednotlivých segmentech. Všechny mé návrhy souvisí jak s financemi podniku, tak se samotnými provozními problémy, kde společnost neefektivně hospodaří se svými finančními prostředky.

Seznam použitých zdrojů

a) Monografické publikace

- 1) STROUHAL, J., I. *Finanční řízení firmy v příkladech*. 1. vyd. Brno: Computer Press 2006. 178 s. ISBN 80-251-0913-5.
- 2) SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.
- 3) BLAHA, Z. a JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví podniku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1996. 159 s. ISBN 80-85603-80-2.
- 4) VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress. 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.
- 5) SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.
- 6) HANUŠOVÁ, H. a KOČMANOVÁ, A. *Účetnictví*. 1. vyd. Brno: PC-DIR, 1998. 230 s. ISBN 80-214-1270-4.
- 7) KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
- 8) KISLINGEROVÁ, E. a NEUMAIEROVÁ, I. *Vybrané příklady firemní výkonnosti podniku*. Praha: VŠE Praha, 1996. 242 s. ISBN 80-7179-641-3.
- 9) KISLINGEROVÁ, E. a HNILICA, J. *Finanční analýza*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- 10) KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 4. vyd. Brno: PC-DIR, 1999. 64 s. ISBN 80-214-1279-8.
- 11) KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- 12) VYKYPĚL, O a KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení*. 4. vyd. Brno: Novotný, 2001. 157 s. ISBN 80-214-1901-6.
- 13) MAŘÍKOVÁ, P. a MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X.
- 14) NEUMAIER, I. Index IN: Rychlý test kondice podniku. *Ekonom.* 2000, č. 13, s. 61 – 63. ISSN 1210-0714.

- 15) REŽŇÁKOVÁ, M. a ZINECKER, M. *Finanční management*. 1.vyd. Brno, Novotný, 2002. 225 s. ISBN 80-214-2250-5.
- 16) SOLAŘ, J. – BARTOŠ, V.: *Rozbor výkonnosti firmy*. 2. přepracované vydání Brno: PC-DIR 2003. 173 s. ISBN 80-214-2515-6.

b) Ostatní použité zdroje

- 17) www.mpo.cz
- 18) www.volny.cz/mbocanek/teorie.html

Seznam tabulek

Tabulka č.1:	Nejdůležitější segmenty zákazníků.....	15
Tabulka č.2:	Souhrn analýzy obecného okolí.....	19
Tabulka č.3:	Rozhodovací pravomoci podle zákaznických segmentů	25
Tabulka č.4:	Shrnutí analýzy oborového okolí.....	26
Tabulka č.5:	Prodej výrobků dle kategorií.....	28
Tabulka č.6:	Shrnutí analýzy 7P	33
Tabulka č.7:	Analýza SWOT	35
Tabulka č.8:	Hodnocení podle ukazatelů quicktestu	47
Tabulka č.9:	Ukazatele Čistého pracovního kapitálu	55
Tabulka č.10:	Vybrané ukazatele likvidity	56
Tabulka č.11:	Vybrané ukazatele zadluženosti.....	56
Tabulka č.12:	Vybrané ukazatele aktivity	57
Tabulka č.13:	Vybrané ukazatele rentability	58
Tabulka č.14:	Vybrané provozní ukazatele	58
Tabulka č.15:	Hodnocení ukazatelů.....	59
Tabulka č.16:	Ukazatel Z-skóre v jednotlivých letech	60

Seznam obrázků

Obrázek č.1:	Porterův 5-ti faktorový model konkurenčního prostředí	20
Obrázek č.2:	Osoby, které rozhodují o výběru nápoje.....	25
Obrázek č.3:	Graf interních faktorů organizace – 7P.....	27
Obrázek č.4:	Ukázka produktu společnosti XY.....	27
Obrázek č.5:	Zobrazení čistého pracovního kapitálu	38
Obrázek č.6:	Vývoj struktury aktiv	51
Obrázek č.7:	Vývoj struktury pasiv.....	52
Obrázek č.8:	Vývoj provozního, finančního a celkového výsledku hospodaření....	53
Obrázek č.9:	Průměrná struktura nákladů	54
Obrázek č.10:	Procentní vývoj struktury nákladů.....	54
Obrázek č.11:	Vývoj struktury nákladů v jednotlivých letech.....	55
Obrázek č.12:	Z-skóre v jednotlivých letech	60
Obrázek č.13:	Vývoj Z-scóre v jednotlivých letech.....	61
Obrázek č.14:	Vývoj jednotlivých ukazatelů Z-scóre	61
Obrázek č.15:	Systém kalkulací ve společnosti	63
Obrázek č.16:	Kalkulace artiklu.....	64
Obrázek č.17:	Kalkulace typového zdroje	66

Obrázek č.18: Kalkulace obchodního případu, zakázky 67