

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Zhodnocení manažerských funkcí a finanční analýza vybraného podniku

Vedoucí diplomové práce

Ing. P. Řehoř, Ph.d.

Autor

Bc. Zuzana Španvirtová

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „**Zhodnocení manažerských funkcí a finanční analýza vybraného podniku**“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění s použitím materiálů, které mi poskytla firma a na základě odborných knih, které jsem uvedla v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách.

Milevsko, 15. 4. 2011

Bc. Zuzana Španvirtová

Poděkování

Za cenné rady, náměty a metodické vedení práce děkuji **Ing. Petru Řehořovi, Ph.d.** z Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Zároveň děkuji společnosti XXX, spol. s r.o. za poskytnutí potřebných materiálů.

Obsah

1	Úvod	6
2	Literární přehled	8
2.1	Manažerské funkce.....	8
2.1.1	Plánování	8
2.1.2	Organizování	13
2.1.3	Kontrola	17
2.2	Finanční analýza podniku	22
2.2.1	Finanční výkazy.....	22
2.2.2	System finanční analýzy.....	22
2.2.3	Přístupy k finanční analýze	23
2.2.4	Úloha finanční analýzy	24
2.2.5	Ukazatele finanční analýzy.....	24
3	Metodika	34
4	Charakteristika vybrané organizace.....	36
5	Analýza a zhodnocení současného stavu	37
5.1	Plánovací proces.....	37
5.1.1	Druhy plánů	37
5.2	Organizační funkce	45
5.3	Kontrolní funkce	49
5.3.1	Fáze kontrolního procesu.....	49
5.3.2	Druhy a formy kontrolních procesů společnosti.....	50
5.3.3	Druhy kontroly podle úrovně řízení	52

5.3.4	Kontrolní nástroje pro operativní hodnocení vývoje a řízení ekonomických procesů	53
5.4	Finanční oblast podniku	56
5.4.1	Vertikální a horizontální analýza.....	56
5.4.2	Poměrová analýza.....	70
6	Diskuse, návrh změn na zlepšení stávajícího stavu	77
7	Závěr	83
8	Summary.....	85
9	Přehled použité literatury.....	86
10	Seznam schémat, obrázků a tabulek	89

1 Úvod

V literatuře se uvádí, že existuje celá řada způsobů, jak definovat pojem finanční analýza. V zásadě nejvýstižnější definicí je však ta, která říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek. Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku (Růčková, 2007).

V dalších úvahách, se zaměřím na manažerskou práci, kdy nespočet zahraničních i tuzemských autorů popisuje ve svých publikacích, jak správně a efektivně řídit ekonomickou organizaci. Otázkou však zůstává, nakolik jsou tyto poznatky v podnicích využívány a zda je management zná a bere v potaz. Vodáček (2006) ve své knize *Moderní management v teorii a praxi* uvádí, že k základním poznatkům manažerské teorie i praxe patří modelová představa o skladbě manažerské práce. Tato poslání plní manažerské funkce. Pod tímto pojmem se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce. Úspěšná manažerská práce pak vede k celkovému úspěchu podniku.

Aby v podniku vše fungovalo tak jak má, je nutné analyzovat, jakým způsobem vybraná firma či společnost organizuje svoji činnost, plánuje, jaké cíle si stanovuje, jakým způsobem provádí kontrolu, z jakých zdrojů financuje svoji činnost a jak své finanční zdroje využívá.

Alespoň z části bych se chtěla pokusit o objasnění těchto úvah, a proto jsem si jako téma pro diplomovou práci vybrala *Zhodnocení manažerských funkcí a finanční analýza vybraného podniku*. Ve své práci se zaměřím na vybrané manažerské funkce,

a to plánování, organizování a kontrolu a také se pokusím o zhodnocení finanční situace podniku na základě různých metod finanční analýzy.

Účelem této práce je poté zhodnotit, do jaké míry se postupy managementu společnosti shodují s postupy uváděnými v teoriích managementu. Dále se také pokusím zhodnotit, jaká je hospodářská situace modelové společnosti a jak efektivně organizace využívá své finanční prostředky k financování jednotlivých činností a k zajištění chodu celé organizace.

Jako modelovou firmu, na níž se pokusím o toto srovnání „teorie s praxí“ jsem si vybrala společnost, která si nepřeje být jmenována, a proto ji pro účely diplomové práce nazývám společnost XXX s.r.o.. Tuto společnost jsem si vybrala jako modelovou, neboť jsem v této firmě měla možnost získat praktické informace pro zpracování zvoleného téma.

2 Literární přehled

2.1 Manažerské funkce

Ve vývoji manažerského myšlení i v dnešní světové manažerské literatuře existují jak různá pojetí obsahové náplně manažerských funkcí, tak i jejich odlišné klasifikace. Za zakladatele koncepce manažerských funkcí bývá považován jeden z prvních průkopníků managementu, francouz Henry Fayol. Pro charakteristiku manažerské práce jako celku a tím i potřebného profilu vedoucího pracovníka již v roce 1916 definoval pět funkcí. V té době je sice nazval funkcemi správy, ale fakticky šlo o dnešní manažerské funkce. Jsou to:

- plánování – stanovení budoucích cílů a postupů, jak jich dosáhnout,
- organizování – zabezpečení zdrojů, popř. podmínek pro uskutečnění plánovaných činností,
- příkazování – zadávání úkolů a instrukcí podřízeným spolupracovníkům,
- koordinace – sladování činností spolupracovníků,
- kontrola – ověřování souladu plánu a skutečnosti a přijetí závěrů.

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila pouze na vybrané manažerské funkce, a to na plánování, organizování a kontrolu.

2.1.1 Plánování

Plánování je první z pěti sekvenčních manažerských funkcí. Jde o činnost, jejímž vyústěním je plán jako cílově definovaný záměr na splnění určité skupiny úkolů. Plánem se rozumí záměr:

- na dosažení účelu (poslání, cílů, úkolů) řízeného procesu nebo činností organizační jednotky (např. firmy, instituce, spolku, jednotlivce...)

- ve stanoveném čase (časový horizont plánu, popř. v členění na dílčí časové úseky) a
- na požadované úrovni (měřítko plnění plánu, resp. parametry cílů) (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Žůrková (2007) ve své publikaci uvádí, že proces plánování je možno definovat různými způsoby, ale obsah je vždy stejný:

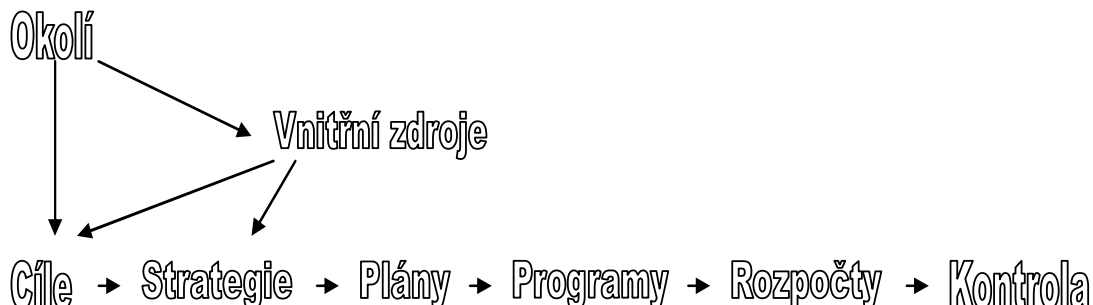
- plánování, rozpočet a následná kontrola patří mezi nejdůležitější funkce managementu,
- plánování by mělo identifikovat, co se stane v budoucnu, nastanou-li určité skutečnosti, abychom byli schopni čelit možným překvapením a změnám podmínek,
- plánování můžeme považovat za projektování budoucích důsledků současných rozhodnutí (Rachlin, 1999).

Jedním ze základních nástrojů strategického, taktického a operativního řízení firmy je podnikový plán, který definuje dílčí cíle, způsob a časový harmonogram jejich realizace, aby bylo dosaženo naplnění základního poslání firmy (Marinič, 2008).

Celkový proces plánování by měl tedy převážně určit, jaké jsou cíle firmy a jejich časová posloupnost, jak bude možno těchto cílů dosáhnout a kdo je za jejich dosažení zodpovědný. Dále pak jaké budou použity strategie včetně jejich programů a rozpočtů, jaké zdroje má společnost k dispozici a jaké jsou očekávané finanční výsledky. Nakonec by měl proces zvolit způsob zpětné kontroly a vyhodnocování plánů (Rolínek, 2003).

Obecně lze tento proces popsat následujícím obecným schématem.

Schéma 1: Obecné schéma plánovacího procesu



Zdroj: TRUNEČEK (1995)

Plán může mít řadu způsobů vyjádření, např. formální dokument schválený poradou vedení organizační jednotky, počítačově uchovávaný soubor údajů, záměr v hlavě vedoucího pracovníka, ústní domluva členů pracovního týmu (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Plánování je prostředkem zabezpečujícím koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace. V organizaci se sestavuje řada plánů, které na sebe musí navazovat jak z časového hlediska, tzn. propojení strategických, taktických a operativních plánů, tak i z věcného hlediska, tzn. provázanost plánů obchodních, výrobních, personálních, technického rozvoje, investic, finančních atd., a z hlediska organizačních úrovní, kdy lze hovořit o kaskádě plánů od celkových celopodnikových plánů až po plány jednotlivých útvarů (Veber, 2000).

2.1.1.1 Časové plánování

Z časového hlediska je možno plány dělit na *krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé*.

Časový horizont plánování může být ovlivněn několika kritérii. Nejtypičtějšími jsou délka období, které je třeba pro dlouhodobé investiční rozhodování, doba potřebná na výzkum a vývoj výrobků, na průběh technologického procesu a životní cyklus

výrobků na trhu. V další řadě je to pak velikost podniku, forma a složitost organizační struktury a úroveň nebo síla konkurence v daném odvětví vzhledem k tomu, že při silné konkurenci je organizace nucena neustále reagovat na změny v jejím chování (Truneček, 1995, Kotler, 1998, Fotr, 1999).

2.1.1.2 Úrovňové plánování

Z hlediska úrovně lze plánování členit na strategické, taktické a operativní.

Strategické plánování je považováno za výchozí rozhodování v organizaci a navazuje na její strategické cíle, zároveň je dlouhodobého charakteru a vyznačuje se komplexním přístupem k organizaci jako celku. Struktura strategického plánu a jeho jednotlivé složky odpovídají jednotlivým funkčním strategiím. Za realizování strategického plánovacího procesu zodpovídá vrcholové vedení společnosti. (Truneček, 1995, Kotler, 1998, Fotr, 1999). Pokud je v podniku využíváno strategické plánování, pak je pevně spojeno s operativním plánováním. Strategický management totiž stanovuje určitý směr a hranice pro operativní management a operativní plány by pak měli být sestavovány na základě strategických plánů (Stainer, 1999).

K uskutečňování strategických cílů směřuje *taktické plánování*, při kterém dochází ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků k jejich dosažení pro konkrétní období, na které je sestavován strategický plán. Taktické plány se obvykle sestavují ve věcné struktuře a odpovídají jim plány na úrovni jednotlivých funkčních oblastí a organizačních článků podniku. (Truneček, 1995).

Veber (2000) také uvádí, že operativní plánování je realizováno středním a operativním managementem na základě upřesněných plánů vyššího managementu. Vypracování operativních plánů představuje obvykle dobře strukturovaný rozhodovací problém, takže se pro vypracování operativních plánů využívá standardních počítačových programů.

2.1.1.3 Plány dle věcné náplně a účelu, kterému slouží

Vedle standardních plánů jsou v organizacích sestavovány plány, které odpovídají náplni činnosti organizace. V případě výrobního podniku hrají významnou úlohu ve struktuře plánů plány odbytu, výroby, zásobování apod. (Veber, 2000).

Jako každá sekvenční manažerská funkce je i manažerská funkce plánování založena na zvládnutí tří paralelních manažerských funkcí. Proto i pro tvorbu a realizaci každého plánu je nutné zajistit:

- analýzu výchozí situace (včetně podstatné minulosti, přítomnosti a reálného výhledu), a to jako startovacího můstku ke splnění cílů a záměrů plánu (včetně rozboru zdrojových předpokladů a možných postupů realizace),
- rozhodování o volbě některého z přípustných postupů (scénářů) za definitivní plán,
- implementaci, resp. postupnou realizaci plánu v konkrétních, často i měnících se podmínkách, na které musí příslušný manažer umět reagovat účelnými změnami a koordinací změněného souboru činností zahrnutých v plánu i ve vazbách na ostatní manažerské funkce (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Efektivnost plánů je dána stupněm dosažení vytyčených záměrů či cílů. Na druhé straně je efektivnost plánu dána tím, do jaké míry přispěl k dosažení záměrů či cílů vzhledem k nákladům vynaloženým na jeho sestavení a realizaci (Koontz, Weinrich, 1993).

2.1.1.4 Cíle

Nutnost uvažovat existenci soustavy cílů plánů na vrcholové či vyšších úrovních řízení vyplývá z poznání, že organizace je sociálně-ekonomickým komplexem se složitou kooperační souhrou partnerů (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Bělohlávek (2006) považuje za základní koncept řízení cíle, postupy, zdroje, úkoly a kontrolu. *Cíle* jsou specifické budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Stanovení budoucích cílů je počátečním a kritickým prvkem plánování. Musí být správně určeny

priority cílů, vymezen jejich časový rámec, cíle musí být jednoznačně formulovány z hlediska obsahu, dále musí být jasně vymezena oblast, na kterou se vztahují, stanovena jejich měřítka a návaznost na ostatní cíle v organizaci.

Aby bylo možno dosáhnout cíle, je nutné stanovit vhodný *postup*. K co nejefektivnějšímu dosažení cíle je nutno nalézt různé alternativy postupů a vybrat tu nejvhodnější. Podle rozsahu a důležitosti se plánované postupy označují jako strategie nebo taktiky.

Při plánování se musí určit i předpokládané *zdroje* potřebné k dosažení cílů. Manažeři musí rozhodnout, jaké zdroje budou za potřebí, jaké jsou mezi nimi závislosti, jaká bude jejich disponibilita a jak vhodně zdroje alokovat. Nástrojem této fáze plánování jsou rozpočty, které určují strukturu a objem disponibilních zdrojů.

Plánované činnosti provádí zpravidla lidé, kterým manažeři zadávají *úkoly* včetně pravomocí a odpovědnosti tak, aby byli motivováni dosahovat vytyčených cílů. Proto musí být při plánování rozhodnuto, kdo bude za co zodpovídat a případně jak bude motivován.

Plánování může naplnit své poslání jen tehdy, jsou-li součástí plánu také kritéria jeho plnění. To předpokládá, že v plánu budou stanovena měřítka *kontroly* a způsoby hodnocení dosažených výsledků (Bělohávek, 2006).

2.1.2 Organizování

Posláním organizování je účelně vymežit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části. Organizování je založeno na využití:

- výhod společenské dělby práce (především formou vhodné specializaci, a pak následného sdružování činností)
- koordinaci potřebných činností a vztahů lidí, kteří je provádějí,

- přiměřeného vymezení pravomoci a zodpovědnosti lidí zúčastněných v organizovaných procesech.

Formou sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování jsou organizační struktury (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Obsahové zaměření procesu tvorby organizačních struktur lze vyjádřit systémem OSCAR, jehož podstatou jsou požadavky, které má proces organizování zajistit. Jsou to cíle (Objectives), specializace (Specialization), koordinace (Coordination), pravomoc (Authority), zodpovědnost (Responsibility) (Rolínek, 2003).

V centralizovaném typu organizace všechna oddělení nebo funkce jako je výroba, nákup, skladování, účetnictví, financování, technika, výzkum atd., podléhají spolu se svými manažery přímo generálnímu řediteli (Northcote Parkinson, Rustomji, 1994).

Druhým extrémem je situace, kde je rozhodování předáno těm manažerům, kteří mají nejtěsnější vztah k provedení daného rozhodnutí. V tomto případě se jedná o decentralizovaný typ organizace. Je ale třeba si uvědomit, že tyto dva pojmy jsou relativní, nikoliv absolutní. Některé organizace mohou efektivně fungovat, když jsou všechna rozhodnutí přijímána vrcholovými manažery. Žádná organizace nemůže fungovat efektivně, je-li veškeré rozhodování delegováno na zaměstnance nejnižší úrovně (Robbins, Coulter, 2004).

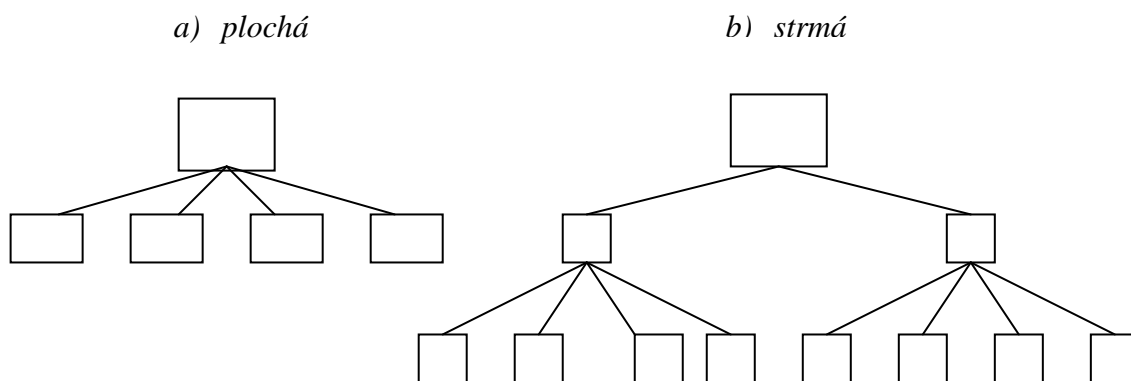
2.1.2.1 Organizační struktura

Organizační struktura představuje vlastně jakousi kostru organizace, která umožňuje plnit stanovené a plánované cíle podniku či ekonomické jednotky. V teoriích managementu rozeznáváme různé formy organizačních struktur (Veber, 2000).

Některé organizace mají strmou organizační strukturu, což znamená, že mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením je mnoho úrovní a každý vedoucí pracovník má poměrně malý počet podřízených. Plochá organizační struktura se naopak vyznačuje

malým počtem úrovní, při značném počtu pracovníků, podřízených jednotlivým vedoucím (Bělohávek, 2006).

Schéma 2: Plochá a strmá organizační struktura



Zdroj: ROLÍNEK (2003)

2.1.2.2 Klasifikace organizačních struktur

Mezi základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur patří:

- uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury,
- sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.

Za doplňkové charakteristiky klasifikace organizačních struktur se považují:

- míra centralizace, resp. decentralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur při jejich umístění ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti,
- členitost, resp. počet podřízených organizačních prvků ve vztahu k nadřazení organizačnímu prvku,
- časové trvání, jde v podstatě o to, zda jsou organizační struktury dočasné nebo relativně stabilní (Dědina, 1996).

Organizační struktury na jedné straně zabezpečují diferenciaci pro kvalifikované a hospodárné provádění stanoveného okruhu činností. Na druhé straně zajišťují také jejich integraci k dosažení společných cílů diferencovaných organizačních jednotek (Carlos C. Lorenzana).

K základnímu vysvětlení obsahové náplně klasifikace organizačních struktur uvedeme jejich stručnou charakteristiku (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Pokud staví organizační struktura na dělbě pravomocí, hovoříme o tzv. liniové organizační struktuře, případně funkcionální nebo liniově štábní struktuře. Rozdíl spočívá v charakteru odpovědného vedoucího a vazeb nadřízenosti a podřízenosti.

Nás však budou zajímat organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků. Sem patří např. divizionální či hybridní struktura. Pro naši analýzu je však nejpodstatnější struktura funkční, která je nejtypičtější pro organizační strukturu společnosti XXX, spol. s r. o. a na jejímž základě dochází v této společnosti k řízení veškerých činností.

Funkční struktura je založena na seskupování pracovníků do útvarů podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit. V čele útvarů stojí obvykle odborný ředitel pro danou funkci. Tato organizační forma se používá většinou ve středních podnicích, které jsou obvykle zaměřeny na relativně menší počet výrobků nebo služeb, jež vyžadují vysokou specializaci. Dále se uvádí, že v této struktuře převládá tendence k centralizaci řízení, neboť jednotlivé funkce ač prováděny odděleně vyžadují celkovou koordinaci. Vrcholové vedení řeší rovněž kompetenční spory, které mezi specializovanými útvary nutně při nezbytné koordinaci vznikají. Rozpětí řízení uvnitř specializovaných útvarů je relativně velké, protože nadřízení znají problém detailně a nečiní jim větší problémy správně rozhodovat.

Mezi hlavní výhody této struktury patří efektivní využívání zdrojů, rozvoj kvalifikace pracovníků, rychlejší postup v kariéře, strategická rozhodnutí jsou prováděna na úrovni vrcholového vedení.

Funkční struktura má ovšem i své nevýhody, k nimž především patří pomalejší průběh rozhodovacího procesu, menší inovační aktivita, podíl jednotlivých činností na celkovém úspěchu je často velmi nejasný a může pracovníky demotivovat, funkční struktura vytváří malé předpoklady pro výchovu budoucích vrcholových manažerů, je zde špatná koordinace mezi útvary (Veber, 2000).

2.1.3 Kontrola

Kontrola znamená soustavné kritické hodnocení jevů a procesů již nastalých, nastávajících nebo budoucích s cílem přispět k dynamické rovnováze kontrolovaného systému nebo jeho části (Kovaříková, Mareš, 1997).

Jejími posláními je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchýlkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací. V tomto duchu je kontrola označována za „siamské dvojče“ plánování (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Význam této manažerské funkce spočívá především v zaměření úsilí firmy žádoucím směrem, kdy efektivní kontrola směřuje energii firmy k dosažení rozhodujících organizačních cílů. Kontrolní systémy zjišťují, zda byly správně vykonány všechny plánované činnosti. Kontrola také spočívá v monitorování, hodnocení a ovlivňování takového chování a činností, jaké si přeje management. Dále zajišťuje, že úsilí členů organizace bude koordinováno pomocí standardů, zásad, norem apod. a omezují tak možnosti volby při rozhodování. Kontrolní systémy také stanovují zásady a pravidla řešení opakující se situace a snižují manažerskou nejistotu při rozhodování (Burton, Thakur, 2006).

2.1.3.1 Klasifikace kontrolních procesů

Dle Vodáčka, Vodáčkové (2006) existuje řada účelových klasifikací kontrolních procesů. Obvykle jde o členění podle

- obsahové náplně,
- úrovně řízení,
- charakteru provádění.

Podle obsahové náplně jde o kontrolní procesy, které se zaměřují na zhodnocení kvality provádění různých činností organizace (správnosti, účelnosti, souměření s plánem apod.)

Klasifikace podle úrovně řízení určuje, zda jde o kontrolu činností na vrcholové úrovni řízení, jež se obvykle pracovně označuje strategické kontrolní procesy, anebo na nižších úrovních řízení, jež se označuje jako operativní kontrolní procesy.

Podle charakteru provádění bývají kontrolní procesy obvykle klasifikovány:

- pravidelné a nepravidelné
- interní a externí,
- preventivní,
- průběžné,
- následné.

2.1.3.2 Fáze kontrolních procesů

První fází je *získávání a výběr informací pro kontrolu*. V této fázi se vychází ze znalosti informačních zdrojů podniku. Informačními zdroji může být databáze podniku, která obsahuje údaje o operativní evidenci účetnictví, kalkulaci, rozpočetnictví, ekonomických zdrojích apod.

V dalším kroku je nutné *ověření správnosti získaných informací*. Věcná správnost obsahuje hledisko účelnosti a hospodárnosti vykonávaných činností (tzn. ověření formální náležitosti dokumentů, podpisová oprávnění, úplnost údajů, početní správnost, technická kontrola, inventarizace).

Po ověření správnosti údajů dojde k provedení *hodnocení kontrolovaných procesů*. Hodnocení zahrnuje dvě činnosti, a to posuzování záměrů a skutečností podle

jednotlivých kritérií, přijatých nebo odvozených hledisek a oceňování, význam podle kvantity a kvality. Základ těchto pohledů tvoří hodnotový systém.

Další fází je *stanovení závěrů a navrnutí opatření*. K tomuto kroku může dojít pouze po provedení výše uvedených fází. Opatření a závěry mohou obsahovat např. změnu prodejního sortimentu podle výsledků marketingového průzkumu trhu nebo zavedení výroby nového výrobku atd. Uskutečnění opatření znamenají přechod kontroly z informační polohy do polohy mocenské (Truneček, 1995).

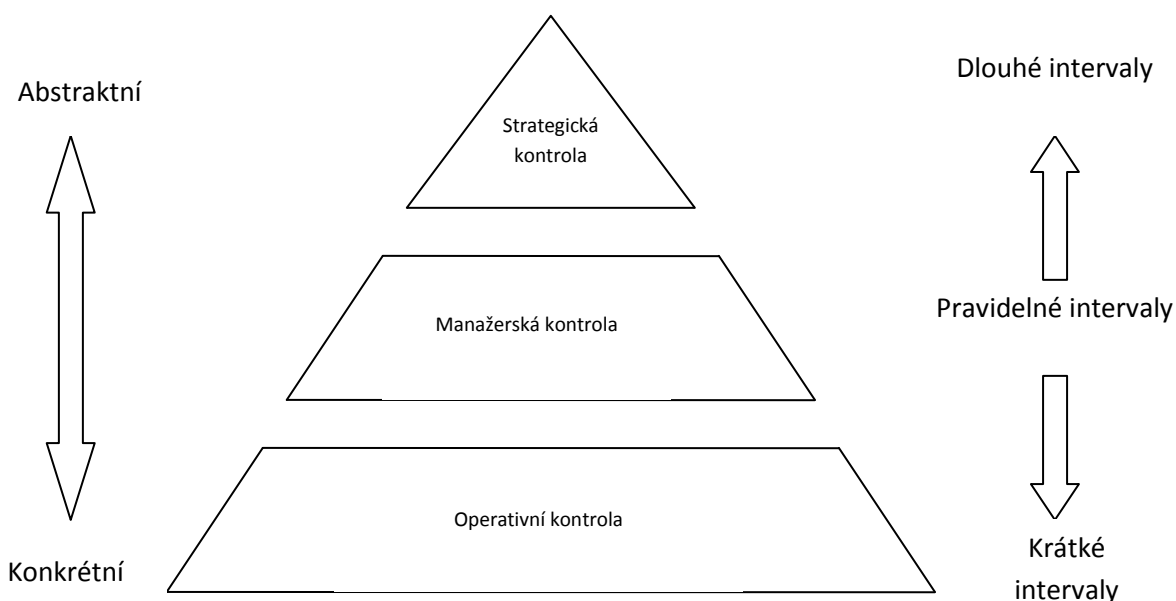
Veber (2000) ještě zmínil, že závěry mohou být tři. „*Nech být*“, tzn. že kontrolou nebyly zjištěny žádné problémy, vývoj reality je žádoucí a žádná opatření tedy nejsou nutná. Další závěr může být „*proved' korigující opatření*“. Toto řešení se použije v případě, že vývoj řízené reality se odchyluje od požadovaného stavu a je třeba tuto realitu upravit. Pokud se řízená realita vyvíjí špatným směrem nebo pokud jsou zjištěny závažné nedostatky, pak je třeba „*přijmout nové řešení*“, které bude znamenat jiný směr řešení.

Posledním krokem je *zpětná kontrola*, která by měla být použita v případě, že na základě předcházející kontroly byla navržena korigující či nápravná opatření a je třeba prověřit jejich účinnost (Veber, 2000).

2.1.3.3 Druhy a formy kontrolních procesů

Bělohlávek (2006) /viz. schéma 3/ člení kontrolu především dle úrovní řízení na *strategickou* (zabývá se směrem vývoje firmy, hodnocení strategií, kvalitou vrcholového rozhodování), *manažerskou* (řeší přidělování zdrojů organizačním jednotkám, harmonogramy a postupy prací) a *operativní* (zaměřuje se na individuální a vybrané dílčí úkoly a činnosti).

Schéma 3: Úrovně kontroly



Zdroj: BĚLOHLÁVEK (2006)

Truneček (1995) v případě členění dle manažerské aktivity rozlišuje kontrolu strategickou, operativní a podněcovací a příkazovací.

Strategická kontrola vychází ze strategické analýzy podniku zaměřené na silné a slabé stránky podniku, na změny ve výrobě, struktuře, dodávkách a finančních zdrojích. Zaměřuje se na celkové výsledky hospodaření podniku, plnění poslání a podnikatelské strategie. Časové intervaly bývají delší a užívané kontrolní ukazatele mívají agregované hodnotové vyjádření.

Pokud klade kontrola důraz na konkrétní vybrané dílčí činnosti podniku, pak hovoříme o *operativní kontrole*. Jedná se především o průběžné hospodaření s finančními, energetickými, materiálovými a jinými zdroji. V případě výrobního procesu vychází z technologických podkladů, které jsou členěny na etapy a operace. Časové řady bývají kratší a kontrolní ukazatele užívají konkrétní vyjádření.

Posledním typem z hlediska tohoto členění je *podněcovací a příkazovací kontrola*, která vychází ze stylu manažerské práce a dohlíží na individuální úkoly a výkony. Jedná se např. o kontrolu, která se zabývá dohlížením na špatnou docházku, dodržování organizačních řádů a pracovních povinností jednotlivých zaměstnanců. Tato kontrola se snaží zajistit, aby práce byla dokonalá a to i prostřednictvím případných donucení. Časový horizont je krátký a informace jsou konkrétní a kvantitativní.

Podle označení vztahu k místu kontroly a kontrolované činnosti rozeznáváme kontrolu přímou a nepřímou. *Přímá* se uskutečňuje na místě kontrolované činnosti pozorováním, měřením, snímkováním, průzkumy atd. Podíl této kontroly vzrůstá s nižší úrovní řízení. Pokud je kontrola zprostředkovaná médií, např. zprávami, hlášeními, počítači, výkazy, jedná se o kontrolu *nepřímou*.

Z hlediska třech časových dimenzí se můžeme setkat s *následnou kontrolou*, která hodnotí vykonané, umožňuje poučení z chyb a poskytuje náměty ke zlepšení výsledků. Účel může být buď pozitivní (odměny za dosažené výsledky) nebo negativní (postih viníků). Jedná se např. o konečnou kontrolu jakosti výrobku. Další formou spadající do této skupiny je *kontrola průběžná*. Věnuje se především kratším intervalům, etapám a dílčím úkolům. Do *předběžné kontroly* se snažíme převést kontroly každé činnosti, abychom předem vyloučili zbytečná rizika a nedostatky.

Dalším hlediskem je doba trvání kontroly, kdy rozeznáváme nepřetržitou kontrolu, kontrolu občasnou pravidelnou (fyzická a finanční) a nepravidelnou. Z hlediska rozsahu kontroly rozeznáváme kontrolu komplexní a dílčí. Kontrolu také rozdělujeme z hlediska stejnorodé činnosti a to na kontrolu např. globální, individuální apod. Z hlediska způsobu vyjádření známe kontroly slovní, hmotné a hodnotové (Truneček, 1995).

2.2 Finanční analýza podniku

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení, protože působí jako zpětná informace o tom, kam podnik v jednotlivých oblastech došel, v čem se mu jeho předpoklady podařilo splnit a kde naopak ne (Knápková, Pavelková, 2010).

2.2.1 Finanční výkazy

Hospodaření a chování podniku popisují finanční výkazy. Z nich se dozvíme, kolik má podnik majetku, jaké má dluhy, kolik má peněz v pokladně, jaké byly jeho poslední tržby atd. Finanční výkazy monitorují celý výrobní proces, sledují náklady podniku, jeho výnosy, sledují majetek podniku a jeho financování. Podnik zpracovává pravidelně tři účetní výkazy: rozvahu, výkaz zisků a ztrát a výkaz cash flow. Každý z těchto výkazů sleduje podnik a jeho chování z jiné stránky (Jindřichovská, Bláha, 2001).

2.2.2 Systém finanční analýzy

Doucha (1996) uvádí, že podstatná většina dnes používaných systému finančních analýz jsou velmi kvalitní, dobré systémy. Jejich kvalitě ale odpovídá přímo úměrně i složitost. Jednoduché postupy zpracování vstupních dat nemají potřebnou vypovídací schopnost a tak se využívají snad často, ale bez žádoucího efektu. Složité systémy, které jsou schopny svými výsledky popsat naprosto přesně stav i výsledky hospodaření analyzované společnosti, bývají pro mnohé managery velmi složité.

Finanční analýza je rozborem stavu a vývoje financí podniku, zejména podle údajů z účetních výkazů. Slouží především pro posuzování finanční důvěryhodnosti podniku z hlediska investorů a věřitelů, jakož i k posouzení spolehlivosti financí podniku jako záštity věcného podnikání.

Finanční důvěryhodnost vyjadřuje pravděpodobnost, že partneři podniku neberou na sebe nepřiměřené riziko finanční ztráty, a že mohou očekávat odpovídající výnosy v dohledné budoucnosti.

Finanční spolehlivost znamená, že provozní rizika jsou jištěna přiměřenou oporou ve financích podniku.

Finanční důvěryhodnost a spolehlivost se opírá o finanční zdraví a o finanční chování. Finanční zdraví je dáno aktuálním stavem podnikových financí. Finančně zdravý podnik vykazuje dostatečnou rentabilitu a přiměřené jištění finančních rizik (likviditu a finanční stabilitu) (Jindřichovská, Bláha, 2001).

2.2.3 Přístupy k finanční analýze

Kromě širě pojetí z různých hledisek se rovněž rozlišují dva základní přístupy k finanční analýze:

- fundamentální analýza provádí rozbor založený na vzájemných souvislostech mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, na zkušenostech odborníků a jejich subjektivních odhadech. Zpracovává tedy spíše údaje kvalitativní povahy, kvantitativní informace využívá bez algoritmizovaných postupů,
- technická analýza se naproti tomu opírá o použití algoritmizovaných (např. matematických, matematicko-statistických, ekonometrických aj.) metod ke kvantitativnímu zpracování dat s následným kvalitativním posouzením výsledků.

Oba přístupy k analýze mají své klady a zápory. Nejlepších výsledků lze zpravidla dosáhnout jejich kombinací (Bragg, 2007).

2.2.4 Úloha finanční analýzy

Dle Valacha (1999) je finanční analýza oblast, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností.

Finanční analýza není pouze součástí finančního řízení, ale má také vliv na firmu jako celek, je např. součástí SWOT analýzy. Obsahuje informace důležité pro management, akcionáře, věřitele i další externí uživatele (Růčková, 2007).

Účelem a smyslem finanční analýzy je provést, s pomocí speciálních metodických prostředků, diagnózu finančního hospodaření podniku, podchytit všechny jeho složky, případně při podrobnější analýze zhodnotit blíže některou ze složek finančního hospodaření. Jedná se například o analýzu rentability, analýzu zadluženosti, analýzu likvidity apod. (Valach, 1999).

Sůvová a kol. (2000) ve své publikaci uvádí, že podstatou finanční analýzy je výpočet ukazatelů, které mají dobrou vypovídací schopnost vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě. Mohou být vyjádřeny v peněžních jednotkách, ale i v procentech, v jednotkách času, v Kč/rok, popř. i v bezrozměrném vyjádření.

2.2.5 Ukazatele finanční analýzy

Nejrozšířenější typy ukazatelů:

- ukazatele vývojových trendů – postihují časové změny absolutních ukazatelů. Metoda spočívá v porovnání jednotlivých položek výkazů v čase.
- poměrové ukazatele – charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů pomocí jejich poměru. Tyto ukazatele se sdružují do skupin, přičemž každá se váže k některému aspektu finančního stavu organizace.
- pyramidový rozklad – definuje určité závislosti mezi jednotlivými skupinami poměrových ukazatelů.

- rozdílové ukazatele – vypočítávají se jako rozdíl určité položky aktiv s určitou položkou pasiv. Mezi tyto ukazatele patří např. čistý pracovní kapitál, peněžní fond nebo peněžní pohledávkový fond (Růčková, 2007).

Dle Valacha (1999) jsou základním metodickým nástrojem finanční analýzy tzv. finanční poměrové ukazatele. Jsou formou číselného vztahu, do kterého jsou uváděny finančně-účetní informace. Poměrové ukazatele se běžně vypočítávají vydělením jedné položky (skupiny položek) jinou položkou (skupinou položek) uvedenou ve výkazech, mezi nimiž existují co do obsahu určité souvislosti. Konstrukce a výběr ukazatelů je podřízen hlavně tomu, co chceme změřit, musí být relevantní zkoumanému problému či prováděnému rozhodnutí.

Členění poměrových ukazatelů:

- ukazatele rentability (profitability ratios),
- ukazatele aktivity (asset utilization ratios),
- ukazatele zadluženosti (debt ratios),
- ukazatele platební schopnosti (liquidity ratios),
- ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu – jde-li o akciovou společnost, jejíž akcie jsou volně obchodovatelné (Grunwald, Holečková, 2004).

2.2.5.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří v praxi k nejsledovanějším ukazatelům vzhledem k tomu, že informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem (Kislingerová, Hnilica, 2005). Smyslem ukazatelů rentability je vyhodnocení úspěšnosti dosahování cílů organizace a zhodnocování vložených prostředků (Veber, 2000). Ukazatele rentability vyjadřují závislost mezi výsledky hospodaření a vloženými prostředky. Jsou to ukazatelé ziskovosti a relativní vázanosti kapitálu v jednotlivých formách majetku (popisující dobu obratu v těchto formách) (Pivrnec, 1995).

Valach (1999) uvádí, že měřením **rentability celkového kapitálu** (return of assets – ROA) vyjadřujeme celkovou efektivnost podniku, resp. produkční sílu. Dle Vebera

(2000) nám ukazatel rentability celkového kapitálu umožňuje zjišťovat výnosnost celkových vložených prostředků bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly financovány.

ROA = zisku před úroky a zdaněním / celková aktiva

Rentabilita celkového kapitálu slouží k porovnávání výnosnosti podniků s různou skladbou pasiv (s různou zadlužeností). Na výdělkovou schopnost působí jednak vlivy technické, jednak ekonomické (např. velikost podniku, organizace výroby a vyspělost technologie) (Grünwald, 2001).

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (return on capital employment - ROCE) se vyjadřuje jako:

ROCE = zisk před zdaněním + úroky * (1 – sazba daně) / dlouhodobé závazky + vlastní jmění

V tomto případě se úhrnným vloženým kapitálem chápe veškerý vložený kapitál, tj. vlastní zdroje podniku, krátkodobé a dlouhodobé závazky (Pivnec, 1995).

Dle Maříka (1997) hodnotí tento ukazatel výnosnost celkového vloženého kapitálu a je tedy použitelný pro měření souhrnné efektivnosti podniku. Je také ukazatelem minulé výkonnosti řídicích pracovníků podniku.

Dle Valacha (1999) představuje tento ukazatel široce používané měřítko výnosnosti podniku, velmi často pro mezipodnikové srovnání. V čitateli zlomku jsou celkové výnosy všech investorů (úroky pro věřitele a čistý zisk pro akcionáře) a ve jmenovateli jsou dlouhodobé finanční prostředky, které má podnik k dispozici, tj. suma investovaných peněz, jak akcionářů, tak věřitelů. Vyjadřuje na jedné straně schopnost podniku odměnit ty, kteří poskytli prostředky, a na druhé straně schopnost podniku přilákat nové investory.

Dalším ukazatelem této skupiny je **rentabilita vlastního kapitálu** (return on equity – ROE). Tento ukazatel nás informuje o efektivnosti využití vlastního kapitálu. To znamená, že nám říká, jak podnik svou činností vložený kapitál, tj. prostředky vložené do podniku jeho majiteli, zhodnotil. Proto by výsledná hodnota tohoto ukazatele neměla být menší než úroková sazba z dlouhodobě uložených depozit. Jinak by pro podnik bylo výhodnější nepodnikat a kapitál uložit do peněžního ústavu (Pivrnec, 1995).

$ROE = \text{zisk po zdanění} / \text{vlastní kapitál}$

Rentabilita vlastního kapitálu slouží k testování

- možné účasti vlastního kapitálu na zvyšování kapitálových zdrojů,
- udržitelné míry růstu podniku, odvozené od tempa růstu vlastního kapitálu,
- šance na udržení reálné hodnoty vlastního kapitálu v podmínkách inflace,
- úrovně výnosnosti vlastního kapitálu ve srovnání s náklady na cizí kapitál (Grünwald, 2001).

Higgins (1997) ve své publikaci uvádí, že tento ukazatel ukazuje velikost zisků, připadajících na 1 Kč investovaného kapitálu, nebo v ekvivalentní podobě, vystupuje jako míra výnosnosti, jako procentní výnos, který získávají vlastníci ze svých investic.

Rentabilita tržeb (return on sales – ROS) – tento ukazatel je některými autory považován za základní ukazatel rentability. Tento ukazatel je třeba posuzovat v časovém sledu, v tzv. časové řadě. Přitom je žádoucí, aby řada měla rostoucí tendenci. Za normální, nebo lépe řečeno obvyklou, je považována hodnota tohoto ukazatele pohybující se okolo 10% (Pivrnec, 1995). Ukazatel rentability tržeb má následující tvar:

$ROS = \text{čistý zisk} / \text{čisté tržby}$

Do tržeb nejčastěji zahrnujeme provozní výsledek hospodaření a vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku (Růčková, 2007).

2.2.5.2 Ukazatele aktivity

Jedná se o ukazatele typu rychlost obratu nebo doba obratu. Nejčastěji se sleduje obrat zásob, obrat pohledávek a obrat stálých aktiv, především hmotného investičního majetku, které jsou příčinnými ukazateli obratu celkového majetku (Valach, 1999).

Tyto ukazatele měří, zda je společnost schopna využívat investované finanční prostředky a také měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv (Růčková, 2007).

Veber (2000) uvádí, že ukazatele mohou být vyjadřovány dvěma způsoby. Prvním z nich je počet obrátek, který udává, kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za stanovený časový úsek. Druhý ukazatel udává dobu obratu, tj. dobu, po kterou jsou finanční prostředky vázány v určité formě neboli za jak dlouho uskuteční jednu obrátku.

Obrat celkových aktiv (Assets turnover) vyjadřuje, jak efektivně jsou využívány celkové fondy (Růčková, 2007).

Obrat celkových aktiv = tržby / A

Rychlost obratu zásob (Inventory turnover) je definován jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob všeho druhu. Výsledkem výpočtu je absolutní číslo, které znamená počet obrátek, jinak řečeno, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětný nákup zásob (Valach, 1999).

Rychlost obratu zásob = tržby / zásoby

Za správnější podobu je však možno považovat takovou podobu ukazatele, kde v čitateli vystupují místo tržeb celkové náklady. Důvodem je skutečnost, že výše zisku je vzhledem k rychlosti obratu zásob irelevantní. Avšak tradičně se používají tržby (Grünvald, Holečková, 2004).

Dalším ukazatelem je **doba obratu zásob**. Tento ukazatel vyjadřuje, za kolik dní se zásoby obrátí. Dá se říci, při určitém stupni zjednodušení, že tento ukazatel charakterizuje prodejnost výrobků podniku (Pivrnec, 1995).

Doba obratu zásob je poměrem průměrného stavu zásob a průměrných denních nákladů a vypočítáme, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob (Valach, 1999). Napoví také, zda organizace drží nadbytečné zásoby s velmi nízkou nebo nulovou výnosností (Veber, 2000).

Doba obratu zásob = $365 / \text{obrat zásob}$

Obdobně jako u zásob můžeme i u pohledávek stanovit **dobu obratu pohledávek** (Average collection period), která je vcelku jednotně vyjadřována jako poměr průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb, nebo jednoduše se vypočte, jestliže počet dní v roce dělíme obratovostí pohledávek. Ukazuje, jak dlouho, kolik dní se majetek podniku vyskytuje ve formě pohledávek, resp. za jak dlouhé období jsou pohledávky v průměru spláceny (Valach, 1999).

Doba obratu pohledávek = $365 / \text{obratovost pohledávek}$

2.2.5.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti zkoumají, jaká část majetku podniku je financována cizími zdroji. Každý podnik je do určité míry zadlužený. Cizí zdroje umožňují podniku, aby mohl operovat ve větším záběru a dosahovat úspor z rozsahu. Zadluženost zároveň přináší i riziko. Zadluženější podnik je investory také vnímán jako rizikovější investice než podnik nezadlužený (Jindřichovská, Bláha, 2001).

Valach (1999) uvádí, že podstatou těchto ukazatelů je hledání optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem. Uplatňuje se zásada, že vlastní kapitál má být vyšší než cizí, protože cizí kapitál je nutno splatit. Použití pouze vlastního kapitálu by ale znamenalo

snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Na druhé straně financování všech podnikových aktiv jen z kapitálu cizího by bylo spojeno s obtížemi při jeho získávání.

Organizace má použít cizí kapitál tehdy, pokud výnos, který se tím získá, a rovněž i výnosnost celkového vloženého kapitálu bude vyšší, než náklady spojené s jeho použitím, tj. úrok placený z cizího kapitálu (Veber, 2003).

Základním ukazatelem zadluženosti je poměr celkových závazků (krátkodobých i dlouhodobých) k celkovým aktivům (**debt ratio**), nazývaný též **ukazatel věřitelského rizika** (Valach, 1999).

$\text{Debt ratio} = \text{celkové závazky} / \text{celková aktiva}$

Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost organizace, a tím vyšší je i finanční riziko (Růčková, 2007). Je doporučováno, aby hodnota tohoto ukazatele nebyla vyšší než 0,5 (Pivrnec, 1995). Naopak Valach (1999) uvádí, že pro jeho výši nelze stanovit nějaké přesné zásady. Je nutné ho vždy posuzovat v souvislosti s celkovou výnosností, kterou podnik dosahuje z celkového vloženého kapitálu, i v souvislosti se strukturou cizího kapitálu.

K měření zadluženosti se dále používá ukazatel poměru vlastního jmění k celkovým aktivům (**equity ratio**), který je doplňkovým ukazatelem k ukazateli předchozímu, jejich součet se tedy rovná 1, resp. 100% (Valach, 1999).

$\text{Equity ratio} = \text{vlastní jmění} / \text{celková aktiva}$

Tento ukazatel vyjadřuje proporcii, v níž jsou aktiva podniku financována penězi akcionářů. Používá se pro hodnocení hospodářské a finanční stability podniku a spolu s ukazatelem solventnosti bývá považován za nejvýznamnější ukazatel pro hodnocení celkové finanční situace podniku. (Grünwald, Holečková, 2004).

Čím větší je podíl vlastního kapitálu, tzn. čím více se hodnota ukazatele blíží 100%, tím méně je podnik závislý na cizím kapitálu, a tedy na věřitelích. Vysoký podíl vlastního kapitálu však může signalizovat překapitalizování podniku. Podnik by měl tedy najít

účelný poměr mezi vlastními a cizími zdroji financování. Přitom hodnota ukazatele by neměla klesnout pod 50% (Pivrnec, 1995).

Další z tří hlavních ukazatelů, který úzce navazuje na předchozí dva poměrové ukazatele a je jejich kombinací (dává do poměru jejich čitatele), je ukazatel poměru celkových závazků k vlastnímu jmění (**debt-equity ratio**) (Valach, 1999).

Debt-equity ratio = celkové závazky / vlastní jmění

Tento ukazatel roste s růstem proporce závazků ve finanční struktuře. Využívá se i převrácená hodnota tohoto ukazatele, která bývá nazývána míra finanční samostatnosti (Valach, 1999).

Valach dále ve své literatuře uvádí, že zadluženost podniku je přirozeně v korelaci s jeho likviditou. Čím vyšší je objem dluhů, tím více je do budoucna nutné věnovat pozornost tvorbě prostředků na jejich splácení. Z tohoto pohledu hodnotí zadluženost podniku např. ukazatel poměru cash-flow z provozní činnosti k průměrnému stavu celkových závazků. Pro hodnocení přiměřenosti úrovně zadlužení z hlediska jejich dopadu na zisk se používají různé dílčí ukazatele. Jedním z nejčastěji používaných je ukazatel **úrokového krytí (interest coverage)**, který porovnává provozní zisk podniku neboli hospodářský výsledek před odečtením úroků a daně s celkovým ročním úrokovým zatížením.

Interest coverage = zisk (před úroky a zdaněním) / celkový úrok

Ukazatel tak informuje o tom, kolikrát celkový efekt reprodukce převyšuje úrokové platby.

2.2.5.4 Ukazatele platební schopnosti (ukazatele likvidity)

Poměrové ukazatele likvidity zkoumají, jestli je firma likvidní, to znamená, jestli má dostatek prostředků na zaplacení krátkodobých závazků. Údaje, které v tomto porovnání používáme, pocházejí z rozvahy podniku (Jindřichovská, Bláha, 2001). Ukazatele charakterizují finanční situaci podniku, odrážejí schopnost podniku použít část jeho prostředků pro splnění závazků (Keřkovský, Vykypl, 2006).

Poměrové ukazatele platební schopnosti odvozují solventnost, resp. likviditu podniku od poměru mezi oběžnými aktivy jako nejlikvidnější skupinou aktiv a krátkodobými závazky splatnými v blízké budoucnosti (Valach, 1999).

Ukazatel běžné likvidity (current ratio) je považován za základní ukazatel likvidity. Tento ukazatel bývá také nazýván jako ukazatel solventnosti nebo též ukazatel celkové likvidity. Je považován za test krátkodobé finanční síly a stability podniku (Pivrnec, 1995). Tento ukazatel vyjadřuje poměr celkového objemu oběžných aktiv a krátkodobých závazků (Grünwald, Holečková, 2004).

Běžná likvidita = oběžný majetek / krátkodobé závazky

Tento ukazatel ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Znamená to, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku (Valach, 1999).

Pivrnec (1995) uvádí, že výše tohoto ukazatele závisí na charakteru činnosti podniku. Podnik s pravidelným průběžným prodejem a s okamžitým inkasem pohledávek vykazuje obvykle nižší úroveň solventnosti, než činí doporučená výše 2. Naproti tomu podnik se sezónní výrobou může mít vyšší hodnotu tohoto ukazatele. Hodnota by se měla proto pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5, přičemž je ale žádoucí, aby neklesla pod 2.

Keřkovský, Vykypl (2006) uvádí doporučenou hodnotu v rozmezí 2 – 3. Vysoká hodnota podle nich ale nemusí být vždy žádoucí, protože může znamenat neefektivní využití oběžných prostředků.

Ne všechna aktiva podniku jsou stejně likvidní. Ve snaze odstranit z ukazatele vliv obecně nejméně likvidní části oběžných aktiv, tj. zásob, je často zjišťována hodnota **ukazatele pohotové likvidity (quick ratio)** (Valach, 1999). QR se tedy používá v případech, kdy firma potřebuje zjistit svoji krátkodobou solventnost v tom smyslu, je-li schopna v daném okamžiku uspokojit všechny své krátkodobé věřitele pomocí pracovního kapitálu, který nezahrnuje zásoby (Petřík, 2005).

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

Obecně se uvádí, že pohotovou likviditu lze považovat za dobrou, je-li hodnota ukazatele alespoň jedna. Vyšší hodnota je příznivější pro věřitele, méně však pro vlastníky organizace. Nižší hodnota tohoto ukazatele pak značí, že ve struktuře aktiv podniku je vázána nadměrná část zásob (Veber, 2000).

Posledním ukazatelem tohoto typu je **ukazatel peněžní (okamžité) likvidity (cash-position ratio)**.

Peněžní likvidita = finanční majetek / krátkodobé závazky

Podle terminologie a struktury naší současné rozvahy představuje finanční majetek peníze, účty v bankách a krátkodobý finanční majetek (Valach, 1999).

Pivrnec (1995) doporučuje, aby hodnota tohoto ukazatele dosahovala výše 1, což by podniku zajišťovalo schopnost dostat svým závazkům. Grünwald, Holečková (2004) uvádějí, že doporučená hodnota je 0,6. Jiní autoři doporučují, aby hodnota byla vyšší než 0,1.

3 Metodika

Cílem diplomové práce je posouzení současné situace vybraného podniku především prostřednictvím finanční analýzy a zhodnocení vybraných manažerských funkcí – plánování, organizování a kontroly, aplikovaných v daném podniku a navržení případných rámcových změn pro zefektivnění řízení podniku.

Prvním krokem práce bylo vypracování literárního přehledu dle publikací českých i zahraničních autorů, které se týkaly vybraných metod finanční analýzy a jednotlivých manažerských funkcí. Publikace českých autorů byly získány v akademické knihovně JU, publikace zahraničních autorů na internetu prostřednictvím vyhledavače scholar.google.cz.

V další kapitole byla provedena charakteristika podniku, kde byly v jeho krátkém historickém vývoji, sepsány významné mezníky. Byla zde popsána především činnost společnosti XXX.

V praktické části byly srovnány získané informace od vedení společnosti s teoriemi uvedenými v literárním přehledu. Informace o společnosti a jejím řízení byly získány především prostřednictvím rozhovorů s finančním ředitelem a také z podkladů poskytnutých společností.

První funkcí, která je v práci řešena, je plánování. V tomto případě bylo vycházeno především z jednotlivých plánů a jejich popisů, které jsou tímto podnikem sestavovány a využívány pro dosažení stanovených cílů.

V případě organizační funkce bylo využito schéma organizační struktury, na jehož základě byly určeny výhody a nevýhody této struktury pro společnost XXX a rozpětí řízení společnosti, v případě nesrovnalostí byly informace opět poskytnuty formou rozhovoru.

Poslední manažerskou funkcí, kterou se práce zabývala, je funkce kontrolní. Jednotlivé druhy a formy kontrolních procesů byly v rozhovoru podrobně popsány a vysvětleny. V závěru byl ještě popsán kontrolní nástroj pro hodnocení a řízení ekonomických procesů, kterým je tzv. barometr hospodaření.

Dalším tématem, který je v diplomové práci obsažen, je rozbor finanční situace pomocí různých metod finanční analýzy. V této části diplomové práce byly využity především výroční zprávy, které byly společností poskytnuty. Z velkého množství metod finanční analýzy byla zvolena vertikální a horizontální analýza aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztráty. Dále byla finanční situace hodnocena prostřednictvím poměrových ukazatelů, které jsou považovány za základní metodický nástroj finanční analýzy.

Jako základní metoda řešení problému byla využívána srovnávací metoda, kdy byly porovnávány postupy ve společnosti XXX s poznatky získanými z odborné literatury. V diplomové práci nebyla společnost porovnávána s jinými podniky, jelikož je tento podnik v současné době jediným fungujícím masokombinátem ve středních Čechách. Na základě získaných podkladů byl tedy charakterizován současný stav podniku a také byly doporučeny nějaké změny na zlepšení.

4 Charakteristika vybrané organizace

Vzhledem k požadavku podniku neprezentovat název jsem zvolila označení společnost XXX.

Společnost XXX je zapsaná v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze. Jedná se o poměrně mladou firmu, která byla založena zápisem do obchodního rejstříku dne 19. června 1995.

Předmětem činnosti je porážka jatečných zvířat, zpracování masa, výroba masných výrobků, distribuce do tržní sítě a vlastní prodejní činnost. Zásadním bodem v jejím vývoji byl rok 2000, kdy do firmy přišel nový současný management, jemuž se podařilo nastartovat již ekonomicky potápějící se firmu. Dalším velkým milníkem byl konec roku 2004, kdy firma dosáhla obratu přes 1 miliardu korun. V současné době denně poráží cca 600 ks vepřového a 45 ks hovězího dobytka. Na trh dodává široký sortiment masných výrobků, výsekových mas a drobů. V současné době produkuje měsíčně kolem 1500 t výrobků, z čehož cca 600 t tvoří masné výrobky a zbytek výsekové maso. Sortimentní řada vyráběných výrobků je v rámci požadavků trhu ucelená.

Krédem a dlouhodobým záměrem společnosti je plná orientace na zákazníka, maximální úsilí vyhovět jeho požadavkům, solidnost v obchodních vztazích a standardní kvalita výroby.

Základní údaje

Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Počet zaměstnanců:	450 (k 30. listopadu 2010)
CZ-NACE:	10.13 Výroba masných výrobků a výrobků z drůbežího masa
OKEČ:	15.13 Výroba masných výrobků
Základní kapitál:	105 342 000 Kč (k 1.1.2010)

5 Analýza a zhodnocení současného stavu

5.1 Plánovací proces

Stejně jako ve všech organizacích tak také ve společnosti XXX je plánovací proces výchozím bodem, který předchází výkonu všech ostatních manažerských funkcí ve společnosti, jelikož obsahuje stanovení cílů, ke kterým všechny manažerské funkce ve společnosti směřují.

5.1.1 Druhy plánů

Plánovací proces ve společnosti XXX je charakterizován podle dvou základních hledisek, dle časového horizontu a dle úrovně rozhodovacího procesu.

5.1.1.1 Časové plánování

Časový horizont plánování je ovlivněn určitými kritérii. Pro společnost XXX hovoří jak kritéria vyhovující spíše krátkodobému plánování (např. krátká doba na výrobu výrobku, krátkodobý životní cyklus výrobku na trhu aj.), tak kritéria hodící se spíše pro plánování dlouhodobé (např. velikost podniku). Právě dlouhodobé plánování je však ve společnosti opomíjeno a omezuje se pouze do určitých úvah vrcholového vedení, avšak bez nějakého výraznějšího systémového řešení.

5.1.1.2 Úrovňové plánování

Kromě dlouhodobého plánování chybí ve společnosti také výraznější forma strategického plánování. Na úrovni vrcholového managementu probíhá taktická forma plánování nikoli strategická. Nenavazuje tedy na strategické cíle, ale provádí se k jejich uskutečňování.

Sestavují se plány na úrovni jednotlivých funkčních oblastí nebo organizačních struktur společnosti. Vykonavatelem je z části i střední management. Formulují se konkrétní pokyny krátkodobého zaměření.

Operativní plánování je realizováno středním a operativním managementem na základě upřesněných plánů vyššího managementu. Výsledkem jsou operativní plány společnosti jako např. operativní plán výroby, plán odbytu, distribuce výrobků apod. Této formě odpovídá i denní plánování, které se ve společnosti odvíjí od návaznosti na požadavky odbytu a odběratelské sítě, případně s přihlédnutím k určitým specifickým dnům či svátkům v roce.

5.1.1.3 Roční finanční plán společnosti XXX

Funkci plánování věnují ve společnosti velkou péčí. Roční finanční plán je jejím základním ekonomickým nástrojem pro vyhodnocování, běžné řízení činnosti a rozhodování o optimalizačních úlohách. Zahrnuje plán odbytu, plán nákupu jatečných zvířat, plán výroby, plán investic, plán práce a finanční plán. Následné složky finančního plánu pak vyplývají z výše uvedených plánů. Jedná se o vyhodnocování, využití výsledků pro operativní řízení, podrobné rozbory hospodaření a ostatní kritéria.

5.1.1.4 Plán odbytu

Východiskem pro jeho zpracování je analýza a předpoklad vývoje poptávky po mase a masných výrobcích. Plán vychází zejména z:

- vyhodnocení trendů ve vývoji spotřeby masa a masných výrobků (vliv vývoje kupní síly obyvatelstva, změny stravovacích návyků, vlivy osvěty o zdravé výživě, vliv otevření evropského trhu, tlak řetězců, reklama, vývoj národní ekonomiky, vládní cenová politika, politická rozhodnutí na ochranu nebo naopak uvolnění národního trhu v rámci euroregionu atd.),

- vyhodnocení konkurence (množství potenciálních výrobců a dodavatelů, jejich struktura, síla, vzestup či ústup ze stávajících pozic na trhu, trendy možného dovozu obdobného sortimentu potravinářských výrobků aj.).

Plán odbytu se vyhotovuje v množství a sortimentu a také ve finančních ukazatelích (hmotný plán oceněný předpokládanými cenami odvozenými ze situace na trhu v době sestavování plánu a v té době známých faktorů ovlivňujících jejich výši). Konkrétně se jedná o ukazatele prodejů v tunách za rok i v průměru za měsíc a jim odpovídajícím hodnotám v Kč celkem a za 1 kg pro expedice veškerých druhů masa a uzenin.

5.1.1.5 Plán porážek (nákupu)

Tento plán vyplývá převážně z vyhodnocování stavu a trendů vývoje odchovu skotu a prasat (tzn. vliv zemědělské politiky státu, tlak EU, snaha o maximální využití porážkové kapacity atd.). Sestavuje se dle množství a druhů a opět ve finančním vyjádření (hmotný plán oceněný předpokládanými cenami). Zde se plánuje nákup dobytka v kusech, tunách živé váhy, v tunách v mase, které odpovídají určitým cenám v Kč za kg živé váhy. Výsledkem plánu je nákupní hodnota zvířat.

5.1.1.6 Plán výroby

Tento plán prakticky zajišťuje porovnání nákupních plánů s plány odbytu, a to jak v hmotné, tak ve finanční podobě. Tvoří ho vlastně hmotná bilance, která zahrnuje:

- vybilancování plánu odbytu a nákupu ve fyzických jednotkách podle jednotlivých druhů a norem výtěžnosti a norem spotřeby,
- úpravy návrhů plánů odbytu a nákupu na bilanční rovnováhu (doplnění plánem nákupu suroviny, tak aby byla zajištěna výroba dle plánu odbytu a byla na 100% využita výtěžnost porážených zvířat),
- kalkulaci, týkající se:

- stanovení plánované výrobní režie (dle skutečného vývoje předchozího roku a předpokládaného vývoje, přírážka),
- normové kalkulace jednotlivých výrobků – vyhodnocení plánu výroby – stanovení potřeb pomocného materiálu pro výrobu (koření, výrobní obaly),
- stanovení vnitropodnikových a obchodních cen,
- stanovení hodnoty výkonů výroby na střediska a celkem.

5.1.1.7 Plán režii

Plán režii zahrnuje:

- a) zajištění podkladů pro plán režii,
- b) rozpis režijních nákladů.

Plán režii se rozepisuje pro jednotlivé měsíce celého roku. Do finančního plánu se pak zahrne úhrnný součet za celý rok. Položky režijních nákladů tvoří ve společnosti např. náhradní díly, pohonné hmoty, elektrická energie, opravy, cestovné, odpady, mzdy, sociální a zdravotní pojištění, silniční daň, odpisy investičního majetku, úroky, leasing aj.

Po vypracování jednotlivých uvedených plánů následuje zpracování samotného finančního plánu, do něhož se převádějí výsledky z jednotlivých dílčích plánů. Vlastní finanční plán je zpracován vertikálně v kalkulačním členění a horizontálně v členění podle činností.

5.1.1.8 Další druhy plánů

Plán investic

V tomto plánu se ve společnosti zaměřují na:

- nákup technologie – v důsledku: zastarávání, efektivnosti výroby, rozšiřování sortimentu výroby, úspory energií, snaha vyhovět legislativním požadavkům EU, zlepšování pracovního prostředí, úspory nákladů aj.
- potřeby investičních prostředků – odpisy, disponibilní zisk, úvěr, leasing.

Například pro rok 2006 byly do tohoto plánu zahrnuty položky přesahující 70 mil. Kč. K těm nejvýznamnějším patřily:

- rekonstrukce sanitní porážky na porážku prasnic,
- rekonstrukce kuchyně,
- změna média využívaného k vytápění a výrobě páry,
- stavba čerpací stanice,
- stavba parkoviště před areálem,
- nákup nového klipsovacího zařízení,
- úprava vodárny,
- úprava pojezdové komunikace,
- vybavení laboratoře,
- auto leasing aj.

V oblasti investic získala společnost v roce 2008 dotace z Programu rozvoje venkova:

- | | |
|---|-----------|
| ➤ Pořízení nové sušárny tepelně neupravených masných výrobků | 400.000,- |
| ➤ Pořízení nového zařízení – vyvíječe kouře | 400.000,- |
| ➤ Vybudování skladovací chlazené kapacity pro hotové uzenářské výrobky | 400.000,- |
| ➤ Pořízení bádrovacího zařízení | 400.000,- |
| ➤ Vybudování chlazeného meziskladu pro tepelně opracované masné výrobky před jejich zabalením | 400.000,- |

➤ Pořízení chladicího kondenzátoru	320.000,-
➤ Sušárna tepelně upravených masných výrobků	400.000,-
➤ Rozšíření chladicího okruhu stávajících sušáren	360.000,-
➤ Modernizace vážního systému	400.000,-
➤ Pořízení zchlazovací komory	360.000,-

Plán práce

Tento plán se sestaví pro různé potřeby, a to:

- dle potřeb odbytu (prodejny, obchodní zástupci v nových regionech, doprava atd.),
- dle potřeb výroby (nová technologie, růst výroby),
- dle potřeby technického zabezpečení (opravy a údržby, obsluhy aj.),
- dle potřeb řízení (řízení jakosti atd.).

Dalšími plány jsou například rozpis plánu tvorby hospodářského výsledku a rozpis plánu hrubého rozpětí.

5.1.1.9 Plánovací nástroje

Z obecného schématu plánovacího procesu lze odvodit, že existuje několik faktorů, z nichž plánovací funkce vycházejí a které musí být vzaty v úvahu a do plánů zahrnuty. Tím nejzákladnějším faktorem jsou cíle, případně zájmy vrcholového managementu. V této funkci se společnost XXX snaží zohledňovat jak cíle společnosti, tak jejího managementu, ale i zákazníků a zaměstnanců. Hlavním cílem je plné uspokojení zákazníka, maximální úsilí vyhovět jeho požadavkům, solidnost v obchodních vztazích a standardní kvalita výroby.

Od těchto hlavních cílů se pak odvíjí ty dílčí. Těmi jsou např. zajištění atraktivnosti práce pro zaměstnance společně se zajištěním sociálních výhod. Jedním z dalších je také rozšíření sortimentu. Taky však musím poznamenat, že společnost nevyužívá pro tuto

formu plánování žádnou vhodnou analýzu. Je to jistě následkem toho, že ve společnosti prakticky chybí forma strategického plánování.

Dalším faktorem jsou pak akce neboli určité specifické činnosti naplánované tak, aby bylo dosaženo zvolených cílů. Pokud dojde k vymezení konkrétního cíle, je stanovena činnost k jeho dosažení a také osoba za ni odpovědná. Na rozhodnutí se mohou podílet všichni kompetentní členové managementu, zásadní a konečné rozhodnutí je v rukou generálního ředitele společnosti.

Neméně důležitým faktorem jsou zdroje, za které považujeme např. výrobní, finanční, lidské, technické, technologické a informační zdroje, které společnost získává prostřednictvím svých komunikačních kanálů, informačního systému, sítě obchodních zástupců a jejich pravidelných porad, nebo pravidelných porad vrcholového managementu. Lidské zdroje společnost získává obvyklým způsobem, tzn. prostřednictvím inzerátů, úřadů práce atd. V případě výrobních zdrojů má společnost stálé dodavatele, které si vybírá na základě nabídek jednotlivých podniků, kdy management společnosti porovnává nabídky dodavatelů především po stránce finanční a kvalitativní. Stejným způsobem společnost zajišťuje zdroje technické.

Vazbu na zdroje mají rozpočty představující stanovení očekávaných výsledků. Do základní struktury rozpočtů společnosti patří propočet prodejů (v hmotných jednotkách, v Kč), rozpočet finanční (rozvaha, výsledovka, cash flow), administrativní rozpočet dle jednotlivých oddělení, marketingový rozpočet (reklama, podpora prodeje, public relations, distribuce, prodejní výdaje), rozpočet výroby (náklady na materiál, mzdy, atd.).

V plánovacím procesu provádí management společnosti určité analýzy a rozbory prodejnosti. Na plánování firmy působí i její okolí. Okolím společnosti se myslí konkurence, zákazníci, distributoři nebo makrookolí podniku (politické, sociální, kulturní, technologické a jiné vlivy). Pro společnost mají zásadní význam převážně analýzy poptávky, neboli trendů, které ovlivňují nákupní chování spotřebitelů. Ve společnosti se samozřejmě zajímají o konkurenční pozici, kterou mají velmi silnou.

V neposlední řadě se pozornost managementu společnosti upíná k Evropské unii, neboť přidružení se ČR k tomuto společenství sebou přináší některá zásadní politická rozhodnutí, která mají dopad i na masný trh v naší zemi. Pochopitelně s růstem požadavků na hygienu provozu a modernizaci podniku musí představitelé společnosti ve svých plánech počítat i s nadměrným růstem finančních prostředků

Posledními faktory, které umožňují dosáhnout stanovených cílů prostřednictvím konkrétních osob, jsou pravidla a způsoby realizace plánů. Za konkrétní činnosti jsou zodpovědné konkrétní osoby.

Závěrem lze tedy říci, že ve společnosti vycházejí převážně z taktického plánování s tím rozdílem od manažerských teorií, že finanční plán zde nevystupuje jako plán dílčí nýbrž souhrnný a ostatní plány jsou jeho součástí. Navíc se sestavují i některé další, všechny jsou však, dá se říci, krátkodobého charakteru. Ve společnosti se neplánuje dlouhodobě na strategické úrovni, čímž se společnost možná připravuje o ještě větší zefektivnění své činnosti. I přes tuto skutečnost lze na základě skutečností uvedených konstatovat, že plánovací funkce je zpracována ve společnosti na takové úrovni, že svým opodstatněním napomáhá managementu společnosti nejen vytyčovat cíle, ale i určovat opatření pro jejich dosažení a pro prosperující způsob ekonomického rozhodování a řízení činnosti celé společnosti.

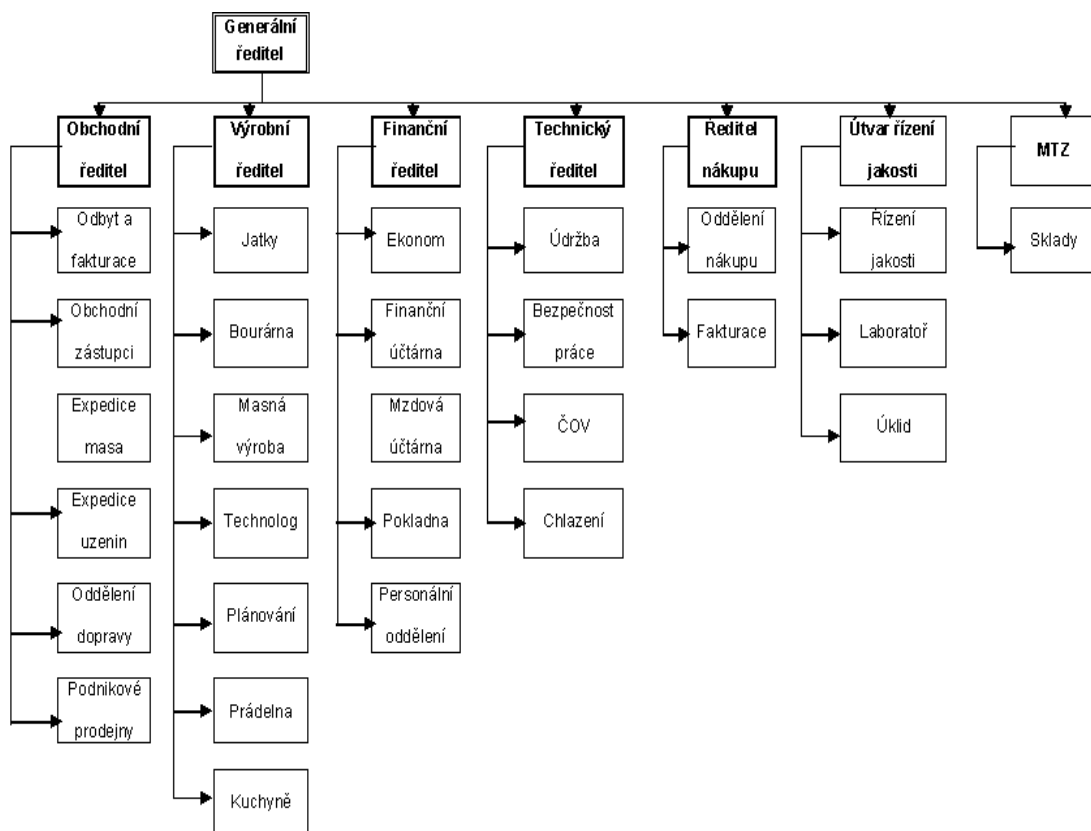
5.2 Organizační funkce

Ve společnosti XXX jsou jednotliví pracovníci rozděleni do organizačních útvarů a je určen jejich vztah nadřízenosti a podřízenosti. Veškerá činnost je konzultována na poradách, na kterých se pravidelně scházejí představitelé vrcholového managementu společnosti, tedy ředitelé jednotlivých organizačních úseků. Hlavní slovo v přijetí určitého rozhodnutí má generální ředitel společnosti. Je však nutno apelovat na to, že dělba pravomocí je zcela dynamický proces, který je neustále ovlivňován mnoha faktory a každodenními situacemi, které v podniku vznikají. Ve společnosti XXX tedy není možné aplikovat žádný stabilní stupeň centralizace či decentralizace.

5.2.1.1 Organizační struktura společnosti

Nejtypičtější organizační strukturou pro naši společnost je struktura funkční, která vychází z činností nebo jejich výsledků. Na základě této struktury dochází v organizaci k řízení veškerých činností.

Schéma 4: Organizační struktura



Zdroj: Společnost XXX

Tato struktura se zakládá na seskupování pracovníků do jednotlivých útvarů, v čele útvarů stojí ředitelé jednotlivých úseků, tedy obchodní, výrobní, finanční, technický a ředitel nákupu, dále pak vedoucí pro útvary řízení jakosti a materiálně technické zásobování (MTZ).

Ředitelé jednotlivých útvarů pak řídí několik oddělení. Tato oddělení mají různý počet zaměstnanců. Nejvyšší počet zaměstnanců je v oddělení masná výroba (122 + 1 vedoucí). Dále je velký počet zaměstnanců podřízených 1 vedoucímu v oddělení jatky (64) a oddělení dopravy (66). Vedoucí těchto útvarů jsou schopni řídit větší počet podřízených, protože je zde velká podobnost jejich úkolů a také podřízení pracovníci využívají standardizované procedury.

Pokud se zaměříme na počet podřízených z pohledu jednotlivých ředitelů, pak má nejvyšší počet zaměstnanců oddělení, v jehož čele je výrobní ředitel (241), dále pak obchodní ředitel (161), technický ředitel (16), finanční ředitel (10), vedoucí útvaru řízení jakosti (7), ředitel nákupu (4) a vedoucí útvaru materiálně technického zásobování (2). Rozpětí řízení bych tedy ve společnosti XXX ohodnotila jako relativně široké.

V literatuře se také uvádí, že v této struktuře převládá tendence k centralizaci řízení, neboť jednotlivé funkce ač prováděny odděleně vyžadují celkovou koordinaci. Ve společnosti XXX je centrální řízení opravdu hluboce zakořeněné, a proto se nabízí otázka, zda by přeci jen management společnosti neměl v určitých případech rozhodování uplatnit decentralizační způsob přenesení pravomocí na ostatní zaměstnance a zvýšit tak jejich zájem a pocit uplatnění v systému efektivního řízení společnosti.

Výhod této struktury a jejího opodstatnění je ve společnosti XXX mnoho. Zejména se jedná o efektivní využívání zdrojů, jelikož seskupení stejných či podobných činností v jednotlivých útvarech umožňuje nejen společné řešení problémů, ale i efektivní využívání podnikového zařízení.

Výhodu funkční struktury, kterou ve společnosti XXX příliš nevyužívají lze hledat v podobě intenzivních školení, při nichž dochází k rozvoji kvalifikace pracovníků a k neustálému prohlubování a možnému následnému vyměňování jejich specializovaných znalostí a zkušeností.

Strategická rozhodnutí jsou v rámci funkční struktury prováděna na úrovni vrcholového vedení, které tak koordinuje a kontroluje celkovou činnost společnosti. Na nižší úrovni jsou v masokombinátu přidělovány úkoly tak, aby byly v souladu s celkovou strategií podniku.

Dalším důvodem, proč ve společnosti zvolili funkční organizační strukturu je, že stejná kvalifikace uvnitř jednotlivých útvarů usnadňuje výměnu informací a koordinaci činností, čímž dochází ke zvyšování kolegiality.

Nevýhody funkční struktury ve společnosti XXX spočívají především v menší inovační aktivitě, neboť nové myšlenky a nápady pro zlepšení výrobků, technologií a metod práce vyžadují obvykle spoluúčast řady funkcí a jsou výsledkem společných řešení, respektující potřeby jednotlivých činností.

Dále že podíl jednotlivých činností na celkovém úspěchu je často velmi nejasný a může pracovníky demotivovat. Všechny činnosti přispívají ke společnému výsledku, ale určit tento podíl lze velice obtížně. Je nutné také připomenout, že takto nastavený systém řízení vytváří v této společnosti malé předpoklady pro výchovu budoucích top manažerů, neboť každý nižší manažer zná dokonale svoji profesi, ale těžko získá zkušenosti s efektivní koordinací jednotlivých funkcí. Jsou i případy, kdy se vyskytne špatná koordinace mezi útvary, vyplývající z velké izolovanosti a někdy třeba i pocitu nepřátelství vůči ostatním útvarům. Útvary poté nejsou ochotny ke kompromisům, které jsou nezbytné k dosažení celopodnikových cílů.

Z pohledu organizování je společnost XXX až na pár výjimek dobře organizovanou jednotkou a systém jejího řízení probíhá na kvalitní úrovni. Všechna rozhodnutí jsou činěna tomu kompetentními osobami či útvary v rámci organizační struktury společnosti, nicméně centrální systém přenesení pravomocí a rozhodování je podle mého názoru příliš značný. Oběh dat a informací je zabezpečen prostřednictvím komunikačních cest v rámci struktury mezi jednotlivými odděleními i útvary a je podporován rozsáhlým a přehledným integrovaným informačním systémem společnosti.

5.3 Kontrolní funkce

Podstatou kontroly je kritické hodnocení skutečnosti se záměry podniku. Proces kontroly tvoří ve společnosti XXX základnu pro rozhodovací procesy na všech úrovních řízení. Její smysl spočívá především v jejím vlivu na lepší výsledky a také na rozvoj společnosti.

5.3.1 Fáze kontrolního procesu

První fází kontroly je získávání a výběr informací pro kontrolu. Ty ve společnosti XXX získávají na společných poradách, z podnikových dokumentů nebo informačního systému. V tomto případě je důležité znát jednak informační zdroje společnosti, kterými jsou databáze, účetnictví, kalkulace, statistiky a rozpočetnictví a jednak informace o kritériích hodnocení. Těmito kritérii jsou např. plány, normy, kalkulace, rozpočty, technologické postupy, metodické pokyny.

Poté co odpovědní pracovníci získají potřebné informace pro kontrolu, musí ověřit jejich věcnou správnost a zohlednit některá další hlediska, např. hledisko účelnosti a hospodárnosti, tzn. ověření formální náležitosti dokumentů, podpisová oprávnění, úplnost údajů, početní správnost atd. Následně dojde k provedení hodnocení kontrolovaných procesů, neboli posuzují se záměry i skutečnosti podle jednotlivých kritérií, hledisek a měřítek.

Po provedení výše uvedených fází a jejich prezentaci vrcholovému managementu společnosti, zaujmou odpovědní pracovníci závěry a navrhnou opatření, jako např. změnu prodejního sortimentu podle výsledků marketingového průzkumu trhu, nebo zavedení výroby nového výrobku apod.

5.3.2 Druhy a formy kontrolních procesů společnosti

Vezmeme-li v úvahu charakter manažerské aktivity, rozeznáváme strategickou, operativní a podněcovací kontrolu.

Jak již bylo zmíněno výše, společnost XXX neprovádí plánování na strategické úrovni, tedy ani strategická kontrola není ve společnosti systémově řešena a provádí se pouze v případě výskytu určitého problému. Pokud se tedy ve společnosti tato forma kontroly vyskytne, pak např. v reakci na změny v obchodní strategii (pronikání do nových regionů, změny struktury odbytu apod.), ve struktuře pracovníků, ve výrobě (zavádění nových výrobků či technologií), v dodávkách a finančních zdrojích (např. majetková bilance, rozpočty aj.).

V největším rozsahu se ve společnosti XXX provádí operativní kontrola, která klade důraz na vybrané dílčí činnosti společnosti, např. na průběžné hospodaření s finančními, energetickými, materiálovými, kapacitními, příp. jinými zdroji. Ve společnosti se provádí měsíčně rozbory hospodaření v návaznosti na výše zmíněný ekonomický nástroj rozhodování, kterým je finanční plán.

Formou podněcovací nebo příkazovací kontroly pak ve společnosti vyvíjí důraz spíše na iniciativu a výkony pracovníka, než na jeho samostatnost. Zaměstnanci společnosti jsou pod neustálým řízením a kontrolou svých vedoucích nebo mistrů, čímž jsou sice vedeni k vysoké výkonnosti, avšak samostatnost tím zaostává. Dochází tak i k naplnění druhého smyslu této kontroly, a to že přispívá k rozdělování úkolů a vyžadování jejich plnění.

Dále rozlišujeme kontrolu přímou a nepřímou.

Přímá kontrola souvisí ve společnosti s již zmiňovanou kontrolou podněcovací. V jednotlivých provozech ji provádějí jejich mistři, odborní ředitelé a každodenně svými obchůzkami i generální ředitel společnosti.

Nepřímá kontrola je zprostředkována ve společnosti médii, například zprávami, hlášeními, počítači, výkazy, rozборы atd. Kromě kontrolních dokumentů spoléhají ve společnosti i na specializované softwarové programy, které řídí a vyhodnocují jednotlivé technologické procesy. Tuto kontrolu provádí vrcholový management.

Co se týče hlediska trvání kontroly, provádí se kontrola nepřetržitá, občasná pravidelná a nepravidelná. Nepřetržitě se každý den provádí kontrola kvality výrobků a vykrývání objednávek, zjišťuje se, zda byly veškeré objednávky splněny v dostatečném množství, kvalitě a termínu plnění. Pravidelně ve společnosti probíhá vyhodnocování systému kritických bodů, jehož výsledkem je právo na držení certifikátu HACCP. Občasná pravidelná kontrola může být fyzická nebo finanční. Vychází ze zásad hospodárnosti a účelnosti. Volba intervalu této kontroly závisí na stupni řízení a povaze sledované činnosti (např. pravidelné inventury aj.). Z hlediska „naší“ společnosti dochází např. ke kontrole zaměstnanecké politiky (např. kontrola čerpání dovolené, personální přehled aj.), provádí se pohledávková komise (pro zjištění stavu pohledávek společnosti), občasná, ale pravidelná kontrola majetku a inventury všech druhů zásob. Občasná nepravidelná kontrola vyvolává moment překvapení, ve společnosti jde např. o mimořádnou inventuru zásob a majetku, kontrolu stavu plnění úkolů, úplnosti předávání agend a majetkových částí.

Další hledisko je rozsah kontroly. Může jít o kontrolu komplexní nebo dílčí. Komplexní nastiňuje celkový přehled závažných problémů společnosti a jejich souvislostí a tvoří základ účinného managementu masokombinátu. Dílčí kontrolní činnost zahrnuje všechny kontrolní procesy v jednotlivých organizačních útvarech společnosti.

Z hlediska stejnorodé činnosti se provádí globální kontrola, která bere informace, např. z denní fakturace nebo tržeb společnosti, jako signály pro případné nutné zásahy. Individuální kontrola zkoumá jednotlivé jevy, pracovníky, operace, doklady, výrobky

atd. a je prováděna mistry, odbornými řediteli, pracovníky kontrolního úřadu a přímo generálním ředitelem společnosti. Doposud jsem se zmiňovala o vnitřní kontrole, která je založena na komplexní kontrolní funkci vedoucího podniku a všech manažerů na nižších stupních řízení.

Vnější kontrola je ve společnosti uskutečňována např. Okresní správou sociálního zabezpečení či zdravotními pojišťovnami, které kontrolují vyměřování a odvod zdravotního a sociálního pojištění a také orgánů bezpečnosti práce a požární ochrany. Pravidelně a nepřetržitě probíhá zákonná kontrola Státní veterinární správy ohledně dodržování legislativních podmínek pro potravinářské provozy, která má ve společnosti zřízené dokonce vlastní pracoviště. Pochopitelně nesmíme zapomenout ani na zákonem stanovený audit účetnictví prováděný pověřenou auditorskou firmou a další formy kontroly.

5.3.3 Druhy kontroly podle úrovně řízení

5.3.3.1 Kontrolní procesy vrcholového managementu

Top management společnosti využívá převážně nepřímé kontroly, tzn. kontroly, která je zprostředkována médii (např. zprávy, hlášení, výkazy, rozborů aj.). Sleduje se zejména již zmíněné vykrývání objednávek, plnění finančního plánu, kontrolu jakosti a kvality výrobků atd.

5.3.3.2 Kontrolní procesy středního a nižšího managementu

Ke kontrole na této úrovni se využívá vnitřní kontrolní systém společnosti, odborní kontrolní pracovníci, pracovníci odborných útvarů, případně někteří ostatní pracovníci. Jde především o mistry jednotlivých provozů, kteří plní vlastně úlohu manažerů první linie. Jejich úkolem je převážně kontrola pracovníků vykonávajících určitou činnost,

neboť jsou s nimi v bezprostředním každodenním kontaktu. Můžou tedy ověřovat, jak pracovníci plní konkrétní zadané úkoly. Z těchto důvodů průběžně hodnotí tito pracovníci technologické procesy, bezpečnost práce a hygienické předpisy a pracovní morálku svých provozů v souladu s výrobním plánem společnosti.

5.3.4 Kontrolní nástroje pro operativní hodnocení vývoje a řízení ekonomických procesů

První informace o vývoji a stavu ekonomických činností získává management společnosti každý den na poradách a z tzv. „Operativního hlášení výroby a prodeje“. Jedná se o zjednodušené porovnání základních výrobních vstupů podle nákupních lístků předchozího dne a aktuálních hodnot expedic podle expedičních výkazů běžného dne. Informace jsou uváděny v množstevních objemech a v peněžních hodnotách a to za předchozí den a kumulované od počátku měsíce. Výsledkem pro hodnocení je finanční rozpětí prodeje a nákupu v absolutní hodnotě za den a od počátku roku, finanční rozpětí v průměru na jeden den sledovaného měsíce a rozdíl v průměrných cenách prodeje proti průměrným cenám nákupu hodnoceného dne a za období od počátku měsíce. Jedná se o velice zjednodušený nástroj, který však při dlouhodobém a pravidelném používání dává zkušenému managementu okamžitou informaci o efektivnosti probíhajícího výrobního procesu a umožňuje mu operativně reagovat na okamžité cenové výkyvy na trhu jatečných zvířat změnou vlastní cenové politiky a struktury odbytu tak, aby byla stále zajištěna rentabilita činnosti společnosti.

5.3.4.1 Barometr hospodaření

Barometr hospodaření je nástroj, který umožňuje ve společnosti s vysokou mírou přesnosti vyhodnocovat probíhající výrobní proces jeden až dva dny zpět a kvalifikovaně odhadovat konečný výsledek hospodaření běžného měsíce. Jeho podstatou je sledování a vyhodnocování ukazatelů finančního plánu pro oblast výroby na úrovni vlastních nákladů výroby.

Barometr hospodaření je rozdělen do čtyř oddílů:

1) Nákup jatečných zvířat

Podstatou je hodnotové porovnání skutečného objemu nákupu jatečných zvířat ve skutečných cenách a přepočtu skutečného objemu nákupu v kalkulovaných cenách dle finančního plánu. Výsledkem je pak „odchylka nákupu“. Vyhodnocuje vliv skutečných a plánovaných cen na skutečný objem nákupu.

2) Prodej výrobků vlastní výroby

Cílem je zjistit rozdíl mezi plánovaným „obchodním rozpětím“ a skutečným obchodním rozpětím.

3) Odchylka nákupu a prodeje

Při proporcionálním vývoji ekonomické činnosti by se dosažené odchylky měly vzájemně eliminovat. Dražší nákup by měl znamenat ve stejné relaci dražší prodej a naopak. Plusový nebo naopak minusový zůstatek porovnání těchto dvou odchylek představuje v podstatě při plánem předpokládaném vývoji režijních nákladů a ostatních nevýrobních výkonů a neměnném vývoji výrobních zásob plusovou nebo minusovou odchylku proti plánovanému zisku.

4) Hrubé rozpětí z výroby

Jde o porovnání plánovaného objemu a sortimentu výroby v plánových cenách vlastních nákladů výroby se skutečným objemem a sortimentem výroby za sledované období, oceněným plánovanými cenami vlastních nákladů výroby.

Shrnutí Odchylky nákupu a prodeje a rozdílu plánovaného a skutečného Hrubého rozpětí z výroby představuje odchylku od plánovaného zisku.

Kontrolní funkci je ve společnosti XXX věnována výjimečná pozornost, a to na operativní úrovni. V podstatě jí začíná každý pracovní den managementu společnosti a odvíjí se od ní stanoviska pro následná opatření a rozhodnutí. Její důležitost je podchycena také v tom, že jsou v podniku pro tuto funkci vytvářeny některé vlastní dokumenty společnosti, jako např. operativní hlášení výroby a prodeje,

barometr hospodaření a další. Jinými slovy lze říct, že ve společnosti dochází ke každodennímu porovnávání norem a standardů se skutečnou realitou obsahující závěry s vazbou na příčiny či zodpovědné pracovníky společnosti. I tato funkce tak přispívá k efektivnosti v řízení všech činností společnosti a k neméně prospěšnému ekonomickému rozhodování jejího managementu.

5.4 Finanční oblast podniku

V této části diplomové práce se zaměřím na analýzu finanční situace podniku. Pro hodnocení finančního hospodaření jsem využila metody finanční analýzy. Při výpočtu jednotlivých ukazatelů jsem vycházela z výročních zpráv společnosti XXX z let 2005 – 2009, jejichž součástí jsou účetní výkazy - rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz cash flow.

5.4.1 Vertikální a horizontální analýza

Vertikální analýza nám vypovídá o podílech jednotlivých hodnot rozvahy na celkové bilanční sumě, zatímco horizontální analýza nám odpovídá na otázku o kolik nebo o jaké % se změnila jednotlivé položky v čase.

5.4.1.1 Rozvaha

Rozvaha představuje výkaz, který na jedné straně zachycuje stav majetku podniku (aktiva) a na straně druhé zdroje jeho financování (pasiva), vždy k určitému datu.

Aktiva

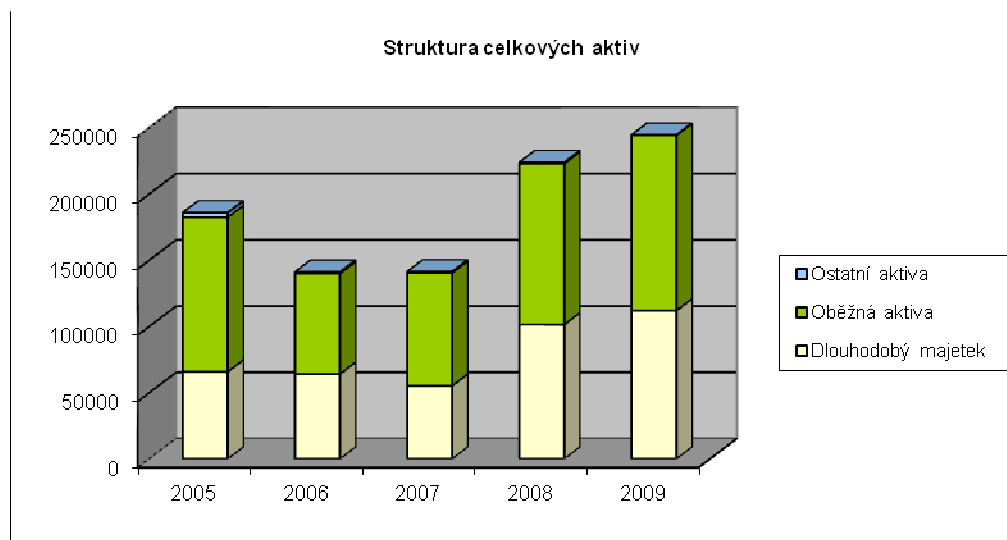
Vertikální analýza

Tabulka 1: Vertikální analýza aktiv – podíl na bilanční sumě (v %)

Položka	2005	2006	2007	2008	2009
Aktiva celkem	100	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	35,5	45,5	39,1	45,3	45,8
Oběžný majetek	62,7	53,8	60,4	54,3	54
Krátkodobé pohledávky	46,6	34,5	34,7	26,8	34,8
Finanční majetek	2,6	1,6	6,8	13,3	7
Časové rozlišení	1,9	0,8	0,6	0,4	0,2

Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

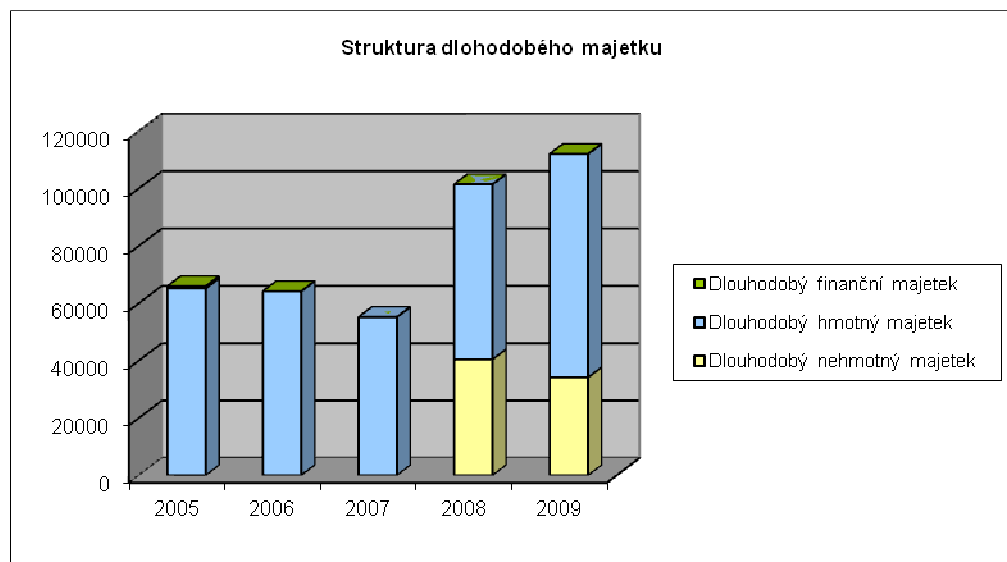
Obrázek 1: Struktura celkových aktiv



Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

Dle obrázku 1 lze říci, že v současné době dochází téměř k vyrovnání stálých a oběžných aktiv. V roce 2005 byl podíl oběžných aktiv výrazně vyšší než podíl dlouhodobého majetku. V roce 2006 byl poměr téměř vyrovnaný, ale v roce 2007 došlo k poklesu stálých aktiv. V roce 2008 byla navýšena jak stálá aktiva, tak aktiva oběžná.

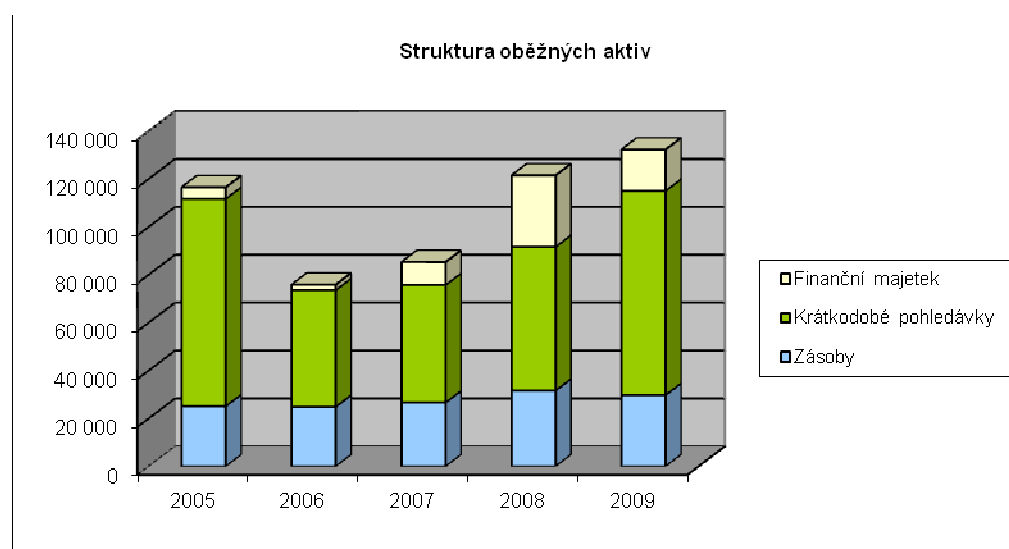
Obrázek 2: Struktura dlouhodobého majetku



Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

Pokud budeme hodnotit strukturu stálých aktiv, pak jejich převážnou část tvoří ve společnosti XXX dlouhodobý hmotný majetek. Podíl tohoto majetku se v průměru pohybuje mezi 27 - 45% a jeho hlavní položkou jsou samostatné movité věci a stavby. Podíl dlouhodobého nehmotného majetku se zvyšuje až v letech 2008 a 2009, kdy dosahuje téměř 20%. Hlavní položkou dlouhodobého nehmotného majetku jsou ocenitelná práva. Dlouhodobý finanční majetek je v postavení k bilanční sumě velmi nepatrný.

Obrázek 3: Struktura oběžných aktiv



Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

Z obrázku 3 je patrné, že podstatnou část oběžných aktiv v letech 2005 – 2009 tvoří krátkodobé pohledávky. V průměru dosahují 40%. Největší část pohledávek tvoří pohledávky z obchodních vztahů. Velikost zásob se v průběhu let 2005 – 2009 téměř nemění. Zásoby ve společnosti XXX tvoří především materiál, nedokončená výroba a polotovary a výrobky. Pokud se zaměříme na finanční majetek, pak jeho podstatnou část tvoří účty v bankách, které dosahují nejnižší hodnoty v roce 2006, kdy je jejich podíl na bilanční sumě 0,7%, naopak nejvyšší hodnoty dosahují v roce 2008, kdy se podíl zvýšil na 12,8%.

Horizontální analýza

Tabulka 2: Horizontální analýza aktiv – absolutní změny (v tis.Kč)

Položka	2006-2005	2007-2006	2008-2007	2009-2008
Aktiva celkem	-44 818	203	82 482	21 050
Dlouhodobý majetek	-1 754	-8 980	46 273	10 577
Oběžná aktiva	-40 678	9 465	36 161	10 799
Krátkodobé pohledávky	-37 879	330	10 944	25 249
Finanční majetek	-2 532	7 304	20 263	-12 618
Časové rozlišení	-2 386	-282	48	-326

Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv – relativní změny (v %)

Položka	2006/2005	2007/2006	2008/2007	2009/2008
Aktiva celkem	-24,1	0,1	58,4	9,4
Dlouhodobý majetek	-2,7	-14	83,9	10,4
Oběžná aktiva	-34,9	12,5	42,4	8,9
Krátkodobé pohledávky	-43,7	0,7	22,3	42,1
Finanční majetek	-52,9	323,6	211,9	-42,3
Časové rozlišení	-69,1	-26,4	6,1	-39

Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

Z výroční zprávy společnosti vyplývá, že v průběhu roku 2005 došlo k poklesu celkových aktiv z důvodu nižšího zůstatku peněžních prostředků na běžných účtech k 31.12.2005 a snížení hodnoty nákladů příštích období. Nárůst oběžných aktiv proti roku 2004 byl způsoben zvýšením stavu zásob výrobků a pohledávek z obchodních vztahů. K navýšení došlo i u DHM zařazením nových technologických zařízení.

Jak je vidět v tabulce 3, došlo v průběhu roku 2006 k poklesu oběžných aktiv vlivem maximální tvorby opravných položek k pohledávkám. Pokles finančního majetku byl způsoben tvorbou opravné položky k nekrytému zůstatku na běžném účtu zkrachovalé banky.

V průběhu roku 2007 došlo oproti roku 2006 k nárůstu oběžných aktiv vlivem snížení tvorby opravných položek k jiným pohledávkám a zejména pak nárůstem finančního majetku (prostředky na běžných účtech).

V průběhu roku 2008 došlo k nárůstu celkových aktiv zejména zvýšením dlouhodobého majetku, který společnost vlastní. Tento nárůst byl způsoben zvýšením dlouhodobého nehmotného majetku a to zvýšením hodnoty ocenitelných práv. Oběžná aktiva byla zvýšena především prostředky na běžných účtech.

V průběhu roku 2009 došlo k nevelkému nárůstu dlouhodobého majetku a zároveň k mírnému zvýšení hodnoty oběžných aktiv. Hodnota ostatních aktiv se snížila. Tento pokles byl způsoben snížením nákladů příštích období. Celková částka aktiv se pak v tomto roce zvýšila téměř o 10%.

Pasiva

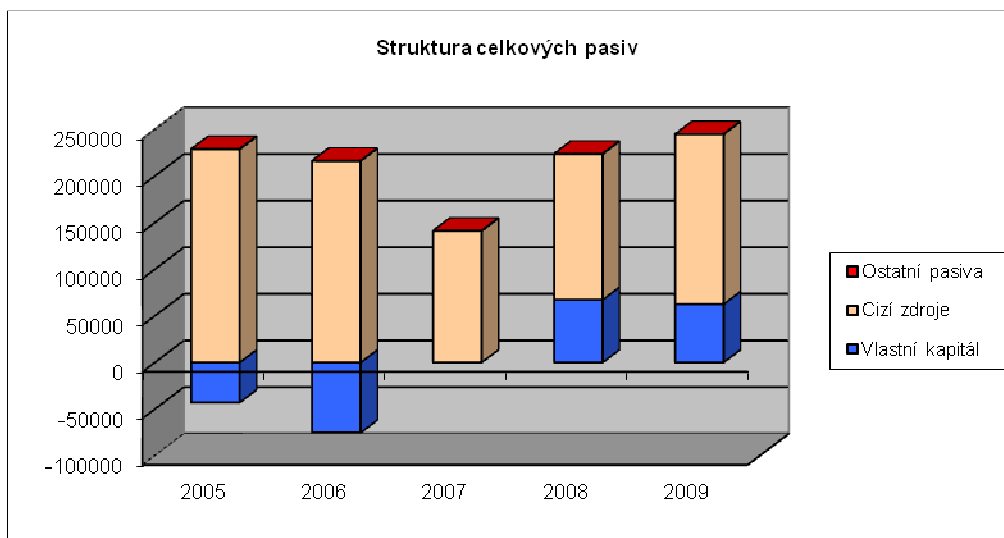
Vertikální analýza

Tabulka 4: Vertikální analýza pasiv – podíl na bilanční sumě (v %)

Položka	2005	2006	2007	2008	2009
Pasiva celkem	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	-23,1	-53,3	0	30,1	25,5
Cizí zdroje	123	153,2	99,8	69,9	74,4
Rezervy	0	0	0	0,3	0,6
Krátkodobé závazky	76,2	93,1	84,4	62,6	69,6
Bankovní úvěry	12,1	16,2	13,1	2,2	0
Časové rozlišení	0,1	0,1	0,1	0	0

Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

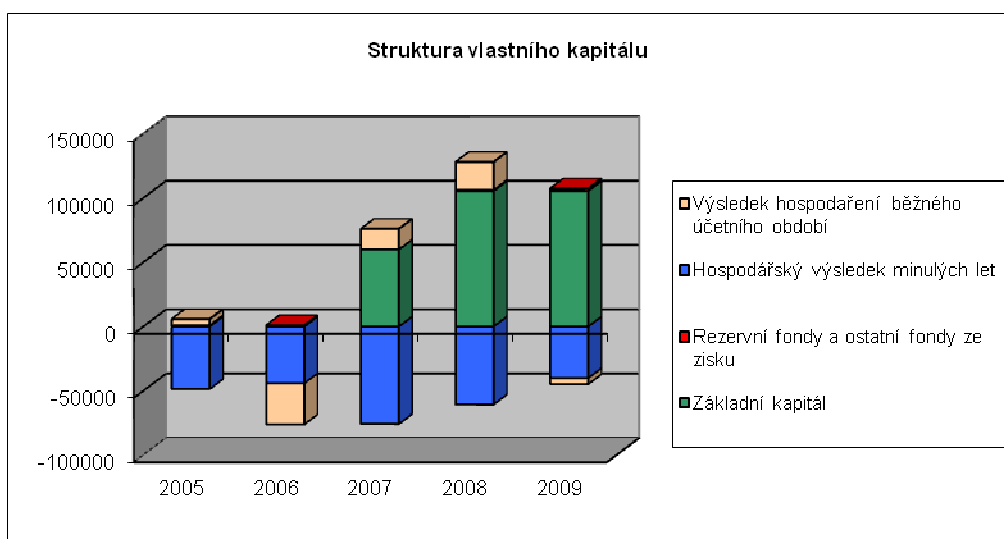
Obrázek 4: Struktura celkových pasiv



Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

Z obrázku 4 je patrné, že společnost využívá převážně cizí zdroje, oproti vlastnímu kapitálu. V roce 2007 byl podíl vlastního kapitálu nulový a to z důvodu neuhrazené ztráty z minulých let. V roce 2008 a 2009 se již hodnota vlastního kapitálu dostává do kladných hodnot. Jedinou položkou ostatních pasiv je časové rozlišení, které však dosahuje pouze jedné desetiny procenta.

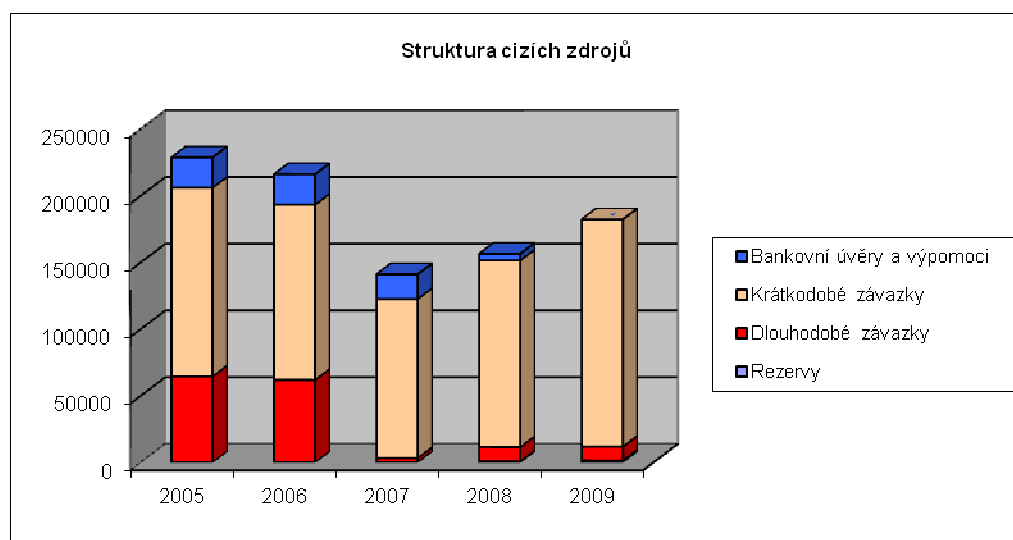
Obrázek 5: Struktura vlastního kapitálu



Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

Pokud se zaměříme na strukturu vlastního kapitálu, pak je z obrázku patrné, že základní kapitál tvoří v roce 2005 a 2006 zanedbatelnou část, podíl na bilanční sumě je v těchto letech v průměru pouze 0,5%. V roce 2007 však došlo k podstatnému nárůstu a to především vkladem jiné společnosti do základního kapitálu. V tomto roce již tvoří základní kapitál 43% z bilanční sumy. Další položkou, která tvoří vlastní kapitál je výsledek hospodaření běžného účetního období, který je v letech 2006 a 2009 záporný, nejvyšší hodnoty pak dosahuje v roce 2007, kdy tvoří 11,3% z celkové bilanční sumy. Téměř nepodstatnou částí vlastního kapitálu jsou rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku, které tvoří max. 0,8% z celkové bilanční sumy.

Obrázek 6: Struktura cizích zdrojů



Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

Strukturu cizích zdrojů tvoří zejména krátkodobé závazky, které tvoří 60 – 90% z bilanční sumy. Dále je následují dlouhodobé závazky a bankovní úvěry a výpomoci. Zanedbatelnou částí cizích zdrojů jsou rezervy, které má společnost pouze v letech 2008 a 2009. Rezervy v těchto letech tvoří 0,3 a 0,6% z bilanční sumy.

Horizontální analýza

Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv – absolutní změny (v tis. Kč)

Položka	2006-2005	2007-2006	2008-2007	2009-2008
Pasiva celkem	-44 818	203	82 482	21 050
Vlastní kapitál	-32 309	75 275	67 220	-4 789
Cizí zdroje	-12 554	-75 073	15 336	25 841
Rezervy	0	0	708	709
Krátkodobé závazky	-10 322	-12 098	20 761	30 446
Bankovní úvěry	310	-4 335	-13 674	-4 862
Časové rozlišení	45	1	-74	-2

Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

Tabulka 6: Horizontální analýza pasiv – relativní změny (v %)

Položka	2006/2005	2007/2006	2008/2007	2009/2008
Pasiva celkem	-24,1	0,1	58,4	9,4
Vlastní kapitál	-75,3	100	12 593,3	-7,1
Cizí zdroje	-5,5	-34,7	10,9	16,6
Rezervy	0	0	100	100,1
Krátkodobé závazky	-7,3	-9,2	17,4	21,8
Bankovní úvěry	1,4	-19	-73,8	-100
Časové rozlišení	33,8	0,6	-41,3	-1,9

Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

Dle rozvahy za rok 2005 došlo v pasivech v průběhu roku 2005 ke snížení dlouhodobých závazků vlivem snížení hodnoty vkladu tichého společníka. V průběhu roku 2005 byl čerpán revolvingový úvěr. Zůstatek bankovních úvěrů ke konci roku se tak navýšil na 22 581 tis.Kč. Dále došlo k nárůstu závazku z obchodních vztahů a ke zvýšení vlastního kapitálu oproti roku 2004. Přes tato dílčí zvýšení zdrojů došlo k poklesu celkových pasiv.

Na základě údajů z tabulky 6, je možno říci, že v pasivech došlo vlivem vysokého minusového výsledku hospodaření za rok 2006 k dalšímu poklesu vlastního kapitálu. Pokles cizích zdrojů pak byl způsoben snížením závazku z titulu půjčky společníků a závazků z obchodních vztahů proti roku 2005.

V pasivech došlo vlivem vysokého ziskového výsledku hospodaření za rok 2007 a vkladem jiné společnosti do základního kapitálu k nárůstu vlastního kapitálu do plusové hodnoty. Pokles cizích zdrojů pak byl způsoben odpisem závazku z titulu výpovědi Smlouvy o tichém společenství a jeho kapitalizací do základního kapitálu.

Za rok 2008 došlo v pasivech k nárůstu vlivem zvýšení základního kapitálu společnosti o 45 532 tis.Kč. Dále došlo k nárůstu dlouhodobých i krátkodobých závazků a ke snížení hodnoty bankovních úvěrů.

Za rok 2009 došlo v pasivech vlivem záporného výsledku hospodaření běžného účetního období k poklesu vlastního kapitálu. Hodnota cizích zdrojů byla naopak zvýšena, především nárůstem krátkodobých závazků, což vedlo k nárůstu celkové hodnoty pasiv.

5.4.1.1 Výkaz zisků a ztrát

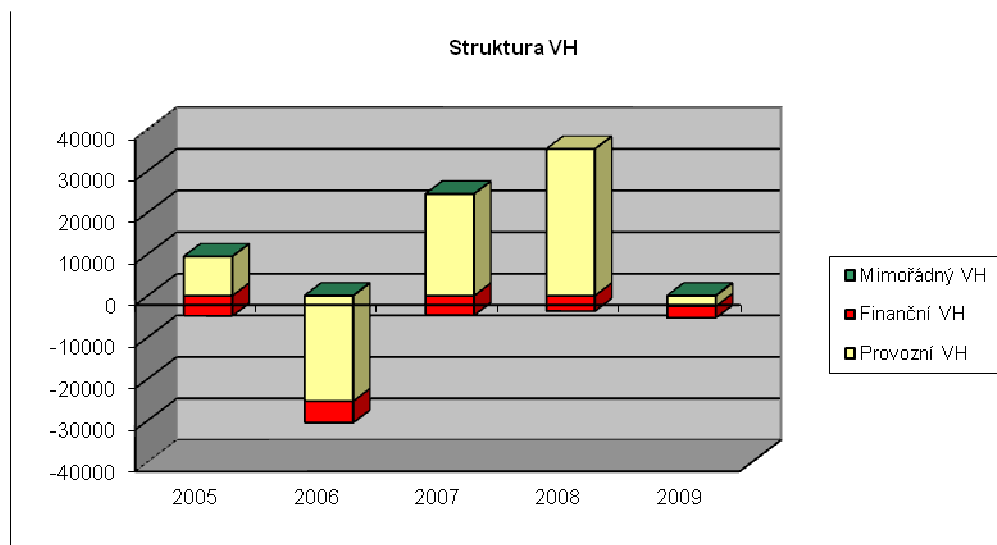
Výkaz zisků a ztrát poskytuje přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období.

Tabulka 7: Struktura VH v jednotlivých letech (v tis. Kč)

	2005	2006	2007	2008	2009
Provozní VH	9 420	-25 338	24 455	35 357	-2 512
Finanční VH	-4 834	-5 157	-4 667	-3 670	-2 780
VH za běžnou činnost	4 799	-32 015	15 980	21 688	-4 791
Mimořádný VH	0	0	0	0	0
VH za účetní období	4 799	-32 015	15 980	21 688	-4 791
VH před zdaněním	4 586	-30 495	19 788	31 687	-5 292

Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

Obrázek 7: Struktura výsledku hospodaření



Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

Na základě údajů z výkazu zisku a ztráty můžeme porovnat vývoj důležitých položek nákladů a výnosů. Můžeme tedy uvést, že oproti předcházejícímu období došlo v roce 2005 k výraznému zvýšení objemu celkových výkonů zejména vlivem nárůstu tržeb za prodej vlastních výrobků a tržeb za prodej zboží. V souvislosti s růstem objemu výroby došlo i k nárůstu nákladů na spotřebu materiálu, energie, nakupovaných služeb a nákladů na mzdy.

V roce 2006 došlo oproti předcházejícímu období k dalšímu zvýšení objemu celkových výkonů zejména vlivem nárůstu tržeb za prodej vlastních výrobků a tržeb za prodej zboží. V souvislosti s růstem objemu výroby došlo i k nárůstu nákladů na spotřebu materiálu, energie, nakupovaných služeb a nákladů na mzdy. Negativně se na tvorbu provozního hospodářského výsledku zejména promítla tvorba opravných položek k pohledávkám. V tomto roce pak společnost dosáhla ztráty ve výši 30 495 tis. Kč.

I v dalším období došlo ke zvýšení objemu celkových výkonů zejména vlivem nárůstu tržeb za prodej vlastních výrobků. Tento nárůst však znamenal jen minimální nárůst nákladů na spotřebu materiálu, energií a služeb. Pozitivně se na tvorbu provozního hospodářského výsledku promítlo i snížení opravných položek k pohledávkám a společnost vrátila hodnotu výsledku hospodaření opět do kladných hodnot. Zisku pak dosáhla i v roce 2008, kdy došlo ke snížení obchodní marže, celkových výkonů

a to především snížením tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Tento pokles měl za následek snížení nákladů na spotřebu materiálu a energií a služeb. V případě osobních nákladů došlo k mírnému zvýšení následkem zvýšení mzdových nákladů.

V roce 2008 nevedl ještě pokles tržeb k poklesu výsledku hospodaření do záporných hodnot, k čemuž však již došlo v roce 2009, kdy tržby opět klesaly a osobní a mzdové náklady rostly. V tomto roce pak společnost XXX dosáhla ztráty ve výši 4 791 tis. Kč.

5.4.1.2 Podnikatelská činnost a stav majetku

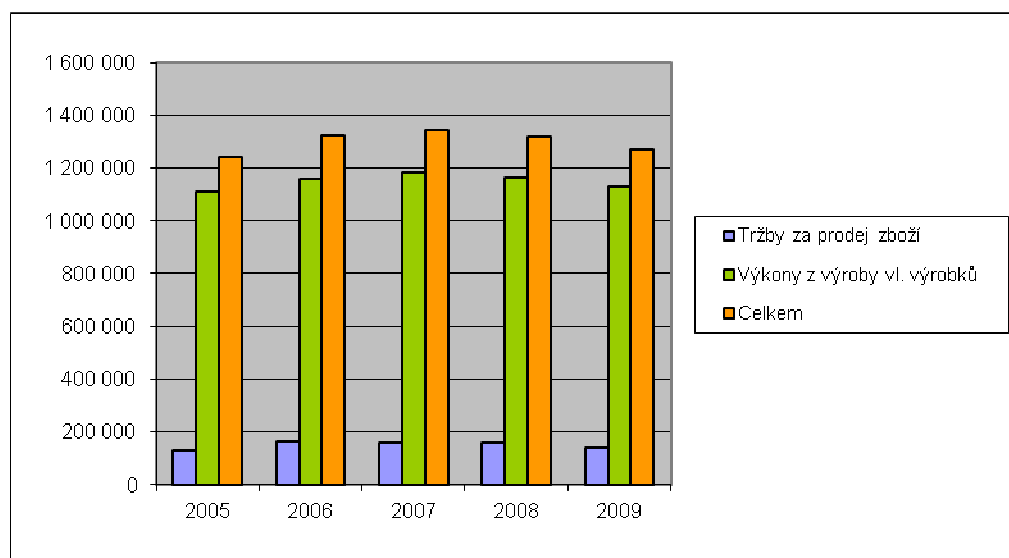
Z údajů, které nám poskytuje výkaz zisku a ztráty můžeme zhodnotit podnikatelskou činnost společnosti a stav jejího majetku.

Tabulka 8: Tržby a výkony celkem

	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby za prodej zboží	128 845	166 107	159 916	156 580	138 854
Výkony z výroby vl. výrobků	1 112 452	1 156 748	1 183 265	1 163 429	1 130 817
Celkem	1 241 297	1 322 855	1 343 181	1 320 009	1 269 671

Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

Obrázek 8: Tržby a výkony celkem



Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

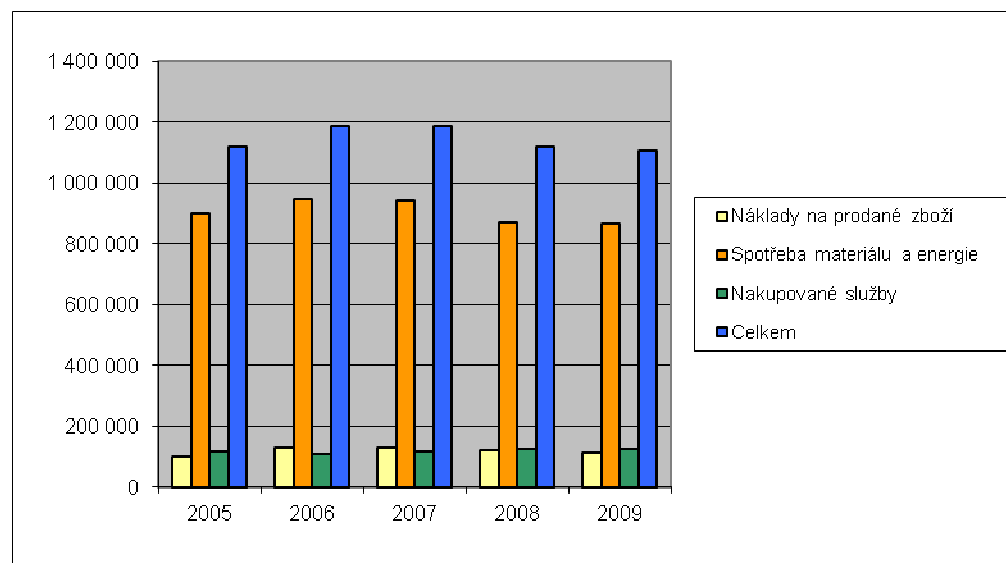
Podstatnou část příjmů společnosti XXX tvoří ve všech letech výkonný z výroby vl. výrobků, nejvyšší hodnoty dosahovaly v roce 2007, nejnižší v roce 2005. Nejvyšších tržeb dosahovala společnost v roce 2006, nejnižších naopak v roce 2005. Celková hodnota pak byla nejvyšší v roce 2007 a nejnižší v roce 2005.

Tabulka 9: Náklady na prodané zboží a výrobní spotřeba

	2005	2006	2007	2008	2009
Náklady na prodané zboží	101 547	131 870	129 365	122 694	113 473
Spotřeba materiálu a energie	900 836	946 142	941 177	870 600	866 053
Nakupované služby	115 224	109 337	116 879	124 654	124 995
Celkem	1 117 607	1 187 349	1 187 421	1 117 948	1 104 521

Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

Obrázek 9: Náklady na prodané zboží a výrobní spotřeba



Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

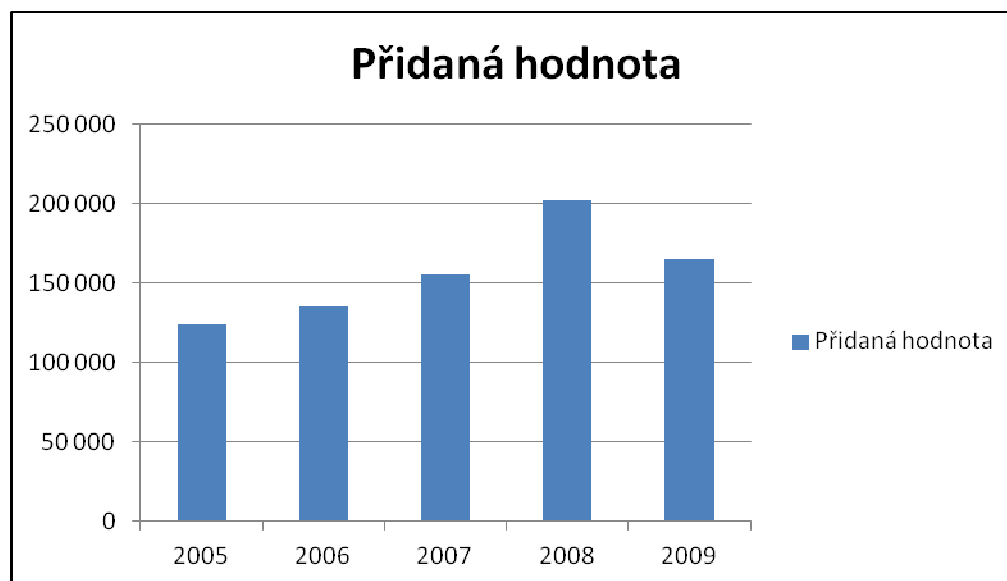
V případě nákladů společnosti tvoří největší část spotřeba materiálu a energie. Tyto náklady jsou nejvyšší v roce 2006 a nejnižší v roce 2009. Další velkou část nákladů tvoří nakupované služby, které dosahují nejvyšší hodnoty v roce 2009, a dále náklady na prodané zboží, které jsou nejvyšší v roce 2006.

Tabulka 10: Přidaná hodnota

	2005	2006	2007	2008	2009
Přidaná hodnota	123 690	135 506	155 760	202 061	165 150
Meziroční růst PH v %	125	109,6	114,9	129,7	81,7

Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

Obrázek 10: Přidaná hodnota



Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

Společnost vynaložila v roce 2005 na nákup jatečných zvířat zhruba 725 milionů korun. Proti roku 2004 byla rozšířena síť podnikových prodejen a zvýšen celkový jejich obrat, to se projevilo nárůstem obchodní marže proti předchozímu roku o 9 211 tis.Kč. Také došlo ke zvýšení ukazatele přidané hodnoty o 24 750 tis.Kč. Zvýšení počtu pracovníků, zvýšení objemu výroby a zvýšení průměrných mezd pracovníků společnosti se projevilo v nárůstu osobních nákladů, které proti předchozímu roku vzrostly o 18 016 tis.Kč. V roce 2005 bylo společností investováno do dlouhodobého hmotného majetku 21 105 tis.Kč, čímž došlo k navýšení nákladů na odpisy DHM o 3 313 tis.Kč. Také v roce 2005 došlo ke snížení opravných položek k pohledávkám, jejichž celková hodnota činí k 31.12.2004 43 501 tis.Kč. Hospodářská činnost společnosti byla za rok 2005 ukončena ziskem ve výši 4 799 tis.Kč.

V roce 2006 nakoupila společnost jateční zvířata zhruba za 762 milionů korun. Tvořila opravné položky na historické pohledávky ve výši 35 645 tis.Kč. Proti roku 2005 byla dále rozšířena síť podnikových prodejen a zvýšen celkový jejich obrat. To se projevilo nárůstem obchodní marže proti předchozímu roku o 6 939 tis.Kč. V nárůstu osobních nákladů se projevilo zvýšení počtu pracovníků, zvýšení objemu výroby a zvýšení průměrných mezd pracovníků společnosti. Tyto náklady vzrostly proti roku 2005 o 16 105 tis.Kč. K navýšení nákladů na odpisy DHM o 3 371 tis.Kč došlo v důsledku investic do moderní výrobní technologie. Do této technologie společnost investovala 23 112 tis.Kč. Společnost dosáhla hospodářskou činností v roce 2006 ztráty ve výši 32 015 tis.Kč. Tato ztráta byla zapříčiněna především tvorbou opravných položek na historické pohledávky.

Na nákup jatečních zvířat se za rok 2007 vynaložilo zhruba 770 milionů korun. Zvýšení počtu pracovníků, zvýšení objemu výroby a zvýšení průměrných mezd pracovníků společnosti se projevilo v nárůstu osobních nákladů, které proti předchozímu roku vzrostly o 5,7 mil.Kč. Společnost dosáhla za účetní rok 2007 kladného výsledku hospodaření před zdaněním ve výši 19 788 tis.Kč. Po proúčtování předpisu splatné daně z příjmu a aktualizace závazku z titulu odložené daně vykázala společnost zisk ve výši 15 980 tis.Kč.

Společnost vynaložila v roce 2008 na nákup jatečních zvířat zhruba 701 milionů korun. Za rok 2008 dosáhla společnost také kladného výsledku hospodaření před zdaněním, a to ve výši 31 687 tis.Kč a po proúčtování předpisu splatné daně z příjmu a aktualizace závazku z titulu odložené daně vykázala zisk 21 688 tis.Kč.

Na nákup jatečních zvířat se za rok 2009 vynaložilo zhruba 676 milionů korun. Společnost dosáhla za účetní rok 2009 hospodářského výsledku před zdaněním ve výši ztráta 5 292 tis.Kč. Po proúčtování daně z příjmů z dodatečných priznání v roce 2009 a aktualizaci závazku z titulu odložené daně vykázala společnost účetní ztrátu 4 791 tis. Kč.

5.4.2 Poměrová analýza

5.4.2.1 Ukazatele rentability

Tabulka 11: Ukazatele rentability

		2005	2006	2007	2008	2009
1	Rentabilita celk. aktiv	3,1%	-20,8%	14,9%	14,3%	-2,1%
2	Rentabilita kapitálu	19,6%	366,3%	336,1%	40,7%	-6,8%
3	Rentabilita vl. kapitálu	-11,2%	42,6%	30 150,9%	32,2%	-7,7%
4	Rentabilita tržeb	0,4%	-2,7%	1,3%	1,8%	-0,4%

Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

Jak jsem již uváděla v teoretické části, je rentabilita (výnosnost) měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku, která je hlavním kritériem alokace kapitálu. Ukazatele rentability jsou ukazatele, kde se v čitateli vyskytuje nějaká položka odpovídající výsledku hospodaření a ve jmenovateli nějaký druh kapitálu, respektive tržeb. V případě těchto ukazatelů je doporučováno, aby jejich hodnota v čase rostla, k čemuž v případě firmy XXX nedochází.

ROA (rentabilita celkového vloženého kapitálu)

Tento ukazatel odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Pro jeho výpočet jsem použila výsledek hospodaření před zdaněním navýšený o nákladové úroky. V roce 2006 tento ukazatel výrazně klesl oproti roku 2005 a to z důvodu ztráty. V roce 2007 dosahoval kladné úrovně a téměř stejné hodnoty dosáhl i v roce 2008, v roce 2009 došlo opět k poklesu. Na tento pokles měla podstatný vliv ztráta z běžné činnosti.

ROCE (rentabilita celkového investovaného kapitálu)

Vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. Pro výpočet tohoto ukazatele jsem také použila výsledek hospodaření před zdaněním navýšený o nákladové úroky. Tento ukazatel dosahoval nejvyšších hodnot v roce 2006 a 2007, pouze v roce 2009 se dostal do záporných hodnot. Dalo by se tedy říci, že v roce 2009 společnost hospodařila ne příliš efektivně.

ROE (rentabilita vlastního kapitálu)

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Pro výpočet se používá výsledek hospodaření po zdanění. Nejvyšší hodnoty tohoto ukazatele bylo dosaženo v roce 2007, kdy došlo k navýšení hodnoty základního kapitálu o 59.000.000,- a v letech 2005 a 2009 byla hodnota opět záporná. Nízké hodnoty jsou způsobeny především ztrátou z hospodářské činnosti.

ROS (rentabilita tržeb)

Rentabilita tržeb vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Obecně lze říci, že čím vyšší je rentabilita tržeb, tím lepší je situaci v podniku z hlediska produkce. Pro výpočet rentability tržeb se také využívá výsledek hospodaření po zdanění. Rentabilita tržeb dosahuje nejvyšší hodnoty v roce 2008, nejnižší naopak v roce 2006.

5.4.2.2 Ukazatele aktivity

Tabulka 12: Ukazatele aktivity

		2005	2006	2007	2008	2009
1	Obrat aktiv	6,1	8,4	8,5	5,3	4,7
2	Obrat zásob	45,0	47,7	45,2	37,5	38,5
3	Doba obratu zásob	8,0	7,6	8,0	9,6	9,3
4	Doba inkasa pohledávek	27,6	14,8	14,6	18,2	26,7
5	Doba splatnosti krátk. závazků	45,1	39,9	35,6	42,5	53,5

Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Tyto ukazatele nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv nebo dobu obratu. V případě ukazatelů aktivity je velmi důležitý poměr mezi dobou obratu pohledávek a závazků, kdy doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha ve firmě.

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek vypovídá o tom, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, tedy za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny. Nejvyšší hodnoty dosahuje tento ukazatel v roce 2005 a nejnižší v roce 2007. Pro podmínky České republiky je obvyklá doba obratu pohledávek kolem 60ti dnů. Na základě výpočtů uvedených v tabulce 12 můžeme tedy říci, že platební schopnost odběratelů je velmi dobrá.

Doba obratu závazků

Udává, jak rychle jsou spláceny závazky firmy.

Na základě porovnání těchto dvou ukazatelů by tedy neměla být narušena finanční rovnováha společnosti, neboť hodnota ukazatele doby obratu závazků je v každém roce podstatně vyšší, než hodnota ukazatele doby obratu pohledávek.

Obrat celkových aktiv

Nejvyšší hodnoty dosahuje obrat celkových aktiv v roce 2006 a nejnižší v roce 2008.

Obrat zásob

Tento ukazatel udává, kolikrát jsou zásoby v podniku během roku prodány a znovu naskladněny. Nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2006 a nejnižší v roce 2008.

Doba obratu zásob

Tento ukazatel nám udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Obecně platí, že čím vyšší je obratovost zásob a kratší doba obratu, tím lepší situace. V našem případě dochází spíše k opačné situaci, kdy se nám obratovost snižuje a doba obratu pomalu roste, k mírnému poklesu došlo pouze v roce 2006 a 2009.

5.4.2.3 Ukazatele zadluženosti

Tabulka 13: Ukazatele zadluženosti

		2005	2006	2007	2008	2009
1	Kvóta vlastního kapitálu	-23,1%	-53,3%	0,0%	30,1%	25,5%
2	Celková zadluženost I.	123,0%	153,2%	99,8%	69,9%	74,4%
3	Koeficient zadluženosti	-5,3	-2,9	2 660,5	2,3	2,9
4	Úrokové krytí I.	5,1	-26,7	16,9	84,0	-20,3

Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

Pojmem zadluženost vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv ve své činnosti cizí zdroje. Podstatou analýzy zadluženosti je hledání optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem. Z hlediska zadluženosti pak platí, že čím vyšší je objem závazků, tím více by se společnost měla v budoucnu věnovat tvorbě prostředků na jejich splácení.

Equity ratio (kvóta vlastního kapitálu)

Tento ukazatel je považován za jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů zadluženosti pro hodnocení celkové finanční situace. Vyjadřuje poměr, v němž jsou aktiva společnosti financována vklady společníků. Významným zlomem byl podle toho ukazatele rok 2007, kdy se ukazatel dostal do kladných hodnot v důsledku výrazného zvýšení vlastního kapitálu. Nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2008, nejnižší v roce 2006.

Debt ratio (celková zadluženost)

Základním ukazatelem, kterým se vyjadřuje celková zadluženost, je debt ratio. Obecně platí, že čím vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím je vyšší riziko věřitelů. Nejvyšší hodnoty dosahuje podnik v roce 2006, kdy využíval z převážné části k financování své činnosti bankovní úvěry. K výraznému poklesu došlo v roce 2007, nejnižší hodnoty pak ukazatel dosahuje v roce 2008.

Debt-equity ratio (koeficient zadluženosti)

Jde o poměr cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu. Tento ukazatel také začíná dosahovat kladných hodnot v roce 2007 po navýšení základního kapitálu.

Ukazatel úrokového krytí

Je konstruován proto, aby firma zjistila, zda je pro ni ještě únosné dluhové zatížení. Tento ukazatel udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Obecně se uvádí, že by hodnoty měly být takové, aby po zaplacení úroků zůstala část zisku pro uspokojení akcionářů. Ukazatel úrokového krytí dosahuje v roce 2006 a 2009 záporných hodnot, protože společnost v těchto letech dosáhla ztráty z hospodářské činnosti. V ostatních letech je hodnota ukazatele uspokojivá.

5.4.2.4 Ukazatele likvidity

Tabulka 14: Ukazatele likvidity

		2005	2006	2007	2008	2009
1	Běžná likvidita	0,7	0,5	0,6	0,8	0,8
2	Pohotová likvidita	0,6	0,3	0,4	0,6	0,6
3	Okamžitá likvidita	0,0	0,0	0,1	0,2	0,1

Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

Likvidita je důležitá z hlediska finanční rovnováhy firmy, neboť jen dostatečně likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům.

Běžná likvidita

Je označována jako likvidita 3. stupně. Ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, tedy jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku. Pro tuto likviditu je uváděno jako optimální rozmezí hodnot 1,5 – 2,5. V případě společnosti XXX jsou hodnoty tohoto ukazatele ve všech letech menší než 1, můžeme tedy říci, že oběžná aktiva v jednotlivých letech nepokrývají krátkodobé závazky podniku. Tyto hodnoty by tedy mohly znamenat špatnou platební schopnost podniku.

Pohotová likvidita

Tato likvidita je označována jako likvidita 2. stupně. Pro pohotovou likviditu platí, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel, tedy poměr 1:1, případně až 1,5:1. Také tento ukazatel dosahuje ve všech letech nižších než doporučovaných hodnot. Nižší hodnota tohoto ukazatele není příliš příznivá z hlediska věřitelů, je však příznivější z hlediska akcionářů a vedení podniku. Menší objem oběžných aktiv vázaný ve formě pohotových prostředků přináší vyšší úroky, naopak značný objem oběžných aktiv vázaný ve formě pohotových prostředků přináší jen malý nebo žádný úrok. Nadměrná výše oběžných aktiv vede k neproduktivnímu využívání do podniku vložených prostředků a tak nepříznivě ovlivňuje celkovou výnosnost vložených prostředků.

Okamžitá likvidita

Bývá označována jako likvidita 1. stupně a představuje to nejužší vymezení likvidity. Pro okamžitou likviditu je v České republice doporučována hodnota v rozmezí 0,6 – 1,1 a podle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu jsou hodnoty ještě nižší, a to 0,2. Tato hodnota je však zároveň označována za hodnotu kritickou, které společnost dosahuje v roce 2008, v ostatních letech je hodnota ještě nižší. U okamžité likvidity platí, že nedodržení předepsaných hodnot nemusí znamenat finanční problémy firmy. Společnosti mohou využívat k financování okamžitých potřeb například kontokorentní účty, jak je tomu i u společnosti XXX, což nemusí být při použití údajů z rozvahy patrné.

6 Diskuse, návrh změn na zlepšení stávajícího stavu

Ve své diplomové práci jsem dospěla k závěru, že společnost XXX vychází ve svých činnostech především z taktického plánování a chybí zde dlouhodobější charakter plánů na strategické úrovni. A to i přesto, že většina autorů managementu považuje právě dlouhodobé plány za jeden z nejdůležitějších předpokladů dosahování podnikatelské prosperity a napomáhá analyzovat nejen současný stav podniku, ale také prognózovat budoucí vývoj jeho okolí, stanovit jeho poslání a tvořit a hodnotit varianty jeho podnikatelské strategie. Z těchto důvodů si myslím, že by se ve společnosti měli nad zavedením strategického plánování zamyslet a pokusit se ho zavést.

Pokud by se ve společnosti rozhodli k zavedení strategického plánování, bylo by samozřejmě dobré provádět strategické řízení. Prvky strategického řízení se v podniku sice projevují, ale pouze v omezené míře. V procesu formulace podnikové strategie si myslím, že by společnost měla provádět především analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, což může být prováděno různými metodami. Jednou z důležitých metod pro hodnocení vnějšího prostředí je Porterova analýza konkurence.

V této analýze je jedním z kroků rozbor konkurence. Společnost XXX je sice jediným fungujícím masokombinátem ve středních Čechách, své prodejny má však tato společnost umístěny po více krajích České republiky. V jižních Čechách lze považovat za konkurenci především Maso Planá, a.s., dále také ZŘUŘ – Masokombinát Písek CZ, a.s., v západních Čechách je to především Schneider – Masokombinát, s.r.o.. Co se týká konkurence, doporučila bych společnosti především sledovat vývoj cen konkurenčních výrobků, zavádění nových produktů konkurencí, rozšiřování distribučních cest, možný vstup nových konkurentů na trh apod.

Další oblastí, které je nutno věnovat pozornost, je vliv odběratelů a dodavatelů na podnik. Společnosti bych doporučila, aby se zaměřili na to, co požadují odběratelé – zákazníci. Ti mohou vytvářet tlak především na cenu produktů, jejich kvalitu a dostupnost v jednotlivých prodejnách. To, co si zákazníci oblíbili a co požadují, by mohlo vedení společnosti zjišťovat prostřednictvím marketingového průzkumu trhu, např. pomocí dotazníků, které by mohly být umístěny v jednotlivých prodejnách, popř. na reklamních materiálech, ke kterým mají zákazníci volný přístup. Dotazníky by měly být zaměřeny především na kvalitu výrobků, které jsou v prodejnách nabízeny, také by zákazníci měli hodnotit kvalitu služeb, které jednotlivé prodejny poskytují, kvalitu a ochotu personálu a dostupnost veškerých produktů. Pokud vezmeme v úvahu vliv dodavatelů, i ti mohou ovlivnit cenu dodávaných surovin, popř. jejich kvalitu a tím vlastně ovlivňují i ceny jednotlivých masných výrobků. V tomto ohledu si myslím, že jednotlivé podniky mají stále dodavatele, se kterými mají uzavřené dlouhodobé smlouvy, a že tito dodavatelé splňují požadavky výrobců ve všech směrech. Ani ve společnosti XXX tomu není jinak, proto si nemyslím, že by v této oblasti bylo nutno provádět nějaké změny.

Když se zaměřím na vnitřní prostředí, tak si myslím, že by společnost XXX mohla používat např. portfolio metody, protože je to podnik, který má diverzifikovanou strukturu výroby. Jednou z těchto metod je např. metoda založená na matici BCG. V této metodě bych doporučila podnikovému managementu porovnávat tržby za jednotlivé výrobky s celkovými tržbami podniku a tím by zjistil, kolik příjmů produkují jednotlivé výrobky. Aby společnost mohla určit podíl na trhu, měla by porovnávat tržní podíly jednotlivých prodávaných výrobků s výrobky nejbližšího konkurenta. Na základě výsledků vyplývajících z tohoto průzkumu by podnik mohl zaměřit svoji výrobu na určité spektrum výrobků, popřípadě by podnik mohl omezit výrobu málo výnosných výrobků a pokusit se zavést nové výrobky, které by více odpovídali požadavkům zákazníků. Přidávání nových výrobků na trh je v literatuře nazýváno jako strategie diverzifikace (soustředěná, smíšená a horizontální). V případě naší společnosti bych využila strategii horizontální diverzifikace, jejímž cílem je zavedení nového výrobku na současný trh. Důvodem pro zavedení této strategie může

být, že marketingový průzkum signalizuje možnost nárůstu tržeb, když se pracuje v náročném konkurenčním oboru s nižší ziskovou marží, když mohou být zachovány distribuční kanály.

Organizační strukturou, kterou využívají ve společnosti XXX, je struktura funkční, díky níž je tato společnost dobře organizovanou jednotkou. Jednou ze změn, kterou bych společnosti doporučila, je větší využívání jedné z výhod této struktury, kterou jsou intenzivní školení, při nichž dochází k rozvoji kvalifikace pracovníků a k neustálému prohlubování a následnému vyměňování jejich znalostí a zkušeností.

Další možnou změnou v oblasti organizování je změna rozpětí řízení. Myslím si, že někteří pracovníci mají na starosti velké množství útvarů, např. výrobní a obchodní ředitel. Jako možnou změnu bych například uvedla přesunutí prádelny pod technického ředitele. Také by mohlo dojít k ušetření finančních prostředků zrušením oddělení materiálně technického zásobování a přesunutím skladů pod správu ředitele nákupu.

Kontrolní funkci je věnována velká pozornost, a to na operativní úrovni. Pokud by došlo ke změně v plánování a začala by společnost plánovat strategicky, pak by musela nastat také strategická kontrola. V případě kontrolní funkce si myslím, že vše probíhá tak, jak má a nemyslím si, že by společnost měla něco měnit.

Ve finanční oblasti byly zjištěny velmi různorodé informace. Provedená vertikální analýza aktiv společnosti XXX vypovídá o majetkové struktuře. V literaturách se uvádí, že u výrobních společností se obecně preferuje majetková struktura příkloněná ke stálým aktivům. Z obr. 1 je patrné, že až do roku 2007 převažovala ve společnosti oběžná aktiva, ale v roce 2008 došlo k nárůstu dlouhodobého majetku, v roce 2009 jsou hodnoty již téměř vyrovnané. Tento nárůst lze tedy považovat za pozitivní jev.

Z horizontální analýzy aktiv je patrné, že nejdříve došlo k výraznému poklesu celkových aktiv a to především vlivem poklesu oběžných aktiv a krátkodobých pohledávek. V roce 2007 však došlo k výraznému zvýšení celkových aktiv, v tomto roce došlo k nárůstu všech podstatných složek aktiv.

Z hlediska vertikální analýzy strany pasiv, tedy kapitálové struktury, obecně platí, že výrobní podniky mají z hlediska kapitálové struktury tendenci ve zvýšené míře využívat vlastní zdroje financování. Ve společnosti XXX je tomu právě naopak, v podstatné míře se ve společnosti využívají cizí zdroje, a to především krátkodobé závazky. To, že společnost využívá spíše cizí zdroje financování, však nemusí znamenat problémy, neboť vlastní kapitál představuje zpravidla dražší formu financování než kapitál cizí, přesto si myslím, že by se společnost měla snažit o částečné zvýšení využívání vlastních zdrojů.

Z horizontální analýzy pasiv vyplývá, že z počátku došlo ve sledovaných obdobích k poklesu celkové hodnoty pasiv způsobenému výrazným poklesem hodnoty vlastního kapitálu. K dalšímu poklesu vlastního kapitálu došlo až v posledním sledovaném období. Nejvyšší nárůst byl způsoben v roce 2007 vkladem jiné společnosti do základního kapitálu.

Dále jsem se ve finanční oblasti zaměřila na poměrové ukazatele finanční analýzy. První skupinou těchto ukazatelů jsou ukazatele rentability. Hodnoty ukazatelů rentability celkových aktiv dosahují relativně nízkých hodnot, to vypovídá o vyšší vazbě peněžních prostředků v méně výnosných složkách. Dalším ukazatelem je ukazatel vlastního kapitálu, jehož hodnoty nejsou v letech 2005 a 2009 příliš dobré, dosahují dokonce záporných hodnot, což může být způsobeno vysokým využíváním cizích zdrojů. Naopak v roce 2007 dosahuje tento ukazatel velmi vysoké hodnoty, což je způsobeno navýšením základního kapitálu o 59 mil. Kč, hodnota je však přívětivá i v roce 2008, kdy došlo k poklesu na základě většího využití vlastních zdrojů financování. Další růst tohoto ukazatele může podnik zajistit vyrovnanější kapitálovou strukturou, zvýšením odbytu nebo snižováním nákladů. Posledním ukazatelem této

skupiny je rentabilita tržeb, která dosahuje nízkých hodnot. V tomto případě by tedy měla společnost zjistit, zda nejsou ceny jejích výrobků příliš nízké nebo zda nemá příliš vysoké náklady a na základě těchto zjištění provést patřičná opatření.

Další skupinou jsou ukazatele aktivity, mezi které patří obratovost aktiv a doba obratu aktiv. Hodnoty těchto ukazatelů nejsou příliš dobré, hodnota obratovosti aktiv je nízká a doba obratu aktiv je naopak vysoká. V tomto případě by se tedy měli v podniku snažit, aby hodnoty byly naopak. Měli by zvýšit obratovost aktiv a snížit dobu obratu. V případě zásob jsou hodnoty ukazatelů příznivější. Doba obratu zásob je relativně krátká a obratovost zásob dosahuje vyšších hodnot. V případě doby inkasa pohledávek je doporučenou hodnotou běžná doba splatnosti faktur a hlavně by doba inkasa měla být kratší než doba splatnosti krátkodobých závazků, což společnost XXX splňuje, a proto si myslím, že v této oblasti není nutné provádět velké změny.

Při analýze zadluženosti jsem vycházela ze základních ukazatelů zadluženosti. Prvním z ukazatelů je tzv. equity ratio. Z hodnot tohoto ukazatele vyplývá, že společnost využívá spíše cizích zdrojů financování. Dalším ukazatelem je tzv. debt ratio, který dosahuje relativně vysokých hodnot, z čehož vyplývá, že riziko věřitelů je vyšší. Z výpočtů ukazatele debt-equity ratio vyplývá, že v letech 2005 a 2006 společnost využívá spíše cizí kapitál, roce 2007 však došlo ke zvýšení hodnoty ukazatele vlivem zvýšení základního kapitálu. Posledním ukazatelem je ukazatel úrokového krytí, který dosahuje uspokojivých hodnot s výjimkou let 2006 a 2009, kdy společnost dosáhla ztráty z hospodářské činnosti. V případě všech ukazatelů zadluženosti si myslím, že by dosahovaly lepších hodnot, pokud by se více vyrovnala kapitálová struktura a společnost by o trochu více využívala k financování své činnosti také vlastní zdroje.

Poslední skupinou ukazatelů, jsou ukazatele likvidity. Na základě výpočtů běžné likvidity vychází, že krátkodobé závazky převyšují oběžná aktiva a tyto hodnoty by tedy mohly znamenat špatnou platební schopnost. V tomto případě lze tedy společnosti doporučit, aby snížila krátkodobé závazky. Pohotová likvidita dosahuje nižších než doporučených hodnot, hlavně v letech 2006 a 2007, v letech 2005, 2008 a 2009 jsou

hodnoty trochu příznivější. Z těchto výpočtů vyplývá, že společnost má malou hodnotu oběžných aktiv vázaných ve formě pohotových prostředků, což není příliš výhodné pro věřitele, naopak je to výhodné pro akcionáře. Ukazatel okamžité likvidity dosahuje v letech 2005 a 2006 nulových hodnot, od roku 2007 je hodnota vyšší, v roce 2008 dokonce dosahuje doporučené hodnoty 0,2. Můžeme tedy říci, že podnik má dostatečné množství alespoň nejlikvidnějších finančních prostředků k zachování platební schopnosti.

7 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo posouzení současné situace vybraného podniku především prostřednictvím finanční analýzy a zhodnocení vybraných manažerských funkcí – plánování, organizování a kontroly, aplikovaných v daném podniku.

Na závěr lze tedy říci, že řízení podniku zahrnuje několik funkcí, které jeho manažeři řeší v procesu své řídicí činnosti. Jedná se o plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků a jejich vedení a kontrolu. Vychází se z předpokladu, že dosažení cílů organizace a tím i poslání managementu, může být nejlépe zajištěno vzájemným souladem v plnění těchto manažerských činností. Právě tak lze vytvořit živnou půdu pro efektivní rozhodování při řízení ekonomických jednotek.

Ve společnosti XXX vycházejí převážně z taktického plánování, které jejímu managementu napomáhá výhledově a systematicky stanovovat cíle, prostředky, opatření a zejména cesty k jejich dosažení v určitém časovém horizontu a tím hledat efektivní způsoby ekonomického rozhodování a řízení společnosti. Hlavní nástroj tvoří souhrnný roční finanční plán. Avšak právě délka jednoho roku je pro plány společnosti zásadní a chybí zde jejich dlouhodobější charakter na strategické úrovni.

Co se týče organizace je společnost XXX dobře uspořádanou ekonomickou jednotkou s převládajícím centrálním prvkem v systému řízení. To znamená, že nárok na rozhodování ve společnosti drží manažeři na vyšších úrovních. Zaměstnanci na jednotlivých pozicích musí mít svá rozhodnutí odsouhlasená řediteli nebo vedoucími svých útvarů a hlavní slovo má vždy generální ředitel společnosti. Tento způsob rozhodování je možný díky fungování funkční organizační struktury společnosti. Vedoucí tak může zvládnout řídit svůj úsek a po přijetí určitého rozhodnutí

konzultovaného s generálním ředitelem zajistit jeho průběh rozdělením úkolů svým podřízeným. Oběh dat a informací plynoucích z uskutečněných rozhodnutí je zabezpečen prostřednictvím komunikačních cest mezi jednotlivými organizačními útvary a jejich odděleními, navíc je doprovázen rozsáhlým a přehledným integrovaným informačním systémem společnosti.

Kontrolní funkce pak napomáhá měřit a korigovat práce tak, aby zajišťovaly plnění a dosahování jejích cílů. Navíc se ve společnosti těší mimořádné pozornosti. Každý pracovní den ráno se sejde vrcholový management společnosti, aby analyzoval výsledky kontrolního systému. K jeho hlavním funkcím patří poskytování objektivních informací o situaci ve společnosti a jejích jednotlivých aktivitách a částech. Navíc se od ní odvíjí stanoviska pro následná opatření a rozhodnutí. Hlavními kontrolními prvky jsou barometr hospodaření vyhodnocovaný každodenně a měsíční a roční rozbor. Jinými slovy lze říci, že ve společnosti XXX dochází ke každodennímu porovnávání norem a standardů se skutečnou realitou obsahující závěry s vazbou na příčiny či zodpovědné pracovníky společnosti. I tato funkce tak přispívá k efektivnosti v řízení všech činností společnosti a k neméně prospěšnému ekonomickému rozhodování jejího managementu.

V další části diplomové práce jsem se zaměřila na finanční analýzu, která je v dnešní době nepostradatelnou součástí řízení podniku. Provedená finanční analýza odhalila některé problematické oblasti podniku z hlediska jeho finanční pozice a byla zde jednoznačně demonstrována její nezbytnost a důležitost pro včasné odhalení slabých stránek podniku. Na základě zjištěných informací lze říci, že společnost je průměrně fungující podnik, který by v případě menších změn v řízení mohl ještě zlepšit své postavení na trhu.

8 Summary

Purposes of thesis is estimation choice managerial function – scheduling, organization and controlling, and the financial analyses applied in the company and designed pertinent general changes for efficient run a business.

In company XXX issue largely on tactical scheduling, that have her management abetment perspective and systematically tent purposes, resources, precuation and especially ways to their achievement in definitive time backdrop thereby look for efficient manners economic decision making and steerage companies. Chief implement forms total yearly financial plan.

As regards organization companies is beard-combine company XXX well-arranged economic troops with dominant central element at the system steerage. It entails, that title to decision making in company holds manager on higher levels. That manner decision making is in company XXX possible thanks behaviour functional organizational structure companies.

Controlling function in company XXX, Co. abetment mete and revise work so, to provisory performance and run to her aim. In addition with in company pleases extra charges attention. In company XXX happen to everyday collation specification and standard with real property containing findings with structure on causes or official in charge companies. Even this function so contribution to effectiveness in operating of all activity companies and to no less useful economic decision making her management.

On the basis of acquired informatics I carried out financial analyses of the company for the years 2005 – 2009. This part of my thesis covers the company's assets and liabilities, the value of receivables, cost and profits.

Key words: managerial function, scheduling, organising, controlling function, financial analyses

9 Přehled použité literatury

1. BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
2. BRAGG, S. M., *Financial analysis – A Controller's Guide*. [online], 2007, [cit. 28.2.2011]. Dostupný na http://www.google.com/books?hl=cs&lr=&id=nIB3_WI3aJUC&oi=fnd&pg=PR9&dq=2.%09BRAGG,+S.+M.,+Financial+analysis+%E2%80%93+A+Controller%E2%80%99s+Guide+&ots=MCdc0HT-3Q&sig=P5O3u5EeHUXda0_Ke_QTPYszefw#v=onepage&q&f=false >
3. BURTON, G., THAKUR, M. *Management today – principle and practice*. [online], 2006, [cit. 28.2.2011]. Dostupný na http://books.google.com/books?id=Z9V30CLORLIC&pg=PT367&dq=BURTON,+G.,+THAKUR,+M.+Management+today+%E2%80%93+principle+and+practice&hl=cs&ei=QPmBTYj7MsPFswaEypCiAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&sqi=2&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false >
4. DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe* 1 vyd. Praha: Victoria Publishing, 1999, 117 s. ISBN 80-7187-029-3
5. DOUCHA, R. *Finanční analýza podniku* 1 vyd. Praha: Vox, 1996, 224 s. ISBN 80-902111-2-7
6. FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 149 s. ISBN 80-7169-694-3.
7. GRNWALD, R. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku* 1 vyd. Praha: Ekopress, 2001, 76 s. ISBN 80-86119-47-5
8. GRUNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1 vyd. Praha: VŠE v Praze, 2004. 180s.
9. HIGGINS, R. C. *Analýza pro finanční management*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 400s. ISBN 80-7169-404-5.
10. JINDŘICHOVSKÁ, I., BLÁHA, Z. *Podnikové finance* 1 vyd. Praha: Management Press, 2001, 316 s. ISBN 80-7261-025-2.

11. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2 vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
12. KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem* 1 vyd. Praha: C. H. Beck, 2005, 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
13. KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady* 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3379-4.
14. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management* Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
15. KOTLER, P. H. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola* 1 vyd. Praha: Victoria Publishing, 1998, 885 s. ISBN 80-247-0513-3.
16. KOVAŘÍKOVÁ, I., MAREŠ, S. *Základy managementu* 1 vyd. Gaudeamus, 1997, 156 s. ISBN 80-7041-985-7.
17. LORENZANA, C. *Management theory a practice* [online], 1998, [cit. 28.2.2011]. Dostupný na http://books.google.com/books?id=PtVlhyg3_0EC&pg=PR4&dq=LORENZANA,+C.+Management+theory+a+practice&hl=cs&ei=Q_qBTeelEMHl4AbjnKt aCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=LORENZANA%2C%20.%20Management%20theory%20a%20practice&f=false >
18. MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy* 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
19. MAŘÍK, M. a kol. *Finanční analýza a plánování v obchodních podnicích* 2 vyd. Praha: Ediční oddělení VŠE, 1997, 219 s. ISBN 80-7079-487-9.
20. PARKINSON NORTHCOTE, C., RUSTOMJI, M. K. *Základy managementu* 1 vyd. Praha: Svoboda, 1994, 75 s. ISBN 80-205-0435-4.
21. PETŘÍK, T., *Ekonomické a finanční řízení firmy* 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 372 s. ISBN 80-247-1046-3
22. PILAŘOVÁ, I., PILÁTOVÁ, J., *Účetní závěrka, základ daně a finanční analýza podnikatelských subjektů* 2 vyd. Vox, 2008, 184 s. ISBN 978-80-863-2474-6
23. PIVRNEC, J. *Finanční management* 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, s. 167 ISBN 80-85623-92-7.

24. PRAŽSKÁ, L. a kol. *Řízení obchodních firem* 1 vyd. Praha: VŠE, 1993, 346 s. ISBN 80-7079-651-0.
25. RACHLIN, R. *Total business budgeting* [online], 1999, [cit. 28.2.2011]. Dostupný na <<http://www.amazon.co.uk/dp/0471537543>>.
26. ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
27. ROLÍNEK, L. *Management I*. 1 vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003, 96 s.
28. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1 vyd. Praha: Grada, 2007. 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
29. STEINER, A. G. *Strategic planning* [online], 1999, [cit. 16.3.2011]. Dostupný na <http://www.google.com/books?id=EXoPC22vb4oC&dq=planning,+organizing&lr=&hl=cs&source=gbs_navlinks_s>
30. SŮVOVÁ, H. a kol. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači* 1 vyd. Praha: Bankovní institut, 2000. 622 s. ISBN 80-7265-027-0.
31. TRUNEČEK, J. a kol. *Management I* 1 vyd. Praha: VŠE, 1995, 221 s. ISBN 80-7079-929-3.
32. VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku* 2 vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
33. VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
34. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi* 1 vyd. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
35. ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola – klíč k úspěchu* 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 135 s.

10 Seznam schémat, obrázků a tabulek

SCHÉMA 1: Obecné schéma plánovacího procesu.....	7
SCHÉMA 2: Plochá a strmá organizační struktura.....	12
SCHÉMA 3: Úrovně kontroly.....	17
SCHÉMA 4: Organizační struktura.....	43
OBRÁZEK 1: Struktura celkových aktiv.....	54
OBRÁZEK 2: Struktura dlouhodobého majetku.....	54
OBRÁZEK 3: Struktura oběžných aktiv.....	55
OBRÁZEK 4: Struktura celkových pasiv.....	58
OBRÁZEK 5: Struktura vlastního kapitálu.....	58
OBRÁZEK 6: Struktura cizích zdrojů.....	59
OBRÁZEK 7: Struktura výsledku hospodaření.....	62
OBRÁZKE 8: Tržby a výkony celkem.....	63
OBRÁZEK 9: Náklady na prodané zboží a výrobní spotřeba.....	64
OBRÁZEK 10: Přidaná hodnota.....	65
TABULKA 1: Vertikální analýza aktiv – podíl na bilanční sumě (v %)......	53
TABULKA 2: Horizontální analýza aktiv – absolutní změny (v tis. Kč).....	56
TABULKA 3: Horizontální analýza aktiv – relativní změny (v %)......	56
TABULKA 4: Vertikální analýza pasiv – podíl na bilanční sumě (v %)......	57
TABULKA 5: Horizontální analýza pasiv – absolutní změny (v tis. Kč).....	60
TABULKA 6: Horizontální analýza pasiv – relativní změny (v %)......	60
TABULKA 7: Struktura VH v jednotlivých letech (v tis. Kč).....	61

TABULKA 8: Tržby a výkony celkem.....	63
TABULKA 9: Náklady na prodané zboží a výrobní spotřeba.....	64
TABULKA 10: Přidaná hodnota.....	65
TABULKA 11: Ukazatele rentability.....	67
TABULKA 12: Ukazatele aktivity.....	69
TABULKA 13: Ukazatele zadluženosti.....	70
TABULKA 14: Ukazatele likvidity.....	72