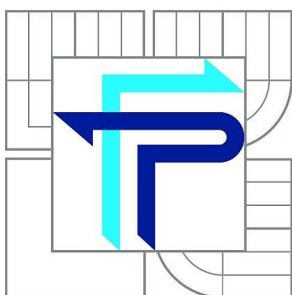


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

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

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

ADAM ŘIHÁK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, PhD.

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Řihák Adam

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení

v anglickém jazyce:

Evaluation of the Financial Situation of a Company and Proposals for its Improvement

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Anotace

Cílem bakalářské práce je zhodnotit finanční situaci zvoleného podniku, identifikovat slabé stránky v této oblasti a na základě provedené analýzy navrhnout opatření, vedoucích ke zlepšení finančního zdraví podniku. Tato bakalářská práce se zaměří na hodnocení finanční situace a provedení finanční analýzy společnosti San Marco s.r.o. mezi lety 2009-2012 pomocí ukazatelů finanční analýzy. Společnost San Marco s.r.o. provozuje dva rodinné penziony v Mutěnicích a vinný sklípek taktéž v Mutěnicích u Hodonína. V další části bakalářské práce bude bakalářská práce věnovat návrhům na zlepšení hospodářské situace podniku.

Abstract

The goal of bachelor thesis is to evaluate financial situation of a chosen company, identify weak sides in this area and suggest measures leading to improvement of company's financial health on the basis of this analysis. This bachelor thesis will focus on evaluating financial situation and completing financial analysis of San Marco s.r.o. between years 2009-2012 through indicators of financial analysis. San Marco company carries on two family pensions in Mutěnice and vine cellar, which is also in Mutěnice near Hodonín. The bachelor thesis will further take up on suggestions to improve economic situations of the company.

Klíčová slova

Finanční analýza, rentabilita, likvidita, zadluženost, rozvaha, výkaz zisků a ztrát, rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele.

Keywords

Financial analysis, profitability liquidity, indebtedness, balance, profit and loss, statement, distinction indicators

Bibliografická citace bakalářské práce:

ŘIHÁK A. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 79 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, PhD.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon)).

V Brně dne 18. května 2015

.....
Podpis

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu bakalářské práce za konzultace a odborné rady ohledně psaní práce a Marku Zimolkovi za poskytnutá data, informace a věnovaný čas.

Obsah

Obsah.....	7
1 Cíl práce a metody zpracování.....	9
2 Teoretická východiska práce.....	10
2.1 Finančně ekonomická analýza.....	10
2.1.1 Uživatelé finanční analýzy.....	11
2.2 Vybrané metody strategické analýzy.....	12
2.2.1 Porterova analýza.....	12
2.2.2 PEST analýza.....	14
2.2.3 SWOT analýza.....	15
2.3 Vybrané metody finančně ekonomické analýzy.....	16
2.3.1 Analýza stavových ukazatelů.....	16
2.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů.....	17
2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	18
2.3.4 Indexy hodnocení podniku (bonitní a bankrotní modely).....	22
2.3.5 Rozklad ROE.....	24
3 Analýza problému a současné situace.....	25
3.1 Základní informace o společnosti.....	25
3.1.1 Obecné údaje o firmě a popis společnosti.....	25
3.1.2 Historie společnosti.....	27
3.1.3 Organizační struktura.....	27
3.2 Analýza konkurenčního prostředí.....	28
3.2.1 Konkurenční rivalita.....	28
3.2.2 Riziko vstupu potencionálních konkurentů.....	29
3.2.3 Hrozba substitutů.....	30
3.2.4 Vliv dodavatelů.....	30

3.2.5	Vliv odběratelů.....	31
3.3	PEST analýza.....	31
3.3.1	Politicko-právní faktory	31
3.3.2	Ekonomické faktory	32
3.3.3	Sociální faktory	32
3.3.4	Technologické faktory.....	33
3.4	SWOT analýza	34
3.4.1	Zhodnocení SWOT analýzy	34
3.5	Vybrané metody finanční analýzy	35
3.5.1	Analýza stavových ukazatelů	35
3.5.2	Analýza rozdílových ukazatelů	40
3.5.3	Analýza poměrových ukazatelů	41
3.5.4	Altmanovo Z-skóre	48
3.5.5	Index IN05	48
3.5.6	Rozklad ROE	49
4	Vlastní návrhy řešení	50
4.1	Orientace na lokální zákazníky	50
4.2	Renovace vybavení penzionu	52
4.3	Rozšíření prodeje vín.....	54
5	Závěr	57
6	Seznam použité literatury	59
7	Přílohy.....	62

Úvod

V současné situaci stále neodeznívajících následků světové hospodářské krize je situace pro podniky poskytující služby v oblasti pohostinství a gastronomie stále složitější.

Tato bakalářská práce se bude zabývat jedním z takových podniků. Jedná se o dvojici rodinných penzionů společnosti San Marco s.r.o. ke kterým patří i přilehlý vinný sklep. Oba penziony i sklep se nachází v obci Mutěnice poblíž Hodonína. Tato obec se nachází v centru, v současnosti stále více se rozvíjejícího odvětví, tzv. vinařské turistiky. Okolí penzionů je protkáno vinnými stezkami, které jsou vhodné jak pro výlet na kole, tak pro příjemné procházky. Nemalou součástí koloritu vinařské turistiky jsou také organizované akce s ní související, jako například burčákový pochod nebo pochod vinohrady.

Tuto společnost jsem si vybral, protože jsem v tomto regionu vyrůstal a stále v něm žiji. Prostředí vinných stezek a okolní přírody je mi velice blízké a myslím, že by bylo zajímavé podívat se také na to, jak perspektivní a výdělečné může být z hlediska podnikání a finanční stránky konkrétního podniku, působícího na tomto území.

První částí bakalářské práce budou teoretická východiska práce. V této části práce proběhne seznámení s metodami finančně-ekonomické analýzy podniku a analýzy okolí podniku.

V druhé části se pojednává o analýze problému a současné situace. Zde proběhne samotná finančně-ekonomická analýza podniku, dle metod finanční analýzy z předchozí kapitoly a pojmenování problému v podniku.

V poslední části se bakalářská práce zaměří na konkrétní návrhy řešení tohoto problému.

1 Cíl práce a metody zpracování

Cílem bakalářské práce bude zhodnocení finanční a ekonomické situace podniku San Marco pomocí vybraných metod finanční analýzy a následné vyvození závěrů této analýzy. Na základě závěrů finanční analýzy bude vytvořen návrh na zlepšení finanční situace tohoto podniku.

Díličními cíli bakalářské práce bude samotná finančně ekonomická analýza podniku a vyvození příslušných závěrů z této analýzy. Výstupem této práce pak bude navržení konkrétních možností návrhů na zlepšení ekonomické situace podniku. K analýze vnějšího prostředí, ve kterém se společnost nachází, budou použity metody Porterovy analýzy a analýzy PEST. Dojde také k porovnání s konkurencí.

Jako zdroje vstupní dat, které jsou nezbytným předpokladem pro provedení správné finanční analýzy, budou použity zejména informace pocházející zevnitř samotného podniku, a to jak finanční, tak i nefinanční informace. Finanční informace pocházejí z účetnictví podniku. Tyto informace budou získány zejména z rozvah, které jsou součástí účetních závěrek. Informace, doplňující finanční analýzu, jsou vyjádřeny v nepeněžních jednotkách, jedná se o rozsah poskytovaných služeb, počty zaměstnanců apod. Tyto informace budou získávány komunikací s jedním vedoucích podniku Markem Zimolkou.

Základními použitými metodami při zpracování budou metody empirické, jako pozorování, literární rešerše, deskripce a logické metody jako analýza a syntéza, indukce a dedukce, abstrakce a konkretizace, základní matematické metody, softwarová podpora pro zpracování dat, metody benchmarkingu, jako například konkurenční benchmarking.

2 Teoretická východiska práce

V této části práce budou definovány teoretické základy, které jsou důležité pro splnění cíle práce, kterým je finančně ekonomická analýza podniku. Bude se jednat o metodický postup pro správné a přesné zhodnocení finanční situace podniku San Marco, s.r.o.

Bakalářská práce se bude prostřednictvím finančně ekonomické analýzy zabývat zjištěním finančního zdraví podniku. Dle Kaloudy lze finanční zdraví popsat jako „jedno ze syntetických kritérií zvláštního významu, a to jako průnik podnikem dosažené likvidity a rentability.“ (19, str. 140). Finančně zdravý podnik musí perspektivně naplňovat smysl své existence, musí také dosahovat určité míry zhodnocení vloženého kapitálu, a to jak v daném okamžiku, tak v budoucnosti. Míra zhodnocení vloženého kapitálu je úměrná výši rizika, dle oboru podnikání (20). K určení finančního zdraví podniku bude užito metod analýz stavových a rozdílových ukazatelů.

Rodinný podnik San Marco se řadí mezi malé a střední podniky. Tyto podniky se řadí do privátního sektoru státu a pro stát jsou důležité, kvůli tržní stabilitě. Jsou schopny vytvářet konkurenční prostředí pro velké státní podniky a předcházejí tak možnému vzniku monopolů. Další podstatnou vlastností malých a středních podniků pro stát je tvorba pracovních příležitostí, a to i po čerstvé absolventy (21).

2.1 Finančně ekonomická analýza

Podle definice Kislingerové je finanční analýza „soubor činností, jejichž cílem je zjistit a vyhodnotit komplexně finanční situaci podniku.“ (1, str. 31-32) Je to metoda, pomocí které je možné mezi sebou vzájemně porovnávat údaje získané z účetních výkazů. Na základě tohoto porovnání lze získat celkový obraz o hospodaření podniku, podle něhož je možné navrhnout a přijímat různá finanční rozhodnutí (1). Podle Synka lze chápat ekonomickou analýzu jako pozorování vybraného ekonomického celku rozloženého na menší části, které jsou dále zkoumány a hodnoceny za účelem nalezení možností jejich zlepšení. Tyto části jsou pak následně znovu složeny do upraveného celku s cílem zvýšení jeho výkonnosti (11). Ekonomická analýza se může týkat celého podniku, jeho výsledků a všech jeho činností nebo jednotlivých útvarů a některých činností v nich probíhajících, předmětem mohou být nejen finanční, ale také neekonomické ukazatele (12).

2.1.1 Uživatelé finanční analýzy

Uživatele finanční analýzy lze rozdělit na interní a externí.

Mezi interní uživatele finanční analýzy patří:

- Manažeři – výsledky finanční analýzy vypovídají o jejich schopnostech správně vést a řídit podnik.
- Odboráři – je-li firma v příznivé finanční situaci, mají odboráři výhodnou vyjednávací pozici s vedením podniku ohledně mzdových ohodnocení
- Zaměstnanci – na základě finančního zdraví firmy je zaměstnanec schopen poznat, zda je pro něj přijatelná, zvláště v oblasti vysoce konkurenčních odvětví, míra rizika a možnost ztráty sociálních jistot. Na základě výsledků finanční analýzy se také může rozhodnout přejít nebo naopak nepřejít pracovat ke konkurenční společnosti.

Mezi externí uživatele finanční analýzy patří:

- Investoři – výsledky finanční analýzy jim slouží k rozhodnutí, zda do dané firmy kapitálově vstoupit, či nevstoupit. Platí zde pravidlo, že čím je investice rizikovější (na základě ukazatelů likvidity, solventnosti apod.), tím vyšší potom budou investoři vyžadovat úrok.
- Banky a ostatní věřitelé – stejně tak jako investory zajímají banky podobné hlediska u společnosti, dále také rating, který byl udělen podnikovým dluhopisům. Nejméně rizikové jsou investice do dluhopisů ohodnocených ratingem AAA.
- Stát a státní orgány – stát je schopen za pomoci výsledků finanční analýzy kontrolovat, zda podnik plně dostal svým daňovým povinnostem, stejně tak jako správné užívání přidělených dotací.
- Obchodní partneři – z hlediska krátkodobého zájmu zajímá obchodní partnery především likvidita, solventnost a zadluženost. Z dlouhodobého hlediska bude pro obchodní partnery důležitá konstantní stabilita dodavatelských vztahů a zajištění bezproblémové výroby.
- Konkurence – může využít výsledků finanční analýzy ve svůj prospěch, změně svého strategického nebo operativního řízení (1).

2.2 Vybrané metody strategické analýzy

2.2.1 Porterova analýza

První užitou analytickou metodou bude Porterova analýza konkurenčního prostředí. Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody byly poprvé představeny Michaelem Porterem, proto se také někdy nazývají Porterova strategie (13). Podstatou fungování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Ačkoliv prostředí je velmi široké a zahrnuje různé vlivy (ekonomické, sociální), klíčovým aspektem prostředí, v němž firma působí je to odvětví, ve kterém se nachází, a ve kterém soutěží (2). Tato analýza podává obraz o možných ohroženích z vnějšího prostředí. Porter tvrdí, že firma musí předtím, než vstoupí na trh analyzovat pět sil, které mohou ohrozit její vstup nebo existenci na trhu. Úkolem je pak na základě analýzy těchto sil, ať už u stávající nebo nově vstupující nebo již fungující společnosti, navrhnout postup, jak proti nim působit, či jak se jim bránit (14). Dle Porterova modelu můžeme zjistit působení a interakci základních sil na trhu, jako jsou konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty (15).

2.2.1.1 Vyjednávací vliv odběratelů

Skupina odběratelů je silná, pokud platí následující okolnosti:

- je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství ve vztahu k celkovému objemu prodeje,
- produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část nákladů nebo nákupů odběratele,
- odběratelé vytvářejí hrozbu zpětné integrace,
- produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality produkce odběratele nebo jeho služeb,
- odběratel je plně informován,
- produkty, které nakupuje v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované,
- jestliže mu nehrozí velké přechodové náklady.

2.2.1.2 Vyjednávací vliv dodavatelů

Skupina dodavatelů má převahu, pokud platí následující podmínky:

- nabídka je ovládána menším množstvím společností a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává,
- nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví,
- dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání,
- skupina dodavatelů představuje výrazné nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů.

2.2.1.3 Hrozba potenciálně nově vstoupivších firem

Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na daných překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků. Jsou-li překážky velké nebo může-li nový účastník očekávat výraznou reakci od zde zavedených konkurentů, je hrozba nových vstupů malá.

Mezi hlavní překážky vstupu do odvětví patří:

- úspory z rozsahu,
- diferenciací produktu (loajalita zákazníků),
- kapitálová náročnost vstupu do odvětví,
- přechodové náklady (tj. náklady, které musí vynaložit kupující, přecházející od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele),
- přístup k distribučním kanálům,
- nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu (vlastnictví know-how již zavedených firem),
- vládní politika.

2.2.1.4 Hrozba nových substitutů

Identifikace substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví.

2.2.1.5 Hrozba ze strany stávajících konkurentů v odvětví

Rivalita mezi firmami daného oboru je značná, pokud:

- v odvětví působí velké množství konkurentů
- vyrovnanost konkurence,
- odvětví roste pomalu,
- existují vysoké fixní nebo skladovací náklady,

- je nedostatečná diferenciacie,
- jsou konkurenti různorodí (problémy při domlouvání „pravidel hry“),
- panují vysoké strategické záměry.

2.2.2 PEST analýza

Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo může jen velmi obtížně zvládnout (3). Analýza prostředí je důležitá pro poznání externího okolí, v kterém firma působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí firmy a mohou mít na něj vliv a ke stanovení toho, jak bude firma na vlivy těchto změn a trendů reagovat (4). Pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí lze použít PEST analýzu. Tato analýza vychází z prvních písmen svého názvu a zahrnuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické. V odborné literatuře se lze setkat také s rozšířením této analýzy, a to o faktory legislativní a ekologických vlivů (PESTEL). Cílem této analýzy je identifikace pouze takových faktorů, které firmu bezprostředně ovlivňují. Každé odvětví faktorů bude následně v praktické části slovně rozebráno a analyzováno.

2.2.2.1 Politické (politicko-právní) faktory

Politicko-právní faktory ovlivňují podnik především z hlediska stability státu, legislativních nařízení na provoz společnosti a daňového zatížení. U menších podniků jsou tyto faktory velice důležité a stát hraje významnou roli v jejich případné existenci (16). Mezi politické faktory se dále řadí například předpisy pro mezinárodní obchod, ochrana spotřebitele, pracovní právo, předpisy Evropské unie, atd. (4).

2.2.2.2 Ekonomické faktory

Plynou ze základních směrů vývoje dané ekonomiky a její stav je charakterizuje (16). Jedná se např. o monetární politiku, HDP, ekonomický růst, státní výdaje, měnové kurzy, inflace, nezaměstnanost, a podobně (4). Růst ekonomiky vyvolává vyšší spotřebu, což vyvolává vyšší poptávku po zboží. Vyšší poptávka po zboží pak vyvolá větší produkci (16).

2.2.2.3 Sociální (sociokulturní) faktory

Takové faktory jsou hůře měřitelné, jelikož nevykazují tolik výstupních dat, jako vykazují například faktory ekonomické (16). Mezi sociokulturní faktory patří například rozdělení příjmů, spotřební zvyky kupujících, demografické faktory, změny životního stylu, vzdělání, chování žen a mužů, atd.

2.2.2.4 Technologické

Aby podnik technicky nezaostával, je třeba mít neustále informace o technologickém vývoji v oboru, ve kterém se nachází. Změny mohou totiž pobíhat náhle a mohou silně ovlivnit další vývoj firmy (16). Do kategorie technologických a technických faktorů lze zařadit např. státní výdaje na výzkum, nové objevy, patenty, internet, satelitní komunikace, výrobní technologie, skladovací technologie, a tak dále (4).

2.2.3 SWOT analýza

Analýza SWOT nám umožní posoudit současné postavení firmy a následně identifikovat možné příležitosti a hrozby (5). Poskytuje informace, které jsou užitečné při hledání souladu mezi podnikovými zdroji i schopnostmi a konkurenčním prostředím nebo trhem, na kterém se firma pohybuje (2).

2.2.3.1 Silné stránky

Jedná se o takové stránky, dovednosti a přednosti firmy, které jí pozitivně pomáhají k dosažení stanovených cílů.

2.2.3.2 Slabé stránky

Jsou přesným opakem silných stránek. Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy. Je důležité, aby firmy tyto slabé stránky co nejdříve identifikovala a snažila se je eliminovat.

2.2.3.3 Příležitosti

Příležitosti představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují firmu vůči konkurenci. Aby je mohla využít, musí je nejprve identifikovat.

2.2.3.4 Hrozby

Nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí znamenající překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Firma musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizovat (4).

Při sestavování SWOT analýzy je nutné se vyvarovat záměty silných stránek za příležitosti. Na stejný problém se musí dát pozor i při možnosti záměny slabých stránek za hrozby nebo naopak. Je proto nutné rozlišit, že silné a slabé stránky se řadí do interních faktorů (ty faktory, které se bezprostředně týkají firmy). Na interní faktory má společnost přímý vliv a může je ovlivnit. Zatímco příležitosti a hrozby se řadí do skupiny externích faktorů, takové firma ovlivnit nemůže nijak, může buď využít ve svůj prospěch (příležitost) nebo se pokusit jim vyvarovat (hrozba), (2).

Dalšími použitými metodami finanční analýzy bude analýza stavových ukazatelů rozvahy, a to vertikální a horizontální analýza. Bude se jednat o vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů.

2.3 Vybrané metody finančně ekonomické analýzy

2.3.1 Analýza stavových ukazatelů

Výchozím bodem finanční analýzy je tzv. vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů. Oba postupy umožňují vidět původní absolutní údaje z účetního výkazu rozvahy v souvislostech (6).

2.3.1.1 Horizontální analýza

Za pomoci horizontální analýzy lze provést meziroční porovnání jednotlivých hodnot položek rozvahy. Tento typ analýzy napomáhá odhalit změny, ke kterým dochází v hodnoceném podniku a zásadní trendy v jeho hospodaření (7). Při predikci budoucího vývoje jednotlivých položek rozvahy je třeba zvažovat také objektivně předpokládané makroekonomické změny (inlace, změny regulovaných cen, vývoj měnového kurzu atd.). Taková predikce však může být značně nepřesná, zvláště pak v časech silně dynamického vývoje ekonomiky. Matematické vyjádření horizontální analýzy je následující:

absolutní změna = ukazatel_t – ukazatel_{t-1}

procentní změna = (absolutní ukazatel * 100)/ukazatel_{t-1} (8)

2.3.1.2 Vertikální analýza

Metoda spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně položené jako 100 %. Této analýze se v odborné literatuře říká také strukturální (8).

V případě vertikální analýzy rozvahy se zpravidla za vztažnou základnu volí celková bilanční suma. Analyzuje se tedy, kolika procenty se podílí jednotlivé položky rozvahy na celkové sumě aktiv (pasiv). V případech, kdy je žádoucí zohlednit podíl jednotlivých položek, (např. podíl jednotlivých položek oběžných aktiv na celkové sumě aktiv), je možné tuto dodatečnou analýzu pro dokreslení taktéž provést (6).

Vertikální analýza nachází uplatnění při mezipodnikovém oborovém srovnávání, při plánovací činnosti v rámci firmy apod. Její slabou stránkou je především absence příčin, které vedly k procentuální změně jednotlivých položek rozvahy na celkové bilanční sumě (8).

Matematické vyjádření výpočtu vertikální analýzy vypadá následovně:

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}$$

2.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Kromě horizontální a vertikální analýze účetních výkazů je vhodné pro doplnění dopočítat i některé z tzv. rozdílových ukazatelů (9). Analýzou rozdílových ukazatelů se rozumí především vyčíslení rozdílů mezi souhrnem položek krátkodobých aktiv a souhrnem položek krátkodobých pasiv. Mezi rozdílové ukazatele řadíme čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžní majetek (17).

2.3.2.1 Čistý pracovní kapitál

Je nejdůležitější z rozdílových ukazatelů. Jeho základem je účetní výkaz rozvaha. Součástí pracovního kapitálu jsou zásoby, pohledávky a finanční majetek.

Odečteme-li ještě krátkodobé závazky, vzniká „čistý pracovní kapitál“. Jedná se o složky, které jsou součástí hotovostního cyklu (9). Čistý pracovní kapitál by se měl rovnat přibližně hodnotě zásob. Před samotným výpočtem čistého pracovního kapitálu

je nutné nejdříve provést rozbor položek oběžných aktiv s cílem analyzovat jejich likviditu. Poté platí, že čím nižší likviditu tyto položky mají, tím nižší bude vypovídací schopnost tohoto ukazatele (18).

Nelze určit správnou výši čistého pracovního kapitálu. Také neplatí, že čím více, tím lépe. Čistý pracovní kapitál reprezentuje část oběžného majetku financovaného z dlouhodobého kapitálu a měl by nabývat kladných hodnot.

ČPK = (Zásoby + Pohledávky + Finanční majetek + Dohadné účty aktivní + Příjmy příštích období) – (Krátkodobé závazky + Dohadné účty pasivní + Výdaje příštích období)

ČPK odpovídá na otázku, zda by podniku zbyl dostatek peněz na zajištění provozu, kdyby musel zaplatit všechny své krátkodobé dluhy (9).

2.3.2.2 Čisté pohotové prostředky

Další rozdílový ukazatel. Tento ukazatel vypovídá o okamžité likviditě splatných krátkodobých závazků. Čistý pracovní kapitál zahrnuje položky málo likvidní (nedobytné pohledávky, pohledávky na delší obchodní úvěr, atd.). To může vést k tomu, že čistý pracovní kapitál roste, ale likvidita může klesat (9).

ČPP = pohotové peněžní prostředky - okamžitě splatné krátkodobé závazky

2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Jedná se o nejoblíbenější a nejrozšířenější metodu finanční analýzy. Důvodem je možnost rychle a nenákladně získat představu o základních finančních charakteristikách podniku. Poměrové ukazatele vyjadřují, jaký mají mezi sebou vztah dva nebo více absolutních ukazatelů a to pomocí jejich podílů. Nejčastěji vycházejí z účetních dat rozvahy a výkazu zisků a ztrát (10). Rizikem těchto ukazatelů však může být úzké zaměření s cílem zkreslit komplexní stav finanční situace společnosti. Takový případ nastává, je-li jednomu, případně více ukazatelům přisouzena vyšší významnost na úkor jiných ukazatelů. Toto riziko ovšem může být eliminováno vytvořením tzv. paralelní soustavy, která vnímá všechny charakteristiky rovnocenně (1).

Mezi základní ukazatele finanční analýzy patří především ukazatele finanční stability a zadluženosti, rentability, likvidity a ukazatele aktivity (obratu), (10).

2.3.3.1 Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Finanční stabilitu můžeme charakterizovat strukturou zdrojů financování. Hodnocena může být na základě analýzy vztahů aktiv podniku a zdrojů jejich krytí (pasiv). Níže jsou vypsány nejdůležitější ukazatele finanční stability a zadluženosti (10).

- **Ukazatel celkové zadluženosti** – uvádí se jako podíl cizích zdrojů (celkových závazků) k celkovým pasivům a měří podíl věřitelů na celkovém kapitálu. Sedláček uvádí jako ideální poměr vlastních a cizích zdrojů poměr 30:70. Dle jeho knihy je možné učinit konstatování, že čím vyšší je míra zadlužení, tím vyšší je riziko pro věřitele. Současně však vyšší míra zadlužení zvyšuje rentabilitu vlastního kapitálu. V současné době však investoři i vzhledem k horší ekonomické situaci preferují podniky s pokud možno co nejnižší mírou zadluženosti

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Pasiva}} \quad (9).$$

- **Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu** představuje podíl celkových dluhů k vlastnímu kapitálu. U stabilních společností je tato zadluženost akceptovatelná mezi 80% - 120%

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{Celkové dluhy}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (10).$$

- **Úrokové krytí** udává, kolikrát jsou úroky kryty výší provozního zisku. Čím je ukazatel vyšší, tím je finanční situace podniku lepší. Pokud se rovná 100%, podnik si vydělává pouze na úroky a vytvořený zisk se rovná nule. Je-li úrokové krytí nižší než 100%, podnik si nevydělá ani na úroky (10).
- **Finanční páka** se uvádí jako poměr celkových aktiv a vlastního kapitálu. Platí přímá úměra, že s růstem hodnoty ukazatele finanční páky roste zadluženost podniku. Tento ukazatel se užívá kde zjištění účinku použití cizích zdrojů na rentabilitu vlastního kapitálu. Ziskový účinek finanční páky vypočítáme jako

$$\frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Zisk před úroky}} \times \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Ziskový účinek je pak dosažen pouze při hodnotách vyšších než 1 (8).

2.3.3.2 Ukazatele rentability

Pro hodnocení rentability (ziskovosti) se používá rentabilita vloženého kapitálu. Jedná se tedy o poměr zisku a kapitálu, který byl vložen (10).

Mezi ukazatele rentability patří:

- **Rentabilita aktiv** (*Return on Assets, ROA*) poměřuje zisk (před úhradou úroků a daní) s celkovými aktivy, které byly investovány do podnikání, a to bez ohledu na to, z jakých zdrojů byla financována. Jeho hodnota by měla být více než 8% (9).

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Celková aktiva}}$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu** (*Return on equity, ROE*) určuje celkovou výnosnost vlastního kapitálu (10). Počítá se jako poměr zisku po zdanění a vlastního kapitálu. V případě, že $ROE > ROA$, je vliv finanční páky pozitivní (9).

$$\text{Zisk po zdanění} = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

- **Rentabilita tržeb** (*Return on Sales, ROS*) vyjadřuje množství zisku v Kč na 1 Kč tržeb. Nízká hodnota tohoto ukazatele znamená špatné řízení podniku, vysoká naopak nadprůměrnou práci managementu. Jedná se o čistý zisk dělený tržbami za prodej zboží. Počítá se pro zjištění ideální marže a udává se v haléřích nebo procentech (10).

2.3.3.3 Ukazatele likvidity

Likviditu lze definovat jako „schopnost podniku hradit své závazky“ (1, str 192). Mezi základní ukazatele likvidity patří:

- **Běžná likvidita** (*Current Ratio*) poměřuje potencionální objem peněžních prostředků (oběžná aktiva) s objemem závazků, které jsou splatné v krátké budoucnosti. Přiměřená výše tohoto ukazatele odpovídá rozmezí od 1,5 do 2,5. Problém spočívá především v nemožnosti přeměny všech oběžných aktiv v krátkém čase na hotovost (některé zásoby mohou být např. již nepoužitelné).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

- **Pohotová likvidita** (*Quick Ratio – Acid Test Ratio*) ukazatel okamžité likvidity bere v úvahu z oběžných aktiv pouze pohotové prostředky jako peníze na pokladně a na bankovních účtech, pohledávky očištěné o opravnou položku, obchodovatelné cenné papíry. Optimální výše tohoto ukazatele je pak závislá na finanční strategii firmy. Pro konzervativní strategii platí hodnoty 1,1 – 1,5, pro průměrnou strategii 0,7 – 1,0 a pro agresivní strategii pak 0,4 – 0,7. Je-li hodnota vyšší, než 1,5, znamená to, že podnik má značnou část svých pohotových

prostředků vázanu v neproduktivních pohotových prostředcích, které přinášejí jen minimální nebo dokonce žádný úrok. Pohotovou likviditu můžeme vyjádřit jako:

$$\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nedobytné pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- **Okamžitá likvidita** (*Cash Ratio*) vybírá z oběžného majetku pouze nejlikvidnější majetek. Mezi takovou skupinu majetku patří peníze na pokladně a bankovních účtech, veřejně obchodovatelné krátkodobé likvidní cenné papíry, které mohou být okamžitě přeměněny na peněžní prostředky. Udává se jako poměr těchto prostředků a krátkodobých závazků. Optimální hodnoty okamžité hodnoty se pohybují mezi 0,2 – 0,5 (1).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Okamžitě dostupné prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

2.3.3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují vázanost kapitálu v různých formách aktiv. Patří sem ukazatele doby obratu a obratovosti.

- **Obrat celkových aktiv (počet obrátů za rok)** udává míru využití celkového majetku. Čím větší hodnota, tím je využití majetku efektivnější. Udává se jako podíl tržeb a aktiv. Přijatelné hodnoty pro tento ukazatel najdeme v intervalu 1,6 – 2,9.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

- **Doba obratu zásob** vyjadřuje úroveň běžného provozního řízení. Projevuje se vysokou citlivostí na změny v dynamice výkonů. Jedná se o poměr tržeb a zásob. Výsledek tohoto poměru udává, kolikrát se zásoby přemění v ostatní formy oběžného majetku. Je poměrem upraveného počtu dní v roce (360) a rychlosti obratu zásob. U většiny podniků v ČR se doba obratu zásob pohybuje mezi 50 a 100 dny.

$$\text{Doba obratu zásob} \equiv \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

- **Obrat pohledávek** znázorňuje průměrnou dobu, za jakou jsou splaceny faktury od odběratelů. Jedná se o poměr pohledávek za odběrateli a denních tržeb.

Logicky by měl být tento ukazatel co nejmenší absolutní hodnotu. Vyšší doba obratu pohledávek znamená riziko potřeby úvěrů a vyšší náklady (10).

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky za odběrateli}}{\text{Denní tržby}}$$

2.3.4 Indexy hodnocení podniku (bonitní a bankrotní modely)

Tyto indexy slouží k interpretaci celkové finanční situace podniku a je možné pomocí nich vyjádřit výkonnost firmy jedním číslem. Bonitní indikátory jsou zásadní hlavně pro vlastníky, investory a potenciální investory, nedisponují-li potřebnými informacemi pro hodnocení a ocenění firmy obvyklými metodami. Reflektují totiž hodnotu firmy dle její výkonnosti. Bankrotní indikátory udávají schopnost firmy dostát svým závazkům, z toho důvodu budou podstatné hlavně pro věřitele (12). Konkrétně se tato bakalářská práce zaměří na index hodnocení podniku jménem Altmanovo Z-skóre.

Altmanovo Z-skóre

Autorem tohoto bankrotního modelu je profesor Edward I. Altman. Základem modelu je diskriminační analýza, pomocí které byly odhadnuty váhy poměrových ukazatelů, jež byly zahrnuty do modelu jako proměnné veličiny.

Model Altmanova Z-skóre vychází z analýzy skupin podniků, které ve sledovaném období prosperovali a skupin takových podniků, které v daném období zbankrotovaly. Na základě výsledků této analýzy poté vyvinul model, jehož hlavním cílem bylo jasně rozlišit podniky bankrotující od podniků finančně zdravých a stabilních. Výstupem Altmanovy práce je následující rovnice:

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 1,0 X_5$$

Kde platí:

X₁ ... čistý pracovní kapitál/celková aktiva

X₂ ... nerozdělený hospodářský výsledek/celková aktiva

X₃ ... EBIT/celková aktiva

X₄ ... tržní hodnota vlastního kapitálu/účetní hodnota dluhu

X5 ... tržby/celková aktiva

Z výsledku dostaneme tři oblasti finančního zdraví podniku, a to:

- $Z > 2,99$... podnik je finančně stabilní
- $Z < 1,81$... podniku reálně hrozí bankrot
- Z leží v intervalu $< 1,81; 2,99 >$... nelze průkazně určit, do které ze dvou skupin společnost patří, podnik se nachází v tzv. "šedé zóně" (22, 26)

Pro podniky neobchodovatelné na trhu byla rovnice aktualizována v této podobě:

$$Z = 0,717 X1 + 0,847 X2 + 3,107 X3 + 0,420 X4 + 0,998 X5$$

Kde jsou proměnné, kromě $X4$ stejné jako v předchozím modelu. Za $X4$ pak platí základní kapitál/celkové dluhy. Výsledky jsou poté interpretovány následujícím způsobem:

- $Z > 2,9$... podnik je finančně stabilní
- $Z < 1,2$... podniku reálně hrozí bankrot
- Z leží v intervalu $< 1,2; 2,9 >$... nelze průkazně určit, do které ze dvou skupin společnost patří, podnik se nachází v tzv. "šedé zóně." (8, 26)

Index IN05

Index IN05 je souhrnný index pro hodnocení finančního zdraví společnosti. Kromě hodnocení skutečnosti, zda společnosti v budoucnosti hrozí bankrot, či nikoliv, hodnotí i skutečnost, zda generuje pro své vlastníky hodnotu. Tento index je aktualizací indexu IN01, v této aktualizaci se kromě vah změnilo i vyhodnocování tohoto ukazatele, kdy se výše limitu pro jednotlivé kategorie oproti indexu IN01 výrazněji změnila. (9)

$$IN05 = 0,13 * X1 + 0,04 * X2 + 3,97 * X3 + 0,21 * X4 + 0,09 * X5$$

Kde

$X1 = \text{Aktiva} / \text{Cizí zdroje}$

$X2 = \text{EBIT} / \text{Nákladové úroky}$

$X3 = \text{EBIT} / \text{Aktiva}$

$X4 = \text{Výnosy} / \text{Aktiva}$

$$X5 = \text{Oběžná aktiva} / (\text{Krátkodobé závazky} + \text{Krátkodobé bankovní úvěry})$$

(26)

Při výpočtu indexu IN05 je nutné zohlednit skutečnost, zda společnost je zadlužená.

Pokud není, doporučuje se hodnotu ukazatele EBIT/Nákladové úroky omezit hodnotou ve výši 9. (27)

Index IN05 na základě výsledné hodnoty také dělí podniky do třech kategorií. Na základě výsledků průzkumu, provedeného v roce 2005 s účastí 1526 podniků, vychází, že pokud je index pod hranicí 0,9, tak s 97 % pravděpodobností podnik spěje k bankrotu a při 76 % pravděpodobnosti nebude vytvářet hodnotu. Podnik s indexem v rozmezí 0,9 – 1,6 s 50 % pravděpodobností zbankrotuje a se 70 % pravděpodobnosti bude tvořit hodnotu. Podnik s indexem nad hranicí 1,6 s 92 % pravděpodobnosti nezkrachuje a s 95 % pravděpodobnosti bude tvořit hodnotu. (28)

2.3.5 Rozklad ROE

Tento rozklad je zaměřen na bližší analýzu ROE (rentabilita vlastního kapitálu), jež je poměrem výsledku hospodaření a vlastního kapitálu a vyjadřuje vliv jednotlivých komponent finančních ukazatelů na rentabilitu vlastního kapitálu. Umožňuje zjistit, které vlivy mají větší, či menší efekt na její změnu. Rozklad vyjádříme následujícím způsobem:

$Roe = \text{Zisková marže} \times ROA \times \text{Finanční páka}$, přičemž platí:

$$\text{Zisková marže} = \frac{EAT}{Tržby}$$

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{Tržby}{Aktiva}$$

$$\text{Složená finanční páka} = \frac{EBT}{EBIT} \times \frac{Aktiva}{Vlastní kapitál} \quad (6)$$

3 Analýza problému a současné situace

V druhé části se bude bakalářská práce věnovat popisu současné situace ve společnosti, analýzám teoreticky popsáním v první části bakalářské práce a řešením problému, který jsme společně s Markem Zimolkou, synem ředitele společnosti pojmenovali jako nedostatek hostů v obdobích mimo léto a kulturní akce, probíhající v mikroregionu Slovácko.

3.1 Základní informace o společnosti

3.1.1 Obecné údaje o firmě a popis společnosti

Název subjektu:	San Marco, spol. s.r.o.
Sídlo:	Mutěnice, Nová 905, PSČ 696 11
Den zápisu do OR:	13. června 1991
IČO:	188 28 132
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Internetové stránky:	http://www.penzion-mutenice.cz
Základní kapitál:	100 000 Kč
Hlavní činnosti:	zprostředkování a provozování všech druhů obchodů a služeb, včetně veškeré velkoobchodní a maloobchodní činnosti, provozování služeb veřejného stravování
Statutární orgán:	Ředitel a jednatel: Josef Zimolka Jednatel: Dana Zimolková

3.1.1.1 Popis společnosti

Společnost San Marco, spol. s.r.o. se sídlem v Mutěnicích blízko Hodonína provozuje dva penziony a vinný sklípek.

První penzion se nachází na ulici Brněnská, kapacita tohoto penzionu je 23 lůžek, sociální zařízení pro všechny pokoje se nachází na chodbě, každý pokoj disponuje wifi

free spotem, část pokojů je vybavená televizí se satelitním přijímačem. Rozdělení pokojů v tomto penzionu je třikrát dvoulůžkový, třikrát čtyřlůžkový a jedenkrát pětিলůžkový. Penzion má vlastní uzavřené parkoviště, letní terasu, bar s posezením pro dvacet osob, zahradní posezení s krbem a grilem, úschovnu jízdních kol. V letních měsících je možné klidnou zahradu penzionu využít ke kempování s možností užívání sociálního nebo letní terasy penzionu.

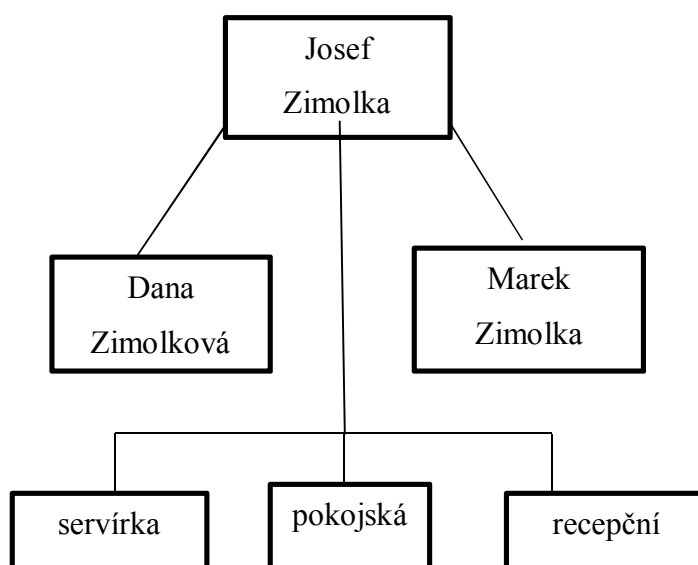
Druhý penzion se nachází taktéž v Mutěnicích na ulici Vinařská v části Mutěnic často vyhledávané turisty kvůli množství vinných sklepů, zvané Pod Búdama, ležící v dolině mezi kopci osazenými vinnou révou. Tento penzion je novější a na vyšší úrovni komfortu, než první penzion na Brněnské ulici. Celková kapacita penzionu Pod Búdama je dvacet lůžek, z nichž každé disponuje vlastním sociálním zařízením, satelitem vybavenou televizí, free wifi signálem. Rozdělení pokojů v tomto penzionu je pětkrát dvoulůžkový, dvakrát třílůžkový a jedenkrát čtyřlůžkový. Terasa u tohoto penzionu nabízí 40 míst sezení s profesionálním grilem s možností grilování selat či jiných specialit. Předností tohoto penzionu je také tak zvaný myslivecký salonek, který slouží jak k malým společenským či firemním akcím, tak i jako společenská místnost pro hosty penzionu. Jelikož se jedná o nekuřácký prostor, bývá také často využíván k trávení času hrami rodin s dětmi. Pod penzionem Pod Búdama se nachází vinný sklípek s možností degustace úrody z vlastních vinic za předchozí vinařské roky a občerstvení.

Třetí a poslední částí podnikání společnosti San Marco spol, s.r.o. je vinný sklípek s ubytováním, který se nachází blízko druhého penzionu, taktéž v oblasti Pod Búdama, kde probíhají návštěvy pro skupiny od šesti do třiceti osob s degustacemi vín od místních vinařů přímo ze sudů. K ubytování jsou pro hosty připraveny tři pokoje, jeden třílůžkový a dva dvoulůžkové. Tento vinný sklep je také možné využít jako chalupu a pronajmout si jej jako celek, tedy i se spodní částí, ve které se nachází kuchyňka s varnou deskou, myčkou, lednicí a nádobím. Každá pokoj má vlastní vstup na zápraží, které slouží také jako malá terasa, každý pokoj je také vybaven vlastním sociálním zařízením. Možnostmi pro hosty všech prostor společnosti San Marco, spol. s.r.o. jsou živá hudba (cimbálová nebo akordeon) nebo projížďka terénním automobilem mezi vinicemi a sklípky.

3.1.2 Historie společnosti

Společnost San Marco byla založena v roce 1991 Josefem Zimolkou a rakouským podnikatelem Erichem Ginnerem. Původní záměr nově vzniklé společnosti bylo koupit největší a nejnavštěvovanější restauraci v obci, Mutěnka. Z tohoto záměru ovšem sešlo a společnost od pohostinství úplně odstoupila a zabývala se nákupem a prodejem, byla například největší distributor polyethylenových folií roku 1995 v České republice. Dále založila a zprovoznila dvě drogerie, a to v Mutěnicích a v Prušánkách. Činnosti v oblasti pohostinství se začala společnost věnovat až v roce 1999, kdy při ostatních obchodních činnostech zprovoznila první penzion na Brněnské ulici. Byl to zároveň první penzion této kvality v Mutěnicích. Vzhledem k příznivému vývoji situace byl v roce 2003 dostaven druhý penzion Pod Búdama a v roce 2009 vinný sklípek s možností přespávání. V současnosti se společnost zaměřuje na výstavbu dalšího penzionu a kempu, nabídnout by tak mohla hostům dalších až sto lůžek k přespání.

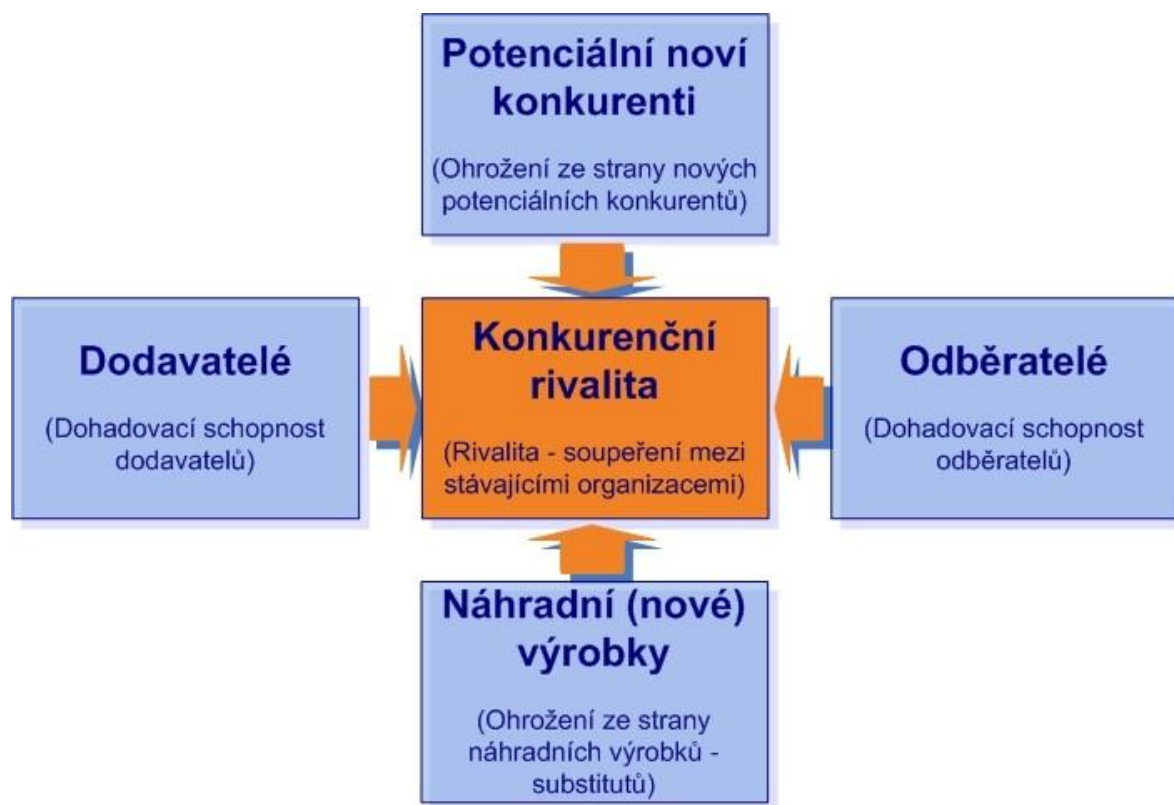
3.1.3 Organizační struktura



V čele rodinného podniku stojí Josef Zimolka, který se stará převážně o personál. Jeho syn Marek se stará o zboží, hosty, marketing a propagaci společnosti. Manželka Josefa Zimolky Dana má pak na starosti kuchyni a vaření. Dále se v podniku střídají čtyři

brigádnice, z nichž každá musí zvládat funkce servírky, pokojské i recepční, jelikož v pracovní době působí na všech třech pozicích najednou.

3.2 Analýza konkurenčního prostředí



Obrázek 1 - Porterův model 5 konkurenčních sil

3.2.1 Konkurenční rivalita

V blízkosti vinařských stezek v okolí Mutěnic nebo v samotných Mutěnicích se vyskytuje velké množství konkurentů, kterému musí společnost San Marco čelit. Jedná se jak o ostatní penziony, tak i sklípky, hotely nebo chaty k pronájmu. Jedná se hlavně o tyto podniky:

- **Penzion Naproti** -tento penzion disponuje pouze třemi pokoji, nedisponuje naopak vinným sklípkem nebo možností grilování na terase. Jeho cena na osobu/noc je vyšší, než u penzionů San Marco, hodí se spíše k pronájmu jako celku, proto neodčerpává značnější část zákazníků společnosti San Marco.

- **Statek Mutěnice**-tento apartmánový dům již nabízí kapacitu pro 26 osob v apartmánech s vlastním příslušenstvím, disponuje parkovištěm, možností grilování pod venkovní pergolou, zapůjčení kol. Cenově je na tom takřka stejně jako penziony San Marco a je přímým konkurentem této společnosti.
- **Apartmán Mutěnice**-tento dům čítá pokoje pouze pro 8 osob a je cílený spíše na zájemce o levnější ubytování
- **Ubytování U Káčuly**-nabízí ubytování až 16 osob ve vinném sklepě, nenalezneme zde ovšem možnosti grilování, teplé stravy, půjčení kol nebo vlastní parkoviště
- **U Urbana**-tento penzion, ke kterému patří i vinný sklípek disponuje možností ubytovat až 19 osob, všechny pokoje mají vlastní sociální zařízení, televizi, minibar, venkovní posezení s grilem, úschovnu kol, vlastní parkoviště. Jedná se tedy o přímého konkurenta penzionů San Marco, výhodou tohoto penzionu je vyšší komfort, který je ovšem vykoupen vyšší cenou, a to o 200kč/noc, ve kterých je ovšem zahrnuta i snídaně. Dle slov Marka Zimolky je právě penzion U Urbana největším konkurentem penzionů San Marco.

Konkurenční rivalita v odvětví pohostinství v Mutěnicích je patrná hlavně v období, kdy neprobíhají žádné kulturní akce. Pokud probíhají akce jako Den otevřených sklepů, Burčákový pochod, Pochod vinohrady, hody apod., bývají většinou všechny penziony a chaty zaplněny do posledního místa několik týdnů předem. Ve zbylém čase nastává boj o náhodné turisty, tak zvané cykloturisty, teambuildingové akce nebo firemní školení. Penzion San Marco má tady oproti většině ostatních výhodu ve vlastním vinném sklepu se živou hudbou, profesionálně udělaných internetových stránkách a kapacit pro větší akce.

3.2.2 Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Toto riziko je poměrně vysoké, protože pronajmout dům, či založit penzion není v dnešní situaci nijak složité, co se týká plnění norem, licencí nebo bezpečnostních opatření, jako je tomu třeba v odvětví průmyslu. Potencionální nový konkurent potřebuje vlastně jen živnostenský list a finanční obnos. Penziony v této oblasti zažívají v poslední dekádě a stoupající popularitě cykloturistiky zároveň s propagací regionu

Slovácko financovanou městy a krajem obrodu. S tím souvisí také expanze stávajících podniků a příliv nových konkurentů.

3.2.3 Hrozba substitutů

Můžeme říci, že služby, které poskytuje společnost San Marco, nejsou výjimečné ani nenapodobitelné, hrozba substitutů je tedy proto vysoká. S tím ale majitelé počítali již při vstupu na tento trh.

3.2.4 Vliv dodavatelů

Skupina dodavatelů v tomto případě není silná, jelikož si může podnik vybrat z široké škály poskytovatelů potravin a alkoholu, které jsou hlavními položkami odběru podniku San Marco. Hlavními dodavateli společnosti jsou:

- **Velkoobchod Čas** – veškeré alkoholické i nealkoholické nápoje jsou nakupovány právě z tohoto velkoobchodu, který se pyšní nejnižšími cenami v širokém okolí. Společnost San Marco zde má navíc sjednanou pětiprocentní slevu na nákup.
- **Maspro Hodonín** – jedná se o masnu, která se zabývá prodejem vždy čerstvých masných výrobků a specialit. Suroviny zde nakupují zde nejen podniky v okolí, ale také široká veřejnost. K sehnání jsou zde čerstvé a domácí jelita, jitrnice, klobásy, tlačanky, stejně tak jako celá selata nebo jejich vybrané části na grilování nebo zabijačku.
- **Nowaco** – odtud společnost San Marco odebírá především mořské ryby pro přípravu většinou na grilu.
- Na místní dodavatele se společnost obrací i v případě opravy nebo pořízení nového nábytku (stolařství Libor Joch) nebo při častém malování pokojů (Tomáš Kotásek), kde se může spolehnout na kvalitní práci i solidní cenu.

Zvláštní skupinou dodavatelů jsou dodavatelé virtuálních služeb, konkrétně se jedná o tyto:

- **Slevomat.cz** – pro zaplnění podniku v „chudých“ měsících, kdy se nekonají v okolí žádné kulturní akce, využívá společnost San Marco služeb slevomatu na zvýhodněné několikadenní pobyty.

- **Google, Seznam** – velkou péči věnuje Marek Zimolka zajištění nejlepší pozice ve vyhledávačích při zadání klíčových slov a placení klíčových slov.

3.2.5 Vliv odběratelů

Vliv odběratelů v oblasti pohostinství je velmi vysoký, skupina odběratelů je tedy silná. Zákazník si vybírá mezi mnoha dostupnými alternativami a podnik se musí snažit je přesvědčit o tom, že právě jejich služby jsou ty nejlepší a nejvýhodnější v okolí. Náklady odběratelů na přechod k jinému poskytovateli služeb jsou nulové. Velkou prioritou je také zpětná vazba zákazníků. Je proto důležité udržovat vysoký standart kvality ubytování, občerstvení i profesionality a vstřícnosti personálu.

3.3 PEST analýza

Pest analýza se řadí mezi analýzy makroprostředí firmy. Rozebírá faktory, kterým společnost čelí a nemůže je ovlivňovat. Takové faktory se dají rozdělit do čtyř skupin, jak napovídají čtyři písmena názvu této analýzy. Jedná se o faktory politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické.

3.3.1 Politicko-právní faktory

Stejně tak jako ostatní firmy, podnikající v České republice, podléhá také společnost San Marco zákonům, vyhláškám, nařízením a ostatním právním normám, kterými se musí řídit. Konkrétně se budou týkat penzionů a vinného sklípku San Marco například obchodní zákoník (podle něj je určena forma podnikání), zákon o daních z příjmů (stanovuje, jaká část zisku je odvedena do státního rozpočtu), zákon o dani z přidané hodnoty (firma je z důvodu překročení obratu za dvanáct po sobě jdoucích měsíců jeden milion korun plátcem této daně), zákon o malém a středním podnikání, zákon o účetnictví, zákoník práce, atd. Především změna sazeb daně z přidané hodnoty byla pro společnost kritická. Zvýšení daně z přidané hodnoty postupně v roce 2010 na 20% základní sazby a 10% snížené, poté také zvýšení snížené sazby na 14% v roce 2011, poté na 15% v roce 2013. Znovu byla zvýšena taky horní sazba dph, a to na 21%. Snížená sazba měla vliv především na zvýšení cen vstupů, jelikož se penziony zabývají pohostinstvím a poskytováním občerstvení svých hostů. S velkým potěšením naopak ve sledovaných letech společnost přijala to, že návrh na zavedení takzvané daně z vína byl poslaneckou sněmovnou odmítnut a také mírným snížením daně z příjmu právnických osob. V současnosti je v platnosti druhá snížená sazba dph, a to na 10%, do které jsou

zahrnutý potraviny a poskytování ubytovacích služeb, což společnosti pomáhá. Možnosti ke zlepšení finanční situace podniku jsou dány v zákonu o malém a středním podnikání. Mezi takové možnosti patří například snížená úroková sazba nebo různé formy dotací. Současná nejasná vládní situace související s formováním nové vlády a nejasných následujících kroků vlády v oblasti daňové politiky přidává malým a středním podnikům na nejistotě. Změnu pro malé a střední podniky znamená také nový občanský zákoník, který je v platnosti od 1. 1. 2014.

3.3.2 Ekonomické faktory

Hlavním ekonomickým faktorem, který měl na podnik vliv, byla světová hospodářská krize, trvající již od září roku 2008, potažmo od roku 2009 v České republice. S krizí souviselo mnoho negativních faktorů, z nichž kromě legislativních opatření měla na podnik vliv hlavně zvyšující se nezaměstnanost. Vzhledem k vzrůstající míře nezaměstnanosti v České republice, došlo také ke snížení životní úrovně a volných prostředků na relaxaci a odpočinek v místech, jako jsou například penziony. Negativní dopad mělo také zdražování energií a vstupů, docházelo proto k vyšším nákladům na poskytování komfortních služeb, zároveň se snižováním kupní síly zákazníků. Podniku do jisté míry pomáhá blízkost hranic s Rakouskem, kde je životní úroveň vyšší než v České republice a místní ceny jsou pro Rakušany více, než příznivé, stejně jako možnost například cyklistického výletu malebným prostředím slováckých vinic.

3.3.3 Sociální faktory

Demografický vývoj v okrese Hodonín není v posledních letech příliš příznivý. Vzhledem k vysoké nezaměstnanosti, zde dochází k výraznému odlivu obyvatelstva. Ubývá rodin s malými dětmi, absolventi vysokých škol se do rodného města kvůli nedostatku pracovních míst nevracejí a nepřibývá ani střední generace. Dle informací z informačního centra města počet obyvatel za posledních 15 let klesl o více, než 3000, což je přes 10% obyvatelstva Hodonína. Vliv na to může mít také ukončení provozu velkých zaměstnavatelů, jakými byly cukrovar nebo cihelna. Toto má vliv na vzdělanost obyvatelstva a spotřební zvyky místních potenciálních zákazníků. Proto musí penziony San Marco spoléhat na turisty, a to buď zahraniční z blízkého Slovenska a Rakouska, nebo ze zbytku České republiky. Výhodou je pořádání akcí souvisejících s vinnými

stezkami, jako jsou Burčákový pochod, Pochod vinohrady a podobně, kdy jsou penziony vždy zaplněny do posledního místa.

3.3.4 Technologické faktory

I když ve velkém množství odvětví probíhá z hlediska technologického pokroku velký progres, v pohostinství nemá technologický pokrok výrazný význam. Kromě běžných věcí, souvisejících s obecným technickým pokrokem jako nové televize, wifi síť nebo vybavení kuchyně se technologický pokrok společnosti San Marco výrazněji nedotýká. I vzhledem k prostředí krásné přírody, hojně využívaných cyklostezek by byl důraz na technologický pokrok spíše kontraproduktivní. Firma se proto spoléhá více na osvědčené způsoby pohoštění svých hostů, odběr kvalitních vín od místních vinařů a čerstvost potravin od místních dodavatelů nebo dětské hřiště a půjčovnu kol, než na nejnovější přístroje a procesy s nimi související.

3.4 SWOT analýza

Silné stránky • Společnost není zadlužená hypotékami nebo úvěry • Vyrábí a distribuuje vlastní, kvalitní víno • Jedná se o rodinný podnik • Historie (první penzion v Mutěnicích) • Komplexnost provozovaných subjektů • Turisticky zajímavá lokalita • Specializace na krajové speciality • Čerstvé suroviny • Osobní přístup	Slabé stránky • Zastaralý nábytek • Syndrom provozní slepoty majitele • Reklama • Vybavení kuchyně • Malá zaplněnost přes zimní měsíce
Příležitosti • Možnost dotace z EU • Kulturní akce (pochod vinohrady, burčákový pohod, otevírání sklepů) • Kladný přístup zastupitelstva obce • Podpora mikroregionu Slovácko (reklamní kampaň na podporu turistického ruchu v oblasti) • Dobrá spolupráce s místními dodavateli • Neformální sociální vztahy na dobré úrovni	Hrozby • Vznik nové konkurence • Počasí (má vliv jak na zaplněnost penzionů, tak i na kvalitu vína) • Zvyšování cen energií • Zvyšování cen potravin • Přísné kontroly OSA • Dotovaná vína ze zahraničí

3.4.1 Zhodnocení SWOT analýzy

Obrovskou výhodou podniku je nepřítomnost úvěrů nebo hypotéky, což skýtá prostor pro další investice a možnost, že se podnik utopí v dluzích, se tím minimalizuje. Společnost San Marco klade důraz na to, aby když host přijede, poznal atmosféru Slovácka. Sestava hostů se málokdy skládá z místních, proto je na místě považovat za silné stránky podniku celkové pojetí svého přístupu k hostům. Dostane se jim možnosti poslechu cimbálové hudby ve sklepě, konzumace vína přímo od majitelů, autentické prostředí vinných sklepů, vstřícnosti obsluhy, která vždy s hosty u vína posedí a komunikuje. Tím, že se jedná o rodinný podnik, jsou všechny penziony a sklípky tak zvaně pod jednou střechou a hosté můžou využívat služeb kteréhokoliv z nich.

Hlavním problémem a slabou stránkou společnosti je i přes neustálou vyvíjenou aktivitu naplnit penziony hosty mimo sezonu. V době, kdy se nekonají kulturní akce (hlavně přes zimu) penziony často zejí prázdnotou, proto se majitelé snaží pokoje plnit hosty alespoň prostřednictvím nabídek na Slevomatu, což s sebou ovšem nese snížené tržby za poskytnuté služby. Jako výrazná slabina by se dala jmenovat dále také tak zvaná provozní slepota ředitele společnosti, která spočívá v neochotě vyměnit nábytek a vybavení penzionů i po dlouhých letech užívání. Vybavení je sice dostačující, ale hosté, kteří se opakovaně vrací na dovolenou, si nepřítomnosti nového vybavení jednoznačně všimnou. Nové vybavení by potřebovala taky místnost, kam zákazníkovo oko nedohlédne, a to kuchyně.

Příležitostí nabízí mikroregion Slovácko pro majitele penzionů celou řadu. Jedná se o propagaci mikroregionu v televizi, novinách, rádií po republice z fondu pro podporu cestovního ruchu jak Jihomoravského kraje, tak i jednotlivých vinařských obcí. Bez organizace kulturních akcí, jako jsou Pochod vinohrady, Burčákový pochod, Otevírání sklepů a podobně, by asi množství penzionů a sklepů v tomto regionu nemohlo fungovat. Výhodou pro penziony San Marco je také množství místních drobných dodavatelů hlavně čerstvých potravin, které hosté ocení.

Největší hrozbou pro podniky San Marco je stále se zvyšující množství konkurenčních podniků. Vzhledem k rostoucí oblíbenosti vinařské turistiky. Velmi důležité pro kvalitní úroveň poskytovaných služeb je počasí, to ne z hlediska naplněnosti penzionů v sezoně, jak tomu bývá zvykem, ale hlavně s ohledem na pěstované suroviny. Pokud se počasí podepíše na kvalitě vinné révy nebo ovoce určeného na pálenky, znamená to pro majitele značný problém a nutnost hledat alternativní řešení.

3.5 Vybrané metody finanční analýzy

3.5.1 Analýza stavových ukazatelů

Při analýze stavových ukazatelů budu vycházet z rozvah v letech 2011-2014.

3.5.1.1 Horizontální analýza pasiv

Tabulka 1 - Horizontální analýza pasiv (absolutní hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč)

	2012/2011	2012/2011	2013/2012	2013/2012	2014/2013	2014/2013
Pasiva celkem	-243	-6%	1822	44%	366	6%
vlastní kapitál	0	0%	-160	-151%	120	222%
základní kapitál	0	0%	0	0%	0	0%
Kapitálové fondy	0	0%	0	0%	0	0%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	0%	0	0%	0	0%
Výsledek hospodaření minulých let	-171	-356%	-255	-116%	96	20%
výsledek hospodaření běžného účetního období	-84	49%	350	138%	25	26%
Cizí zdroje	-12	0%	1723	40%	272	5%
Rezervy	0	0%	0	0%	0	0%
Dlouhodobé závazky	0	0%	0	0%	0	0%
Krátkodobé závazky	-12	0%	1723	40%	272	5%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0%	0	0%	0	0%
časové rozlišení	24	0%	4	17%	-26	-93%

Vlastní kapitál

Z tabulky je zřejmé, že hodnota vlastního kapitálu ve sledovaném období klesla až do záporných hodnot v roce 2013, vlivem ztrátového hospodářství. Takové hospodaření není pro podnik optimální. Klesá-li totiž hodnota vlastních zdrojů, je nutné využívat více zdrojů cizích a podniku tím pádem klesá finanční stabilita. Mezi lety 2013 a 2014 ovšem vlastní kapitál podniku stoupl více než dvojnásobně, zpět do kladných hodnot, což je způsobeno především zlepšením výsledku hospodaření běžného účetního období. K takovému zlepšení došlo díky rozšíření služeb podniku, a to konkrétně o prodej vín. O tato vína byl mezi hosty takový zájem, že se výsledek hospodaření celého podniku dostal do kladných čísel. Hodnota základního kapitálu zůstala po celé sledované období rovna 100 000 Kč.

Cizí zdroje

Začátkem sledovaného období hodnota cizích zdrojů dokonce mírně klesala, což je pro podnik velmi pozitivní. Mezi lety 2012 a 2013 se ovšem v důsledku špatného hospodaření a navýšení krátkodobých závazků hodnota cizích zdrojů rapidně zvýšila, a to o 40%. V následujícím roce ovšem podnik tuto alarmující hodnotu korigoval na mírné zvýšení o 272 000 Kč, což činilo 5%.

3.5.1.2 Horizontální analýza aktiv

Tabulka 2 - Horizontální analýza aktiv (absolutní hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč)

	2012/ 2011	2012 /2011	2013 /2012	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2013
Aktiva celkem	-243	-6%	1822	44%	366	6%
Stálá aktiva	0	0%	59	3%	0	0%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0%	59	3%	0	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	0	0%	0	0%	0	0%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0%	0	0%	0	0%
Oběžná aktiva	-257	-11%	1745	81%	363	9%
Zásoby	155	37%	-150	-26%	-9	-2%
Dlouhodobé pohledávky	0	0%	0	0%	0	0%
Krátkodobé pohledávky	-430	-24%	1943	140%	357	11%
Krátkodobý finanční majetek	18	12%	-48	-28%	15	12%
Časové rozlišení	14	22%	18	23%	0	0%

Stálá aktiva

Tato položka účetní rozvahy se po celé sledované období takřka neměnila. Dlouhodobý nehmotný majetek zůstával přibližně na stejné hodnotě blížící se dvěma milionům. Vzhledem k tomu, že společnost vlastní dva penziony, je to malá částka. Toto je způsobeno tím, že na společnost je napsán pouze jeden penzion, zbytek je napsán na fyzické osoby.

Oběžná aktiva

V položce oběžných aktiv došlo k velmi výraznému nárůstu mezi lety 2012 a 2013. Toto bylo způsobeno nárůstem krátkodobých pohledávek o 140%. Takto enormní nárůst je důsledkem rozšíření nabízených služeb o prodej zboží, konkrétně vín.

3.5.1.3 Vertikální analýza pasiv

Tabulka 3 - Vertikální analýza pasiv

	2011	2012	2013	2014
Pasiva celkem	100	100	100	100
vlastní kapitál	2,41	-2,55	-0,90	1,04
základní kapitál	2,27	2,41	1,67	1,58
Kapitálové fondy	0,23	0,24	0,17	0,16
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost fondy ze zisku	4,87	5,15	3,58	3,37
Výsledek hospodaření minulých let	-1,09	-5,27	-7,93	-5,96
výsledek hospodaření běžného účetního období	-3,87	-6,12	1,61	1,91
Cizí zdroje	97,59	103,01	100,44	98,93
Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobé závazky	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé závazky	97,59	103,01	100,44	98,93
Bankovní úvěry a výpomoci	0,00	0,00	0,00	0,00
časové rozlišení	0,00	0,00	0,00	0,00

Vlastní kapitál

Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech je po celou dobu sledovaného časového úseku minimální, což je na první pohled velice alarmující a finančně nezdravé. Proč situace není tak špatná jak se na první pohled zdá, je vysvětleno v následujícím odstavci analýzy cizích zdrojů.

Cizí zdroje

Jak již bylo řečeno, poměr cizích zdrojů na celkových pasivech je velmi výrazný. To je způsobenou výraznou půjčkou, která ovšem pochází od společníků a je bezúročná a působila spíše jako tzv. „finanční injekce“. Není to proto klasická forma financování cizími zdroji.

3.5.1.4 Vertikální analýza aktiv

Tabulka 4 - Vertikální analýza aktiv

	2011	2012	2013	2014
Aktiva celkem	100	100	100	100
Stálá aktiva	43,95	46,52	33,32	31,40
Dlouhodobý nehmotný majetek	43,95	46,52	33,32	31,40
Dlouhodobý hmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00
Oběžná aktiva	54,60	51,60	65,07	67,04
Zásoby	9,60	13,89	7,15	6,59
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé pohledávky	41,45	33,52	55,82	58,22
Krátkodobý finanční majetek	3,55	4,19	2,11	2,22
Časové rozlišení	1,46	1,88	1,61	1,51

Stálá aktiva

Velikost dlouhodobého majetku na celkových aktivech zůstávala po celé sledované období takřka stejná, se zvyšujícími se hodnotami celkových aktiv se však měnil jeho poměr na nich. Tento poměr se snížil v průběhu let 2011-2014 z 44% až na necelých 31,5%.

Oběžná aktiva

Jelikož se v průběhu času snižoval poměr stálých aktiv, logicky se musel zvyšovat poměr aktiv oběžných na celkových aktivech podniku. Jak již bylo řečeno v horizontální analýze aktiv, je to způsobeno zahájením prodeje vín

3.5.1.5 Porovnání ukazatelů finanční analýzy s konkurenčním podnikem

V následujících částech finanční analýzy, kterými budou analýza rozdílových a poměrových ukazatelů dojde kromě sledování těchto ukazatelů v analyzovaném podniku San Marco, také k porovnání s konkurenčním podnikem. Za tento podnik jsem si vybral podnik U Kulky, jenž sestává ze zahrádky, restaurace a penzionu a nachází se v centru Kyjova. Tento podnik jsem si k porovnání vybral proto, že disponuje mnohem lepšími hodnotami čísel v oblasti finanční analýzy a kontrast s analyzovaným podnikem San Marco tedy bude o to výraznější.

3.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Tabulka 5 - Analýza rozdílových ukazatelů San Marco (absolutní hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč)

	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	2400	2143	3888	4251
Krátkodobé závazky	4290	4278	6001	6273
Čistý pracovní kapitál	-1890	-2135	-2133	-2022
Finanční majetek	156	174	126	141
Krátkodobé závazky	4290	4278	6001	6273
Čisté pohotové prostředky	-4143	-4104	-5875	-6132

Tabulka 6 - Analýza rozdílových ukazatelů U Kulky (absolutní hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč)

	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	1547	1933	1948	2188
Krátkodobé závazky	1106	1580	804	467
Čistý pracovní kapitál	441	353	1144	1721
Finanční majetek	626	776	745	635
Krátkodobé závazky	1106	1580	804	467
Čisté pohotové prostředky	-480	-804	-59	168

3.5.2.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je po celé sledované období záporný, znamená to, že objem dlouhodobého kapitálu je menší, než stálá aktiva a část stálých aktiv je kryta krátkodobým kapitálem. Existuje zde nebezpečí, že kvůli splácení krátkodobých závazků bude nutné rozprodat stálá aktiva. Zápornou hodnotu způsobují krátkodobé pohledávky, které můžou být hůře vymahatelné a znamenat pro podnik velký problém.

Situace ve sledovaném konkurenčním podniku je na podstatně lepší úrovni. Čistý pracovní kapitál se rok od roku zvyšuje, což je způsobeno zvětšováním množství oběžných aktiv a snižování krátkodobých závazků, což značí dobré finanční zdraví podniku a práci s oběžnými aktivy.

3.5.2.2 Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky v takto výrazně záporných hodnotách nejsou určitě znakem dobrého finančního zdraví podniku. Značí velmi malou likviditu finančních prostředků ve společnosti San Marco, s.r.o.

Ukazatel čistých pohotových prostředků je u konkurenčního penzionu U Kulky má stoupající tendenci a nic nenasvědčuje tomu, že by se neměl nadále zlepšovat.

3.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

3.5.3.1 Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti

Tabulka 7 - Ukazatel celkové zadluženosti San Marco (absolutní hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč)

	2011	2012	2013	2014
Pasiva celkem	4396	4153	5975	6341
Cizí zdroje	4290	4278	6001	6273
Celková zadluženost	0,98	1,03	1	0,99

Tabulka 8 - Ukazatel celkové zadluženosti U Kulky (absolutní hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč)

	2011	2012	2013	2014
Pasiva celkem	1743	2734	2581	2844
Cizí zdroje	1106	1580	804	467
Celková zadluženost	0,63	0,58	0,31	0,16

Doporučený poměr z vlastních a cizích zdrojů 30:70 z teoretické části splněn nebyl. Společnost dosahuje poměru 1:1, což není vhodné znamení pro případné investory. O nových investorech San Marco, s.r.o. ale neuvažuje. Důležité proto je, že zadlužený není.

Penzion U Kulky je v tomto ohledu ještě konzervativnější, zde je to ovšem hlavně z důvodu dobré finanční situace, bez nutnosti pumpování cizích zdrojů do podniku. Na druhou stranu pracuje penzion v Kyjově s menšími objemy finančních prostředků, tudíž i s menší možností vyšších zisků, případně ztrát.

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu

Tabulka 9 - Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu San Marco (absolutní hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč)

	2011	2012	2013	2014
Vlastní kapitál	106	106	-54	66
Cizí zdroje	4290	4278	6001	6273
Zadluženost vlastního kapitálu	40,47	40,36	-111,13	95

Tabulka 10 - Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu U Kulky (absolutní hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč)

	2011	2012	2013	2014
Vlastní kapitál	637	1154	1777	2377
Cizí zdroje	1106	1580	804	467
Zadluženost vlastního kapitálu	1,74	1,37	0,45	0,20

Zadluženost vlastního kapitálu taktéž zdaleka neodpovídá ideálním doporučeným hodnotám. Je to dáno velmi malým množstvím (jeden rok dokonce záporným) vlastního kapitálu v podniku.

Vidíme, že konkurenční penzion U Kulky preferuje, stejně jako společnost San Marco financování cizími zdroji, před vlastním kapitálem, a to v prvních dvou letech sledovaného období. Nebylo to ovšem v tak zásadní míře jako u podniku San Marco. V letech 2013 a 2014 bylo díky konstantnímu zlepšování finanční situace penzionu U Kulky možné upustit od financování velkým množstvím cizích zdrojů, čemuž se situace v podniku San Marco ani nepřiblížila. Naopak se propast mezi financováním vlastním kapitálem a cizími zdroji ještě prohloubila.

Úrokové krytí

Tento finanční ukazatel nebude nutné analyzovat, protože firma nemá dluhy, tudíž neplatí žádné úroky.

Finanční páka

Jak bylo řečeno v předchozím odstavci, společnost nemá žádné úročené půjčky, proto neplatí úroky a ukazatel finanční páky tím pozbývá účinnosti. Jednalo by se vlastně jen o poměr celkových aktiv k vlastnímu kapitálu, který se pohybuje v podobných hodnotách jako zadluženost vlastního kapitálu. Poměr zisku před zdaněním a před úroky by byl totiž roven jedné.

3.5.3.2 Ukazatele rentability

Rentabilita aktiv

Tabulka 11 - Rentabilita aktiv San Marco (absolutní hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč)

	2011	2012	2013	2014
Aktiva celkem	4396	4153	5 975	6341
Hospodářský výsledek před zdaněním	-170	-254	96	121
ROA	-3,87%	-6,12%	1,61%	1,91%

Tabulka 12 - Rentabilita aktiv U Kulky (absolutní hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč)

	2011	2012	2013	2014
Aktiva celkem	1743	2734	2581	2844
Hospodářský výsledek před zdaněním	116	639	771	741
ROA	6,66%	23,37%	27,04%	26,05%

Doporučená hodnota rentability aktiv je minimálně 8%, tuto hodnotu společnost San Marco s.r.o. nesplňuje v žádném sledovaném období. V prvních dvou obdobích bylo procento rentability aktiv dokonce záporné, což bylo způsobeno záporným hospodářským výsledkem. Vidíme ovšem, že s od roku 2013 se situace zlepšuje, což se dá opět připsat rozšíření podnikání o prodej vín.

Sledovaný konkurenční podnik dosahuje daleko lepších výsledků ukazatele rentability aktiv, což je způsobeno lepším hospodářským výsledkem v poměru k aktivům podniku. Hospodářský výsledek se nejen pohybuje v kladných číslech, ale za sledované období stoupl ze 116 000 na 741 000 korun.

Rentabilita vlastního kapitálu

Tabulka 13 - Rentabilita vlastního kapitálu San Marco (absolutní hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč)

	2011	2012	2013	2014
Vlastní kapitál	106	-149	-54	66
Hosp. výsledek po zdanění	-170	-254	96	121
ROE	-160%	-170%	-178%	180%

Tabulka 14 - Rentabilita vlastního kapitálu U Kulky (absolutní hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč)

	2011	2012	2013	2014
Vlastní kapitál	637	1154	1777	2377
Hosp. výsledek po zdanění	93	518	623	600
ROE	14,60%	44,89%	35,06%	25,24%

Rentabilita vlastního kapitálu se pohybuje, pokud se nacházíme v kladných číslech, což se děje až v posledním roce sledovaného období, ve vysokých hodnotách. Znamená to tedy, že i to malé množství vlastního kapitálu se daří dobře zhodnocovat, pokud má společnost kladný vlastní kapitál i hospodářský výsledek.

Jelikož konkurenční penzion U Kulky pracuje s vyšším množstvím vlastního kapitálu, než sledovaný penzion San Marco, jsou výsledky rentability vlastního kapitálu u tohoto podniku relevantnější. Procenta rentability vlastního kapitálu se pohybují vysoko nad republikovým průměrem hodnot v odvětví služeb. Dle údajů ministerstva průmyslu a obchodu tento ukazatel v průměru nepřekročil 10%.

Rentabilita tržeb

Tabulka 15 - Rentabilita tržeb San Marco (absolutní hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč)

	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	1839	2330	7 001	6500
Hosp. výsledek po zdanění	-170	-254	96	121
ROS	-9,2%	-10,9%	1,37%	1,9%

Tabulka 16 - Rentabilita tržeb U Kulky (absolutní hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč)

	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	251	299	353	344
Hosp. výsledek po zdanění	93	518	623	600

ROS	37,05%	173%	176%	174%
-----	--------	------	------	------

Pokud se nacházíme v kladných hodnotách, je i tak hodnota rentability tržeb velmi nízká, což značí, že podnik pracuje s malou marží. Zde jsou patrné velké rezervy a ve špatném zhodnocení tržeb můžeme vidět jednu z hlavních příčin špatné finanční situace sledovaného podniku.

U konkurenčního podniku vidíme, že se rentabilita tržeb pohybuje dokonce vysoko nad 100%. To znamená, že podnik pracuje s velkou marží, což je hlavní důsledek dobrého hospodářského výsledku a finančního zdraví podniku.

3.5.3.3 Ukazatele likvidity

Běžná likvidita

Tabulka 17 - Běžná likvidita San Marco (absolutní hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč)

	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	2400	2143	3 888	4251
Krátkodobé závazky	-170	-254	96	121
Běžná likvidita	-14,12	-8,43	34,77	35,13

Tabulka 18 - Běžná likvidita U Kulky (absolutní hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč)

	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	1547	1933	1948	2188
Krátkodobé závazky	1106	1580	804	467
Běžná likvidita	1,40	1,22	2,42	4,69

Pokud se podíváme na likviditu třetího stupně, tedy běžnou, vidíme u sledovaného podniku San Marco velmi nestandardní čísla a extrémně vysoký poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Je sice dobře, že je podnik schopen naprosto bez problému pokrýt své krátkodobé závazky (to více než třicetinásobně) oběžnými aktivy, nasvědčuje to ovšem opravdu přehnaně konzervativní finanční strategii, která je podniku více ke škodě než k užítku.

U konkurenčního podniku jsou již patrná čísla bližší více standardním hodnotám a schopnost konkurenčního podniku krýt své krátkodobé závazky je na velice dobré, ovšem taktéž strategicky konzervativní, úrovni.

Pohotová likvidita

Tabulka 19 - Pohotová likvidita San Marco (absolutní hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč)

	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva - zásoby - nedobytné pohledávky	1978	1566	3 461	3833
Krátkodobé závazky	-170	-254	96	121
Pohotová likvidita	-11,60	-6,17	36,05	31,68

Tabulka 20 - Pohotová likvidita U Kulky (absolutní hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč)

	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva - zásoby - nedobytné pohledávky	1547	1933	1948	2188
Krátkodobé závazky	1106	1580	804	467
Pohotová likvidita	1,40	1,22	2,42	4,69

U pohotové likvidity budeme hodnotit situaci jen v podniku San Marco, jelikož penzion U Kulky nedisponuje zásobami.

V posledních dvou letech sledovaného období při kladných hodnotách krátkodobých závazků vidíme velmi vysoká čísla pohotové likvidity, která značí vyšší zásoby, než je třeba, což zbytečně váže prostředky a snižuje zisk podniku.

Okamžitá likvidita

Tabulka 21 - Okamžitá likvidita San Marco

	2011	2012	2013	2014
Krátkodobý finanční majetek	156	174	126	141
Krátkodobé závazky	-170	-254	96	121
Okamžitá likvidita	-0,92	-0,69	1,31	1,17

Tabulka 22 - Okamžitá likvidita U Kulky

	2011	2012	2013	2014
Krátkodobý finanční majetek	626	776	745	635
Krátkodobé závazky	1106	1580	804	467
Okamžitá likvidita	0,57	0,49	0,93	1,36

Okamžitá likvidita je likviditou prvního stupně a je velmi důležitým ukazatelem schopnosti podniku momentálně splatit své závazky z krátkodobého finančního

majetku, jako jsou peníze na pokladnách a bankovních účtech. V tomto ohledu si v posledních dvou letech si vede podnik San Marco, jako v jediném ukazateli likvidity, velmi dobře a splňuje doporučené hodnoty. V podobných hodnotách se v letech 2013 a 2014 pohybují i hodnoty okamžité likvidity v penzionu U Kulky.

Ze všech tří ukazatelů likvidity je patrné, že podnik nedisponuje ani zdaleka dobrou strategií v oblasti likvidity. V této kategorii má podnik velké rezervy v produktivitě užití prostředků.

3.5.3.4 Ukazatele aktivity

Obrat celkových aktiv

Tabulka 23 - Obrat celkových aktiv San Marco

Položka	2011	2012	2013	2014
Obrat CA	0,42	0,58	1,17	1,03

Tabulka 24 - Obrat celkových aktiv U Kulky

Položka	2011	2012	2013	2014
Obrat CA	0,14	0,11	0,14	0,12

Doba obratu celkových aktiv se pohybuje v nižších mezích, než jsou obecně doporučené hodnoty. Znamená to, že práce s aktivy společnosti by mohla být efektivnější. Dokonce hůře je na tom sledovaný konkurenční podnik U Kulky. Ani jeden z podniků tedy nevyužívá svá aktiva dostatečně efektivně.

Doba obratu zásob

Tabulka 25 - Doba obratu zásob San Marco

Položka	2011	2012	2013	2014
Doba obratu zásob (dny)	84	87	22	23

Doba obratu zásob se pohybuje v prvních dvou sledovaných obdobích v přijatelných mezích. V letech 2013 a 2014 je práce se zásobami na velice dobré úrovni a obrat zásob je velmi rychlý.

Obrat pohledávek

Tabulka 26 - Obrat pohledávek San Marco

Položka	2011	2012	2013	2014
Obrat pohledávek	0,54	1,73	2,10	1,76

Tabulka 27 - Obrat pohledávek U Kulky

Položka	2011	2012	2013	2014
Obrat pohledávek	6,16	6,47	5,52	6,36

Z ukazatele doby obratu pohledávek je patrná dobrá platební morálka odběratelů, která je důležitá pro finanční zdraví podniku. Je to jedním z důvodů proč podnik neutilizuje žádné bankovní úvěry a výpomoci. San Marco tedy prokazuje lepší obrat pohledávek než konkurenční penzion U Kulky. V ukazatelích aktivity tedy vidíme v podniku San Marco světlé místo finanční analýzy.

3.5.4 Altmanovo Z-skóre

Ve všech letech sledovaného období bude vycházet Altmanovo Z-skóre záporné, a to díky zápornému čistému pracovnímu kapitálu. Dle tohoto bankrotního modelu pak podnik směřuje nevyhnutelně k bankrotu. Toto tvrzení ovšem nemusí být pravdivé, vzhledem k tomu, že podnik nedisponuje úvěry.

3.5.5 Index IN05

	2011	2012	2013	2014
X1	0,98	1,03	1	0,99
X2	9	9	9	9
X3	-0,0387	-0,0612	0,0161	0,0191
X4	1,056	0,852	2,713	2,286
X5	-14,12	-8,43	34,77	35,13
IN05	-0,549	-0,329	4,253	4,21

V hodnocení indexu IN05 se znovu projevuje rozšíření podnikání o prodej vín v roce 2013, po kterém se situace v podniku rapidně zlepšila a podnik se zachránil před jistým případem bankrotu.

3.5.6 Rozklad ROE

Tabulka 28 - Rozklad ROE (San Marco)

	2011	2012	2013	2014
EAT/Tržby	-0,09	-0,11	0,01	0,02
Tržby/Aktiva	0,418	0,561	1,172	1,025
(EBT/EBIT) x (Aktiva/Vlastní kapitál)	41,47	39,18	-110,65	96,08
ROE	-1,56	-2,42	-1,30	1,97

Vyšší zisková marže působí na ROE kladně, vysoká ziskovost tržeb bývá znakem dobré kontroly nákladů nebo hospodaření při spotřebě kapitálu. V podniku San Marco ovšem vidíme v prvních dvou letech sledovaného období zápornou ziskovou marži, způsobenou špatným hospodářským výsledkem. V roce 2014 se zisková marže dostává alespoň do kladných hodnot, i když minimálních a naznačuje možnost zlepšení finanční situace podniku.

Růst obratu aktiv pozitivně ovlivňuje ROE. Vysoký obrat je projevem efektivního využívání kapitálu, resp. majetku, se kterým podnik hospodaří. Vidíme, že v druhé půli sledovaného období, po zavedení prodeje vína se obrat aktiv rapidně zlepšil.

Jedná-li se o finanční páku, pak zvýšení podílu cizího kapitálu na celkovém kapitálu podniku má pozitivní vliv na ROE za podmínky, že podnik dokáže každou další korunu dluhu zhodnotit více, než činí úroková sazba dluhu. Obrat aktiv a finanční páka mají tendenci k inverznímu vztahu.

4 Vlastní návrhy řešení

Po provedení finanční analýzy pomocí ukazatelů a srovnání některých ukazatelů s konkurenčním podnikem je patrné, že hospodářská situace podniku San Marco není optimální a dalo by se dokonce říci, že je kritická.

Podnik se nachází v poměrně atypické situaci. Přestože ukazatele finanční analýzy mají od ideálních hodnot daleko, bankrot zde nehrozí, protože majitelé se zabývají podnikáním ještě v jiných oblastech, které jsou výdělečné. Můžou proto do svého podnikatelského záměru v oblasti pohostinství stále investovat. Dokonce je již vyprojektován další penzion ke stávajícím dvěma a vinnému sklípku s ubytováním. Cizí zdroje tedy neobsahují úvěry v obvyklé podobě, které by byly úročeny a spláceny dle splátkového kalendáře.

Konkrétní návrhy na zlepšení situace budou rozebrány v následujících bodech:

4.1 Orientace na lokální zákazníky

Podnik se snaží pochopitelně co nejvíce vytěžit z výhodné polohy v Mutěnicích poblíž vinařských stezek a cyklostezek, místě organizovaných pochodů a kulturních akcí, které navštěvují tisíce lidí. Problémem zde je, že penziony zůstávají v mezidobí kulturních akcí takřka prázdné, především v zimě. V souvislosti s tímhle nedostatkem a taky analýzou konkurenčního podniku bych doporučil v první řadě větší zaměření na místní zákazníky. Konkurenční penzion U Kulky vychází z finanční analýzy dobře díky neopomínání zákazníků z Kyjova, kde se nachází. Pořádá koncerty místních skupin, grilování na zahrádce restaurace, která bývá nezdědka naplněna do posledního místa. Větší soustředění na místní by tak mohlo pomoci i podniku San Marco, kterému bych doporučil vydat se podobnou cestou, jelikož příjmy pocházejí z velké části od hostů, kteří přijeli na dovolenou nebo firemní večírek. Pokud by došlo k přizpůsobení restaurace i zahrádky penzionu jak prostředím, tak nabídkou, pomohlo by to podniku vydělat na období, kdy není zaplněn hosty. Místní potencionální zákazníci navíc o podniku vědí, nemuselo by tudíž nutné vynakládat větší prostředky na reklamu.

Jelikož v Mutěnicích se nachází množství vilek a domů, postavených v posledních 10 letech, které obývají lidé původně z okolních měst a Brna, doporučil bych restauraci v penzionu Pod Búdama, přizpůsobit požadavkům moderní kuchyně. Restaurace, která

vaří z čerstvých surovin kvalitní pokrmy, na vyšší gastronomické úrovni v Mutěnicích chybí. Právě po takové restauraci je v současnosti v Mutěnicích, dle průzkumu provedeného majitelem mezi místními obyvateli, poptávka. Jelikož čerstvé suroviny má podnik zajištěny buď z vlastní produkce, nebo od místních dodavatelů, nebude nutné shánět dodavatele surovin jako masa, zeleniny apod. Vzhledem k tomu, že současná kuchařka je podle slov svých i majitele schopna bez problému vařit moderní kuchyni, nebyl by problém ani v záležitosti zaměstnance kuchyně. V současné době probíhá příprava jídla v tomto penzionu hlavně pro hosty, navrhuji ovšem nabídku restaurace rozšířit i pro běžné zákazníky, a to hlavně v zimním období, kdy je penzion z velké části nezaplněn. V létě je poté možné, vzhledem k velké zahrádce, optimalizovat prostor tak, aby byl prostor jak pro hosty penzionu, tak pro návštěvníky samotné restaurace tak, aby nedocházelo ke kolizím a problémy s kapacitou restaurace. Pokrmy, vyskytující se v menu by pak mohly mít například následující podobu:

- Jemná kachní paštika s rybízovým chutney a rozpečenou bagetkou
- Salát ala Caesar s kuřecím masem smaženým v kukuřičných lupíncích a česnekovými krutony
- Vepřová líčka na černém velkopopovickém pivu s houbami, bramborové pyré s čerstvým křenem
- Marinovaná selečí kotleta na kosti s teplým paprikovým salátem, mátou a bazalkou, domácí špecle na slanine
- Bylinkový cous cous s pečenými paprikami

Další možností, jak přilákat místní zákazníky do restaurace je ochutnávka svrchně kvašených piv z malých pivovarů, například Kocour, Beskydský pivovárek, Valášek nebo Matuška. Takovou možnost Mutěnice v současné době také nenabízejí. Bylo by mi líto prozíravé využít současné vlny obliby svrchně kvašených piv, kterou můžeme pozorovat v podnicích v Brně, Praze, ale i menších městech v okolí jako Hodonín, Boskovice nebo Dolní Bojanovice, které se na tuto nabídku specializují. Jedná se o piva vařená jiným způsobem, než piva plzeňského typu, na které byli donedávna zákazníci v České republice zvyklí. Tato nabídka by nevyžadovala nic většího, než využití jedné pípky, která je v současnosti nevyužívaná a nákup bečky v jedné ze specializovaných podniků v Brně. Tento návrh by měl ještě podpořit snahu odlišit se od všech ostatních

podniků v Mutěnicích a nabídnout místním potenciálním zákazníkům něco nového, po čem, dle ústního průzkumu provedeného majitelem, tolik volají. Kvalitně se najíst a napít samozřejmě nebudou mít jen místní, ale také množství turistů a cykloturistů, kteří místem polohy penzionu Pod Búdama proudí.

4.2 Renovace vybavení penzionu

Z finanční analýzy i rozhovorů s majiteli bylo zřejmé, že oblastí, kterou je třeba zlepšit je rentabilita prostředků, vkládaných do podniku. Podnik pracuje s velice nízkými maržemi, které si vzhledem k nízkému obratu nemůže dovolit. Pohybuje se tak v kruhu, z něhož vede cesta pouze zvýšením marží, zdražením služeb a zaměřením se na jejich vyšší kvalitu. Ideálně hospodařit podnik zvládá pouze s prodejem vína. V oblastech ubytování a stravování doporučuji zkvalitnit služby na úkor nízké ceny. Vyšší ceny ubytováním podniku neuškodí především v období kulturních akcí, kdy bývá zaplněn do posledního místa. Nízké marže při ubytování hostů jsou také způsobeny vouchery na zlevněný pobyt ze serveru Slevomat.cz, kde bych doporučil podrobně zanalyzovat návratnost hostů do podniku za „plnou“ cenu a případně tento prostředek získání nových zákazníků vypustil úplně. K dosažení stabilní rentability obytné části penzionů bude třeba užít buď jiný druh prostředku získání zákazníka, nebo navýšení cen.

V záležitosti zkvalitnění služeb navrhuji zejména renovaci pokojů v jednom z penzionů a následnému zvýšení cen s ohledem na pozdvižení úrovně ubytování. Jedná se o celkem devět pokojů, ve kterých by bylo třeba vyměnit nábytek, jako jsou skříně a postele. Vymalováno je čerstvě před rokem, nebude tedy třeba tuto proceduru vykonávat znovu.

Mým návrhem je tedy koncipovat jeden z penzionů jako luxusnější a jeden jako cenově přijatelný. Tím luxusnějším penzionem by byla nemovitost v lokalitě Pod Búdama, která je turisticky atraktivní a nachází se v bezprostřední blízkosti vinařských stezek a vinných sklepů, stejně jako na trase pochodů vinohrady. Nábytek, který se nachází v penzionu Pod Búdama by byl následně přesunut do penzionu, který se nachází na hlavní silnici ve směru na Brno, a je vybaven ještě zastaralejším zařízením, které by

bylo buď darováno za odvoz, nebo převezeno na sběrný dvůr, protože po několika desítkách let užívání nemá takřka žádnou hodnotu.

Nyní bych přistoupil ke konkrétním návrhům vylepšení vybavení penzionu Pod Búdama. Jednalo by se tedy o devět pokojů, ve kterých by bylo třeba obměnit celkem pět dvoulůžek a deset jednomístných postelí. Do pokojů s manželskými postelemi doporučuji postele typu MALM ze společnosti IKEA, které nabízí solidní poměr ceny, pohodlí a estetického dojmu. Pět takových postelí by při ceně 3490,- za jednu vyšlo celkem na 17 450 Kč. Při nákupu jednolůžkových postelí doporučuji rovněž výběr z postelí řady MALM pro zachování celkového dojmu ucelenosti vybavení pokojů, které společnost IKEA nabízí za 3189,- za jedno, což při nákupu plánovaných deseti kusů odpovídá 31890 Kč. Dále doporučuji každý pokoj vybavit novou televizí s tím, že televize, které se nacházejí jen ve třech z devíti pokojů, by byly přesunuty do druhého penzionu. Vybavení všech devíti pokojů televizory by při pořízení televizoru LG s úhlopříčkou 61 centimetrů, který se nachází v energetické třídě A (což je při provozu velmi důležitý faktor), vyšlo při ceně 4989,- za jeden z nabídky electroworldu vyšlo na 44 901 Kč (24). Při výbavě skříněmi a poličkami se opět vrátíme k nabídce obchodního domu IKEA, ve kterém je možné při podobných hromadných nákupech vyjednat množstevní slevu. Při pořízení celkem dvaceti nočních stolků se dvěma zásuvkami opět ze série MALM, pro zachování jednotnosti vybavení interiéru vyjde investice při ceně 799,- za jeden kus na 15 980 Kč. Do každého z devíti pokojů bude třeba také pořídit šatní skříň, které při ceně 7990,- za jeden kus vyjdou celkově na 71 910 Kč a budou tak nejdražší položkou v nabízeném seznamu vylepšení vybavení pokojů. Posledními kusy nábytku, které bude třeba zajistit, jsou komody na oblečení v množství po jednom kusu do dvoulůžkových pokojů a dva kusy do každého z pokojů pro tři a čtyři lůžka. Celkem se tedy bude jednat o jedenáct komod se šesti zásuvkami ze série MALM za celkem 43 890 Kč při ceně 3990,- za jeden kus. Celková cena za vybavení všech pokojů v penzionu Pod Búdama novým zařízením bude 238 321 Kč. Všechny výše zmíněné investice do vybavení pokojů můžeme shrnout v následující tabulce (23).

Tabulka 29 - Investice do vybavení penzionu

Druh nábytku	Cena za kus (Kč)	Počet kusů	Cena celkem (Kč)
Postel dvoulůžková	3490	5	17 450
Postel jednolůžková	3189	10	38 190
Skříň	7990	9	71 910
Noční stolek	799	20	15 980
Komoda	3990	11	49 890
Televize	4989	9	44 901
Cena celkem			238 321

Pro ilustraci jsou k nalezení v příloze obrázky nábytku, navrženého k pořízení.

Vybavením pokojů kvalitnějším a novým nábytkem bude moci být doprovázeno zvýšením taxi za ubytování ze současných 480 korun za noc. Tato cena za přespání v současnosti platí v podniku po celý rok. Doporučuji podniku zvýšit cenu na letní období plné dovolených a cykloturistických hostů penzionu a podzimní období vyplněné kulturními akcemi a pochody na 590 korun za noc. To z toho důvodu, že v tomto období bývá dle slov majitele podnik, stejně jako všechny ostatní penziony v okolí, vždy zaplněn do posledního místa, není tedy důvod se obávat prodělků a odlivu zákazníků, kteří si navíc budou chtít připlatit za větší komfort. Krokem k novému vybavení pokojů se penzion společnosti San Marco naprosto odliší od konkurence, která nabízí způsob v daleko méně komfortním provedení. V zimním období (vyjma konce prosince) by pak cena na osobu za noc zůstala na 480 korunách.

4.3 Rozšíření prodeje vín

Další oblastí, ve které se dá doporučit podniku San Marco zlepšení je práce s likviditou prostředků. Velmi konzervativní strategie nakládání s prostředky podniku způsobuje nemožnost vzniku prostoru pro práci s prostředky ve prospěch podniku a k jejich případnému zhodnocení. Jednoznačně velkou oporou a světlým bodem finanční analýzy se stal moment zahájení prodeje vlastních vín, proto bych doporučil podniku realizovat se více právě v této oblasti a rozšířit množství vinohradů, na které by se daly najít zdroje

při lepší práci s likviditou prostředků, případně přijetím úvěru, kterým zatím společnost San Marco není zatížena.

Vzhledem k tomu, že víno z penzionu San Marco nemá nejmenší problém s odbytem a prodejem, doporučuji rozšíření současného množství pozemků, určených k produkci hroznového vína. S čím podnik má totiž problém je nedostatek vlastního vína a převýšení poptávky nad nabídkou v této oblasti. To, že hosté a zákazníci by chtěli více vína a podnik jej nemůže nabídnout, protože vlastní víno již bylo vyprodáno, nevytváří směrem k zákazníkovi dobrý dojem.

Proto navrhuji investici do přikoupení vinohradu na okraji obce Mutěnice. V nabídce společnosti Reality Gaia, která obchoduje s realitami v okolí Hodonína, se v současné době nachází vinohrad o rozloze 1851 m² za cenu 89 000 Kč včetně provize realitní kanceláři. Za tuto investici poskytuje realitní kancelář zachovalý vinohrad o 700 hlavách vinné révy, s možností rozšíření o dalších 150 – 200 hlav. Počítejme se základní investicí do vinohradu o 700 hlavách, které jsou, dle informací majitele penzionu a vinařů transformovatelné do 1000 – 1400 litrů vína. Tak velký vinohrad by ani, po probrání současné situace s majitelem, nevyžadoval dodatečnou pracovní sílu a přibyl by do kompetence rodinným příslušníkům a majitelům, kteří se starají o současnou produkci vína. Celková investice by se tedy zastavila na původní ceně vinohradu, což je 89 000 Kč (25). Od této investice si slibuji uspokojení poptávky zákazníků.

Pro ilustraci investice do nákupu vinohradu provedeme analýzu bodu zvratu, která nám řekne, po jaké době se dostane investice tak zvané „na nulu“, tedy kdy se vrátí investorovi vynaložené prostředky. Budeme pracovat s variantou produkce 1000 litrů vína z nového vinohradu, který čítá 700 hlav. V následující tabulce se nachází údaje potřebné k analýze bodu zvratu.

Tabulka 30 - Bod zvratu

Fixní náklady na 1 ks v Kč	89
Variabilní náklady na 1 ks v Kč	30
Prodejní cena 1 produktu v Kč	210
Očekávaný minimální zisk v Kč	89 000
Příspěvek na úhradu fixních nákladů v Kč	180
Bod zvratu	494,93

Budeme-li jako fixní náklad uvažovat nákup vinohradu, budou se při 1000 litrech vína a 89 000 korunách za nákup vinohradu fixní náklady na jeden litr vína rovnat 89 korunám. Mezi variabilní náklady se bude řadit práce lidského faktoru, postřiky, náklady na zpracování a skladování rovnat třiceti korunám na litr vína. Prodejní cena vína rodiny Zimolků se pohybuje běžně přes 200 korun na jeden litr. Jako minimální zisk udávám velikost investice.

To, že tato investice by byla pro podnik vhodná, ilustruje bod zvratu. Návrat vložené investice, tedy 89 000 korun, by nastal již po 495 prodaných litrech vína, tedy půlroční produkci.

Pokud by v budoucnu k dalšímu rozšíření vinohradů nebo převýšení nabídky nad poptávkou, je možné se zaměřit na trh v Brně. Nedoporučoval bych orientaci na místní vinárny, pro které bývá hlavním hlediskem cena, vzhledem k tomu, že společnost San Marco produkuje kvalitní víno. Doporučil bych zaměření na restaurace, které v současnosti využívají trendů orientace na domácí výrobky, tedy i vína přímo z Moravy, které jsou restauracemi upřednostňovány před zahraničními víny, a to jak z hlediska ceny, tak i kvality.

Časový harmonogram realizace návrhů:

Tabulka 31 - Časový harmonogram

Změny v restauraci	Červen 2015
Renovace penzionu	Listopad 2015
Nákup vinohradu	Květen 2015

5 Závěr

Finanční analýzou bylo zjištěno, že ekonomická situace podniku San Marco je kritická. Prostor pro zlepšení hospodářských výsledků je v práci s marží, která je příliš nízká. Velkou výhodou podniku je absence jakýchkoliv dluhů a úvěrů a schopnost hradit své závazky. S tím souvisí také příliš konzervativní strategie v politice investování, proto jsem navrhl následující opatření, které by měly společnosti v tomto ohledu pomoci.

- **Větší orientace na lokální zákazníky prostřednictvím změny nabídky restaurace.**

Vzhledem k výhodné pozici podniku poblíž vinařských stezek a cyklostezek se společnost San Marco orientuje především na zákazníky z celé ČR případně Rakouska, kteří danou lokalitu často navštěvují. Trpí tím pasáž provozování činnosti, ve které by se měl podnik orientovat na místní obyvatelstvo. To se ukázalo jako důležité proto, že v období, kdy se nekonají masovější akce v okolí, je problém zaplnit jak penziony, tak i restauraci. Proto má podnik především v zimních měsících velké problémy. Z těchto důvodů byla navržena rekonstrukce jídelního lístku restaurace a změna v nápojovém lístku v oblasti piva. Byla navržena větší orientace na piva z menších pivovarů, které se v současnosti těší velké oblibě a v Mutěnicích je zatím ve větší míře žádný z konkurenčních podniků nenabízí.

- **Navýšení marže, ke kterému bude moci dojít po renovaci penzionu**

V této části bylo navrženo vylepšení interiéru jednoho z penzionů tak, aby odpovídal vyšším standardům a za pokoje, v nichž by byly provedeny úpravy, by si podnik mohl účtovat vyšší částku. Došlo by ke zvýšení ceny za pokoje hlavně v letním a podzimním období, kdy jsou jak všechny penziony San Marco, tak i okolní penziony většinou na plné kapacitě. Nebude to tedy znamenat odliv návštěvníků, pouze zvýšení tržeb.

- **Rozšíření oblasti prodeje vín prozatím o jeden vinohrad, čítající 700 hlav vína v celkové hodnotě 89 000 Kč**

Oblastí, která ve společnosti funguje opravdu kvalitně, je prodej vín. Víno se prodává ať už při akcích v penzionu zákazníkům, kteří přespávají nebo lidem, kteří si víno kupují cíleně, právě ze Zimolkova vinařství. Vzhledem k tomu, že v předchozích letech bylo víno vlastní výroby vždy vyprodáno ještě před koncem sezony, bylo navrženo rozšíření stávajících vinohradů o sedmisethlavý vinohrad, který byl nalezen k prodeji na stránkách jedné z hodonínských realitních kanceláří. Návratnost této investice ve výši 89 000 korun pak byla dle bodu zvratu spočtena na 494 dnů, což je možno považovat za poměrně rychlou rentabilitu investice.

- **Přijetí bezúročné půjčky vlastníků nebo úvěru za účelem financování investic**

Vzhledem k ostatním podnikatelským aktivitám členů managementu společnosti San Marco, se naskytá možnost bezúročných půjček penzionu za účelem financování výše zmíněných investic. Investicemi by bylo možné penzion zatraktivnit, zvýšit tržby za ubytování hostů. Nákupem vinohradu by se zvýšila nabídka vína, která pokulhává za poptávkou po něm.

6 Seznam použité literatury

- (1) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xl, 745 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.
- (2) PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-856-0511-2.
- (3) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-247-2690-8.
- (4) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-247-1535-3.
- (5) COOPER, John. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 230 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-716-9641-2.
- (6) KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, xiii, 135 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- (7) LANDA, Martin. *Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic : případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, xv, 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5
- (8) MRKVIČKA, Josef. *Finanční analýza: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic : případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006, 228 s. ISBN 80-735-7219-2.
- (9) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6
- (10) DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- (11) SYNEK, Miloslav. *Ekonomická analýza: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2003, 79 s. ISBN 80-245-0603-3.

- (12) SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009, xviii, 301 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3
- (13) BLAŽKOVÁ, Martina, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-247-1535-3
- (14) *Porterův pětifaktorový model*. [online]. 2011[cit. 2011-05-17]. Dostupné z: < <http://lide.fmk.utb.cz/users/kubickova/files/soubory/porter.pdf>>
- (15) *Vlastní cesta cz*. [online]. 2011 [cit. 2011-05-18]. Dostupné z: < <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>
- (16) SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2000, x, 101 s. ISBN 80-717-9422-8.
- (17) KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza a plánování*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2000, x, 101 s. ISBN 80-214-2564-4.
- (18) ČERNÁ, A., et al. *Finanční analýza*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, a.s., 1997. 293 s.
- (19) KALOUDA, František. *Základy firemních financí*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 171 s. Distanční studijní opora. ISBN 80-210-4106-4
- (20) VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-861-1921-1.
- (21) KORÁB, Vojtěch. *Drobné podnikání: studijní text pro prezenční studium oboru Řízení a ekonomika podniku*. Vyd. 2. přeprac. a dopl. /. Brno, 2004, 65 s. ISBN 80-214-2651-9

- (22) ALTMAN, Edward I. FINANCIAL RATIOS, DISCRIMINANT ANALYSIS AND THE PREDICTION OF CORPORATE BANKRUPTCY. *The Journal of Finance*. 1968, vol. 23, issue 4, s. 589-609. DOI: 10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x>
- (23) IKEA. [online]. [cit. 2014-05-27]. Dostupné z: <http://www.ikea.com/cz/cs/>
- (24) ELECTRO WORLD. [online]. [cit. 2014-05-27]. Dostupné z: <http://www.electroworld.cz/>
- (25) REALITY GAIA. [online]. [cit. 2014-05-27]. Dostupné z: www.realitygaia.cz
- (26) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024744568.
- (27) SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. Expert (Grada). ISBN 9788024740041.
- (28) NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 215 s. Finance (Grada). ISBN 80-247-0125-1.

7 Přílohy

Tabulka 1 - Horizontální analýza pasiv	36
Tabulka 2 - Horizontální analýza aktiv	37
Tabulka 3 - Vertikální analýza pasiv.....	38
Tabulka 4 - Vertikální analýza aktiv	39
Tabulka 5 - Analýza rozdílových ukazatelů (San Marco).....	40
Tabulka 6 - Analýza rozdílových ukazatelů (U Kulky)	40
Tabulka 7 - Ukazatel celkové zadluženosti (San Marco).....	41
Tabulka 8 - Ukazatel celkové zadluženosti (U Kulky)	41
Tabulka 9 - Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (San Marco)	42
Tabulka 10 - Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (U Kulky).....	42
Tabulka 11 - Rentabilita aktiv (San Marco)	43
Tabulka 12 - Rentabilita aktiv (U Kulky).....	43
Tabulka 13 - Rentabilita vlastního kapitálu (San Marco)	44
Tabulka 14 - Rentabilita vlastního kapitálu (U Kulky).....	44
Tabulka 15 - Rentabilita tržeb (San Marco)	44
Tabulka 16 - Rentabilita tržeb (U Kulky).....	44
Tabulka 17 - Běžná likvidita (San Marco)	45
Tabulka 18 - Běžná likvidita (U Kulky).....	45
Tabulka 19 - Pohotová likvidita (San Marco)	46
Tabulka 20 - Pohotová likvidita (U Kulky)	46
Tabulka 21 - Okamžitá likvidita (San Marco).....	46
Tabulka 22 - Okamžitá likvidita (U Kulky)	46
Tabulka 23 - Obrat celkových aktiv (San Marco).....	47
Tabulka 24 - Obrat celkových aktiv (U Kulky)	47
Tabulka 25 - Doba obratu zásob (San Marco).....	47
Tabulka 26 - Obrat pohledávek (San Marco)	48
Tabulka 27 - Obrat pohledávek (U Kulky).....	48
Tabulka 28 - Rozklad ROE (San Marco)	49
Tabulka 29 - Investice do vybavení penzionu	54
Tabulka 30 - Bod zvratu	56

Tabulka 31 - Časový harmonogram.....	56
--------------------------------------	----

Příloha 1 - Rozvaha San Marco 2011, 2012	65
Příloha 2 - VZZ San Marco 2011, 2012	66
Příloha 3 - Rozvaha San Marco 2013, 2014	68
Příloha 4 - VZZ San Marco 2013, 2014	69
Příloha 5 - Rozvaha U Kulky 2011,2012	71
Příloha 6 - VZZ U Kulky 2011, 2012	73
Příloha 7 - Rozvaha U Kulky 2013, 2014	75
Příloha 8 - VZZ U Kulky 2013, 2014	76

Obrázek 1 z <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

Obrázky 2, 4, 5, 6, 7 z <http://www.ikea.com/cz/cs/>

Obrázek 3 z <http://www.electroworld.cz/>



Obrázek 2 – Dvoulůžko



Obrázek 3 – Televize



Obrázek 4 - Komoda



Obrázek 5 - Noční stolek



Obrázek 6 – Postel



Obrázek 7 - Skříň

Zpracován
o v
souladu s
vyhláškou
č.
500/2002
Sb. ve
znění
pozdějších
předpisů

ROZVAHA**ve zjednodušeném rozsahu****ke dni 31.12.2012**

(v celých tisících Kč)

IČ**18 82 81 32**

Obchodní firma
nebo jiný název
účetní jednotky

**San Marco
s.r.o.**

Sídlo, bydliště nebo
místo podnikání
účetní jednotky

Nová 905

Mutěnice

696 11

označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min.úč.
			Brutt	Korekc	Netto	Netto
A	B	c	o	e	3	4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12)	00 1	5 662	-1 509	4 153	4 396
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	00 2	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	00 3	3 441	-1 509	1 932	1 932
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	00 4	3 441	-1 509	1 932	1 932
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	00 5	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	00 6	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	00 7	2 143	0	2 143	2 400
C. I.	Zásoby	00 8	577	0	577	422
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	00 9	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	01 0	1 392	0	1 392	1 822
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	01 1	174	0	174	156
D. I.	Časové rozlišení	01 2	78	0	78	64

označ	PASIVA	řád	Běžné účetní	Minulé účetní
A	B	c	období	období
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	01 3	4 153	4 396
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	01 4	-149	106

A. I.	Základní kapitál	01 5	100	100
A. II.	Kapitálové fondy	01 6	10	10
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	01 7	214	214
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	01 8	-219	-48
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -) (ř. 01 - 15 - 16 - 17 - 18 - 20 - 25)	01 9	-254	-170
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	02 0	4 278	4 290
B. I.	Rezervy	02 1	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	02 2	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	02 3	4 278	4 290
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	02 4	0	0
C.	Časové rozlišení	02 5	24	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprznani.cz, business.center.cz

1 / 3

Příloha 2 - VZZ San Marco 2011, 2012

Zpracován
o v
souladu s
vyhláškou
č.
500/2002
Sb. ve
znění
pozdějších
předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2012

(v celých tisících Kč)

IČ

18 82 81 32

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

San Marco s.r.o.

0

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Nová 905

Mutěnice

696 11

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	2 330	1 839
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 811	1 480
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	519	359

II.	Výkony	04	1 723	1 733
B.	Výkonová spotřeba	05	1 318	1 016
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 05)	06	924	1 076
C.	Osobní náklady	07	1 294	1 253
D.	Daně a poplatky	08	12	4
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	0	0
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	80	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+ / -)	12	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	73	68
H.	Ostatní provozní náklady	14	15	50
V.	Převod provozních výnosů	15	0	0
I.	Převod provozních nákladů	16	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16))	17	-244	-163
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	22	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+ / -)	25	0	0
X.	Výnosové úroky	26	0	0
N.	Nákladové úroky	27	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovapriznani.cz, business.center.cz
2 / 3

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	0	2
O.	Ostatní finanční náklady	29	10	9
XII.	Převod finančních výnosů	30	0	0
P.	Převod finančních nákladů	31	0	0

*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 18-19+20+21-22+23-24-25+26-27+28-29+(-30)-(-31))	32	-10	-7
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 17 + 32 - 33)	34	-254	-170
XIII.	Mimořádné výnosy	35	0	0
R.	Mimořádné náklady	36	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 35 - 36 - 37)	38	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.34+38-39)	40	-254	-170
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 40 + 33 + 37 + 39)	41	-254	-170

Příloha 3 - Rozvaha San Marco 2013, 2014

Zpracován
o v
souladu s
vyhláškou
č.
500/2002
Sb. ve
znění
pozdějších
předpisů

ROZVAHA

ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

IČ

18 82 81 32

Obchodní firma
nebo jiný název
účetní jednotky

**San Marco
s.r.o.**

Sídlo, bydliště nebo
místo podnikání
účetní jednotky

Nová 905

Mutěnice

696 11

označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutt o 1	Korekc e 2	Netto 3	Netto 4
a	B	c				
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12)	00 1	7 858	-1 517	6 341	5 975
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	00 2	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	00 3	3 508	-1 517	1 991	1 991
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	00 4	3 508	-1 517	1 991	1 991
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	00 5	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	00 6	0	0	0	0

C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007	4 251	0	4 251	3 888
C. I.	Zásoby	008	418	0	418	427
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	3 692	0	3 692	3 335
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	141	0	141	126
D. I.	Časové rozlišení	012	99	0	99	96

označ	PASIVA	řad	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	B	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	013	6 341	5 975
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014	66	-54
A. I.	Základní kapitál	015	100	100
A. II.	Kapitálové fondy	016	10	10
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	214	214
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	-379	-474
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -) (ř. 01 - 15 - 16 - 17 - 18 - 20 - 25)	019	121	96
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020	6 273	6 001
B. I.	Rezervy	021	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	023	6 273	6 001
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	0	0
C.	Časové rozlišení	025	2	28

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovapriznani.cz, business.center.cz

1 / 3

Příloha 4 - VZZ San Marco 2013, 2014

Zpracován
o v
souladu s
vyhláškou
č.
500/2002
Sb. ve
znění
pozdějších

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ve zjednodušeném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

San Marco s.r.o.

předpisů

ke dni 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

IČ**18 82 81 32****0**Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Nová 905

Mutěnice

696 11

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	6 500	7 001
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	4 946	5 982
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	1 554	1 019
II.	Výkony	04	836	1 223
B.	Výkonová spotřeba	05	1 125	820
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 05)	06	1 265	1 422
C.	Osobní náklady	07	1 152	1 294
D.	Daně a poplatky	08	6	6
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	0	7
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+ / -)	12	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	14	11
H.	Ostatní provozní náklady	14	5	17
V.	Převod provozních výnosů	15	0	0
I.	Převod provozních nákladů	16	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16))	17	116	109
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	22	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+ / -)	25	0	0

X.	Výnosové úroky	26	0	0
N.	Nákladové úroky	27	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprznani.cz, business.center.cz
2 / 3

TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném	minulém
b	c	1	2
Ostatní finanční výnosy	28	5	0
Ostatní finanční náklady	29	0	13
Převod finančních výnosů	30	0	0
Převod finančních nákladů	31	0	0
Finanční výsledek hospodaření (ř. 18-19+20+21-22+23-24-25+26-27+28-29+(-30)-(-31))	32	5	-13
Daň z příjmů za běžnou činnost	33	0	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 17 + 32 - 33)	34	121	96
Mimořádné výnosy	35	0	0
Mimořádné náklady	36	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 35 - 36 - 37)	38	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.34+38-39)	40	121	96
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 40 + 33 + 37 + 39)	41	121	96

Příloha 5 - Rozvaha U Kulky 2011,2012

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů	ROZVAHA	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
	ve zjednodušeném rozsahu	
	ke dni 31.12.2012	
	(v celých tisících Kč)	
IČ		Kulka, s.r.o.
		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky
		Jungmannova

26 96 55 85

211

Kyjov

697 01

označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min.úč.
			Brutt	Korekc	Netto	Období
a	B	c	o	e	3	Netto
			1	2		4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12)	00 1	2 979	-245	2 734	1 743
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	00 2	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	00 3	1 044	-245	799	195
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	00 4	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	00 5	1 044	-245	799	195
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	00 6	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	00 7	1 933	0	1 933	1 547
C. I.	Zásoby	00 8	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	00 9	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	01 0	1 157	0	1 157	921
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	01 1	776	0	776	626
D. I.	Časové rozlišení	01 2	2	0	2	1
označ	PASIVA	řád	Běžné účetní období		Minulé účetní období	
a	B	c	5		6	
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	01 3	2 734		1 743	
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	01 4	1 154		637	
A. I.	Základní kapitál	01 5	200		200	
A. II.	Kapitálové fondy	01 6	0		0	
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	01 7	0		0	
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	01 8	437		344	
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -) (ř. 01 - 15 - 16 - 17 - 18 - 20 - 25)	01 9	517		93	
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	02 0	1 580		1 106	
B. I.	Rezervy	02	0		0	

		1		
B. II.	Dlouhodobé závazky	02 2	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	02 3	1 580	1 106
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	02 4	0	0
C.	Časové rozlišení	02 5	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprznani.cz, business.center.cz

1 / 3

Příloha 6 - VZZ U Kulky 2011, 2012

Zpracován
o v
souladu s
vyhláškou
č.
500/2002
Sb. ve
znění
pozdějších
předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2012

(v celých tisících Kč)

IČ

26 96 55 85

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Kulka, s.r.o.

0

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Jungmannova 211

Kyjov

697 01

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	299	251
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	237	231
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	62	20
II.	Výkony	04	4 548	3 568
B.	Výkonová spotřeba	05	2 898	2 608
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 05)	06	1 712	980
C.	Osobní náklady	07	842	743
D.	Daně a poplatky	08	5	5
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	148	65
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	0	0

G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+ / -)	12	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	0	1
H.	Ostatní provozní náklady	14	10	15
V.	Převod provozních výnosů	15	0	0
I.	Převod provozních nákladů	16	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16))	17	707	153
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	22	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+ / -)	25	0	0
X.	Výnosové úroky	26	0	0
N.	Nákladové úroky	27	48	41

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz
2 / 3

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	15	37
O.	Ostatní finanční náklady	29	35	33
XII.	Převod finančních výnosů	30	0	0
P.	Převod finančních nákladů	31	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 18-19+20+21-22+23-24-25+26-27+28-29+(-30)-(-31))	32	-68	-37
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	121	23
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 17 + 32 - 33)	34	518	93
XIII.	Mimořádné výnosy	35	0	0
R.	Mimořádné náklady	36	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 35 - 36 - 37)	38	0	0

T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.34+38-39)	40	518	93
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 40 + 33 + 37 + 39)	41	639	116

Příloha 7 - Rozvaha U Kulky 2013, 2014

Zpracován
o v
souladu s
vyhláškou
č.
500/2002
Sb. ve
znění
pozdějších
předpisů

ROZVAHA

ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

IČ

26 96 55 85

Obchodní firma
nebo jiný název
účetní jednotky

Kulka, s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo
místo podnikání
účetní jednotky

Jungmannova
211

Kyjov

697 01

označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	B	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12)	001	3592	-748	2 844	2 581
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	1396	-748	648	625
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	1396	-748	648	625
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007	2188	0	2 188	1 948
C. I.	Zásoby	008	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	1553	0	1 553	1 203
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	635	0	635	745
D. I.	Časové rozlišení	012	8	0	8	8

označ a	PASIVA B	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	01 3	2 844	2 581
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	01 4	2 377	1 777
A. I.	Základní kapitál	01 5	200	200
A. II.	Kapitálové fondy	01 6	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	01 7	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	01 8	1 577	954
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -) (ř. 01 - 15 - 16 - 17 - 18 - 20 - 25)	01 9	600	623
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	02 0	467	804
B. I.	Rezervy	02 1	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	02 2	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	02 3	467	804
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	02 4	0	0
C.	Časové rozlišení	02 5	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz

1 / 3

Příloha 8 - VZZ U Kulky 2013, 2014

Zpracován o v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu ke dni 31.12.2014 (v celých tisících Kč) IČ 26 96 55 85	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky Kulka, s.r.o. 0 Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky Jungmannova 211 Kyjov 697 01
---	---	---

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období
a	b		sledovaném Minulém

		c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	344	299
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	344	237
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	0	62
II.	Výkony	04	5 080	4 548
B.	Výkonová spotřeba	05	2 969	2 898
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 05)	06	2 111	1 712
C.	Osobní náklady	07	1 031	842
D.	Daně a poplatky	08	8	5
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	271	148
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+ / -)	12	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	14	21	10
V.	Převod provozních výnosů	15	0	0
I.	Převod provozních nákladů	16	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16))	17	780	707
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	22	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+ / -)	25	0	0
X.	Výnosové úroky	26	0	0
N.	Nákladové úroky	27	28	48

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovapriznani.cz, business.center.cz

2 / 3

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	6	15
O.	Ostatní finanční náklady	29	17	35
XII.	Převod finančních výnosů	30	0	0
P.	Převod finančních nákladů	31	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 18-19+20+21-22+23-24-25+26-27+28-29+(-30)-(-31))	32	-39	-68
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	141	121
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 17 + 32 - 33)	34	600	518
XIII.	Mimořádné výnosy	35	0	0
R.	Mimořádné náklady	36	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 35 - 36 - 37)	38	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.34+38-39)	40	600	518
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 40 + 33 + 37 + 39)	41	741	639