

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

**Posouzení provozní a ekonomické činnosti v zábavně-naučném parku
Mirakulum**

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Marek Churáček**
Osobní číslo: **E20251**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Posouzení provozní a ekonomické činnosti v zábavně-naučném parku Mirakulum.**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je prostřednictvím analýzy zhodnotit provozní a ekonomické činnosti v zábavně-naučném parku Mirakulum. Doporučit opatření ke zlepšení stavu.

Osnova:

- Organizování a vnitropodnikové řízení parku.
- Využívání zdrojů: aktiv a lidských zdrojů.
- Naplňování podnikatelských záměrů.
- Posouzení marketingových faktorů provozu.
- Stručná horizontální a vertikální analýza trendů.
- Výpočet a hodnocení poměrových ukazatelů, ekonomické přidané hodnoty.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.
KOTLER, Philip a Ivan SOUČEK. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
KOŽENÁ, Marcela. Manažerská ekonomika: distanční opora. Vyd. 4. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2013-. ISBN 978-80-7395-609-7.
SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1830-6.
SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 475 s. ISBN 80-717-9892-4.

Vedoucí bakalářské práce: **PaedDr. Alexandr Šenec**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Posouzení provozní a ekonomické činnosti v zábavně-naučném parku Mirakulum jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26. 4. 2023

Marek Churáček v.r.

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval mému vedoucímu bakalářské práce PaedDr. Alexandru Šencovi za jeho cenné rady, odborný a velice vstřícný přístup. Dále bych chtěl poděkovat firmě Mirakulum s.r.o., a to konkrétně panu Vojtěchu Kunetkovi za poskytnutí podnikových materiálů a množství odborných rad. Poděkování si zaslouží i má rodina za velkou podporu při studiu.

ANOTACE

Bakalářská práce se věnuje posouzení provozní a ekonomické činnosti v zábavně-naučném parku Mirakulum. Cílem práce je prostřednictvím analýzy zhodnotit provozní a ekonomické činnosti v podniku. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V první části jsou definovány teoretické pojmy pro provozní a ekonomickou strukturu organizace. Druhá část popisuje charakteristiku parku, jeho provozní činnosti a finanční analýzu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Mirakulum, finanční analýza, podnik, provoz, hodnocení

TITLE

Assessment of operational and economic activities in the Park Mirakulum

ANNOTATION

The bachelor's thesis focused on the assessment of operational and economic activities in the Mirakulum amusement park. The aim of the thesis is to evaluate the operational and economic activities in the company through analysis. The thesis divided into two parts, theoretical and practical. Theoretical concepts for the operational and economic structure of organizations are defined in the first part. The second part describes the characteristics of the park, operational activities and financial analysis.

KEYWORDS

Mirakulum, financial analysis, business, operation, evaluation

OBSAH

Seznam obrázků	10
Seznam grafů	10
Seznam tabulek.....	10
Seznam zkratk.....	12
Úvod.....	13
1 Podnik.....	14
1.1 Řízení malého a středního podniku	14
1.2 Plán podniku.....	16
1.3 Zásady úspěšné organizace	18
2 Financování podniku.....	19
2.1 Druhy financování	19
2.2 Kapitálová struktura	19
2.3 Investice.....	21
3 Management.....	22
3.1 Organizační struktura	22
3.2 Evropský model EFQM.....	23
3.3 Manažerské rozhodování.....	24
3.4 Benchmarking	25
4 Marketing.....	27
4.1 Marketingový mix	27
4.2 Marketingová komunikace	27
4.3 Nástroje komunikace obchodní firmy	28
4.4 Životní cyklus produktu	29
5 Analýza prostředí	31
5.1 Finanční analýza.....	31
5.2 Analýza výkonnosti firmy	31

5.3 Řízení efektivnosti zásob.....	32
5.4 PESTLE analýza.....	33
5.5 SWOT analýza	33
5.6 Analýza finančních výkazů	34
6 Charakteristika podniku Mirakulum s.r.o.	37
6.1 Charakteristika podniku	37
6.1.1 Počet návštěvníků za rok	39
6.1.2 Vývoj počtu zaměstnanců.....	40
6.1.3 Vývoj výsledku hospodaření	41
6.2 Cíle a vize.....	42
6.3 Organizační struktura	43
7 Provoz.....	44
7.1 Vnitropodnikové řízení.....	44
7.2 Využití zdrojů parku.....	45
7.2.1 Stav aktiv ve sledovaném období	45
7.2.2 Využití lidských zdrojů	47
7.2.3 Naplnění podnikatelského záměru.....	49
7.2.4 Marketingové prostředí.....	49
8 Finanční analýza.....	55
8.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy.....	55
8.1.1 Horizontální analýza	55
8.1.2 Vertikální analýza.....	56
8.2 Výpočet poměrových ukazatelů	57
8.2.1 Ukazatele likvidity.....	57
8.2.2 Ukazatele aktivity	58
8.2.3 Ukazatele zadluženosti	59
8.2.4 Ukazatele rentability.....	60

8.3 Index IN05 a ekonomická přidaná hodnota	61
9 Shrnutí.....	64
9.1 Provozní činnost organizace.....	64
9.1.1 Vnitropodnikové řízení.....	64
9.1.2 Využití zdrojů parku.....	64
9.1.3 Naplnění podnikatelského záměru.....	64
9.1.4 Marketingové prostředí.....	65
9.2 Ekonomické činnosti organizace.....	65
9.2.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy.....	65
9.2.2 Poměrové ukazatele.....	65
9.2.3 Bonitně-bankrotní model IN05.....	65
9.2.4 Ekonomická přidaná hodnota.....	65
10 Návrhy pro zlepšení.....	67
11 Závěr.....	68
POUŽITÁ LITERATURA	69

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Hlavní atrakce parku – Hrad.....	38
Obrázek 2 - Liniová organizační struktura podniku.....	43

Seznam grafů

Graf 1 - Vývoj počtu návštěvníků od vzniku parku v tis.	39
Graf 2 - Vývoj počtu zaměstnanců od vzniku parku.....	40
Graf 3 - Výsledek hospodaření před zdaněním ve sledovaném období.....	41
Graf 4 - Obrat stálých aktiv ve sledovaném období.....	46
Graf 5 - Obrat oběžných aktiv ve sledovaném období.....	47
Graf 6 - Produktivita práce na zaměstnance v tis. Kč.....	48

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Počet návštěvníků od vzniku parku v tis.	39
Tabulka 2 - Vývoj počtu zaměstnanců na hlavní pracovní poměr.....	40
Tabulka 3 - Hospodářské výsledky ve sledovaném období v tis. Kč.....	41
Tabulka 4 - Stav aktiv podniku v tis. Kč.....	45
Tabulka 5 - Obrat stálých aktiv ve sledovaném období.....	46
Tabulka 6 - Obrat oběžných aktiv ve sledovaném období.....	46
Tabulka 7 - Produktivita práce na zaměstnance v tis. Kč.....	47
Tabulka 8 - Produktivita práce z osobních nákladů v tis. Kč.....	48
Tabulka 9 - SWOT analýza prostředí.....	51
Tabulka 10 - Matice SWOT analýzy prostředí.....	53
Tabulka 11 - Horizontální analýza rozvahy.....	55
Tabulka 12 - Vertikální analýza rozvahy.....	56
Tabulka 13 - Okamžitá likvidita.....	57
Tabulka 14 - Pohotová likvidita.....	57
Tabulka 15 - Běžná likvidita.....	58
Tabulka 16 - Obrat celkových aktiv.....	58

Tabulka 17 - Doba obratu zásob	58
Tabulka 18 - Doba obratu pohledávek	59
Tabulka 19 - Doba obratu závazků	59
Tabulka 20 - Celková míra zadluženosti	59
Tabulka 21 - Kvóta vlastního kapitálu	60
Tabulka 22 - Rentabilita aktiv	60
Tabulka 23 - Rentabilita vlastního kapitálu	61
Tabulka 24 - Rentabilita tržeb	61
Tabulka 25 - Ukazatel modelu IN05	62
Tabulka 26 - Ukazatel modelu EVA	62

Seznam zkratek

aj.	a jiné
C	kapitál vázaný v aktivech k provozní činnosti podniku
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EVA	ekonomická přidaná hodnota
HPP	hlavní pracovní poměr
HV	hospodářský výsledek
Kč	koruna česká
např.	například
NOPAT	zisk z provozní činnosti po zdanění
r.	rok
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s.r.o.	společnost s ručením omezením
tis.	tisíc
tj.	to jest
tzv.	takzvaný
VK	vlastní kapitál
WACC	průměrné náklady kapitálu

Úvod

Bakalářská práce se bude věnovat firmě Mirakulum s.r.o. a zhodnotí její provozní a ekonomickou situaci. Ve sledovaném období posoudím řízení a využívání zdrojů podniku, stejně tak vytvořím finanční analýzu, která zmapuje ekonomickou stránku vybrané společnosti.

Organizaci jsem zvolil z důvodu dlouholetého kladného zaměstnaneckého vztahu mezi mnou a firmou. Podnikem poskytnuté informace jsou v bakalářské práci hodnoceny a analyzovány. Hlavním cílem je zhodnotit jeden z největších a zákaznicky nejlépe hodnocených zábavních parků pro rodiny s dětmi v České republice, zjistit jeho přednosti a nedostatky, které mají na společnost největší vliv a rozpoznat, jak by mohla firma v budoucnu prosperovat nebo naopak, co ji může ohrožovat. Následné poznatky mohou být přínosem jak autorovi bakalářské práce, tak i managementu analyzovaného podniku.

Má bakalářská práce se skládá ze dvou částí. První se bude zaměřovat na teorii orientovanou na pojmy, které jsou potřeba pro pochopení problematiky. Teoretické poznatky budu čerpat z mnoha knižních i internetových zdrojů a měly by čtenáři pomoci porozumět následné praktické části. Praktická část bude rozdělena na tři hlavní kapitoly. První kapitola charakterizuje společnost Mirakulum s.r.o. a objasní její organizační strukturu a hospodářský výsledek před zdaněním z minulých let. Druhá kapitola praktické části se bude věnovat vnitropodnikovému řízení, kde přiblížím nákladová a hospodářská střediska podniku. Dále zanalyzuji využívání zdrojů parku, kde zhodnotím využití aktiv, lidských zdrojů, podnikatelského záměru a marketingového prostředí. Poslední kapitola praktické části se zaměří na finanční analýzu, ve které přiblížím analýzu rozvahy, vybrané poměrové ukazatele a model EVA společně s Indexem IN05.

Na závěr shrnu celou práci a doporučím managementu firmy, jak postupovat při nedostatcích, které jsem z analýzy jejich podniku objevil.

Cílem práce je prostřednictvím analýzy zhodnotit provozní a ekonomické činnosti v zábavně-naučném parku Mirakulum. Doporučit opatření ke zlepšení stavu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Podnik

Pojem podnik se dá vysvětlit jako soubor hmotných, osobních i nehmotných složek podnikání. [9]

Mezi hmotné složky můžeme zařadit pozemky, budovy, stroje, zařízení, dopravní prostředky, materiál atd. Osobními složkami jsou lidé pracující v podniku (dělníci, úředníci a řídicí pracovníci). Mezi řídicí pracovníky zařadíme manažery i samotné podnikatele. K nehmotným složkám patří finance a různá práva organizace. K právům organizace můžeme zařadit právo k obchodnímu tajemství, právo k obchodnímu jménu, ochranné známce, k patentům a vynálezům. [9]

Podnikem se rozumí instituce, která vznikne k výkonu podnikatelské činnosti, tedy institucionalizované podnikání. Důležitou a základní motivací každého podnikání je snaha o dosažení zisku, jakožto přebytku vlastních výnosů nad náklady. [15]

1.1 Řízení malého a středního podniku

Tato část se bude věnovat rozboru řízení malého a středního podniku.

Strategické řízení

Strategií se rozumí umění řídit činnost určitého kolektivu směrem k dosažení hlavních cílů. [9]

Strategické řízení jakožto zvláštní aspekt podnikového managementu, který se zabývá základní problémy a jeho fungování, provádí vrcholový management. Za účelem dosažení strategických cílů jej vrcholový management používá ke sjednocení organizace jako celku, soustředění jejích zdrojů, vybudování, posílení a rozpoznání systémových vazeb mezi různými firemními operacemi a odděleními. [15]

Před stanovením cílů a podnikových strategií však musíme pochopit, že korporace se skládá spíše z obchodů než z produktů, a proto se na ně musí zaměřit strategické plánování. Následující fáze jsou pro firmy, které jsou řízeny marketingem:

- 1) určení poslání firmy,
- 2) určení samostatných obchodních jednotek (SOJ),
- 3) rozbor situace, v níž se firma a SOJ nachází. Teprve pak následující kroky:
- 4) formulace cíle,
- 5) volba strategie,
- 6) realizace strategie. [9]

Finanční řízení malých a středních podniků

Pro rozbor finanční situace podniku je potřeba rozvaha a bilance výsledků hospodaření. Vyšší či menší důraz je kladen na krátkodobý nebo dlouhodobý majetek v závislosti na cílech finančního řízení, které jsou spojeny se zhodnocováním finančních prostředků. Čas i riziko mají určitý vliv na finanční řízení. [9][16]

Peníze získané dnes mají větší hodnotu než peníze získané zítra, díky plynutí času. Důvodem je, že finanční obnos, který jsme právě dostali, můžeme použít na financování jiného projektu, který nám přinese užitek. [16]

Riziko, že nebudou realizovány očekávané výnosy nebo že se investované prostředky ztratí, je velikým nebezpečím. Jsme si vědomi jak vnějších (např. současná ekonomická krize, inflace, přírodní katastrofy atd.), tak vnitřních (např. chyby v řízení organizace) nebezpečí. Diverzifikace výroby a investic je jednou ze strategií snižování rizik. [16]

Zásady finančního řízení podniku

Finanční řízení lze charakterizovat jako zisk finančních prostředků a jejich použití pro rozvoj a fungování organizace. K hlavním úkolům patří získávání finančních prostředků, rozhodování o jejich použití a rozdělení zisku, řízení ekonomické činnosti společnosti. [1]

Podnik nelze v podmínkách tržní ekonomiky řídit pouze z hlediska výnosů, nákladů a zisku. Schopnost podniku kontrolovat peněžní toky a provádět včasné platby závazků je rovněž nezbytná pro jeho přežití a jeho další rozvoj. Společnost se může dostat do těžké finanční krize, pokud vytváří zisk, ale v průběhu času neplní své závazky. [16]

Kapitál podniku

Každá firma obvykle začíná tím, že podnikatel do společnosti vloží své vlastní nebo vypůjčené peníze. Výše tohoto kapitálu se velmi liší v závislosti na druhu a rozsahu firmy. Majitel stánku s občerstvením vyžaduje méně kapitálu než klenotník, který zase potřebuje méně peněz než výrobce letadel. [15]

Obecně rozdělujeme kapitál určený pro společnost na vlastní a cizí vlastnictví, a také krátkodobý a dlouhodobý. Vlastní kapitál, který patří vlastníkovi nebo vlastníkům, je hlavním nositelem podnikatelského rizika, dlouhodobým a spolehlivým zdrojem financování a má nevyčíslitelnou hodnotu při určování finanční situace společnosti externími stranami. Peněžní a nepeněžní vklady zakladatelů tvoří vlastní kapitál. [16]

Cizí kapitál, někdy známý jako dluh, je dalším způsobem, jak mohou společnosti financovat své operace. Je třeba vzít v úvahu skutečnost, že cizí kapitál je potřeba v budoucnu splatit. [16]

1.2 Plán podniku

Plánování je manažerská činnost, která se zaměřuje na budoucí rozvoj firmy, rozhodování o tom, čeho dosáhnout a jak to udělat. Spíše se zaměřuje na to, jak plánovat budoucnost než reagovat na minulost. Plánování obvykle plní svou funkci na taktické a operační úrovni řízení. Firemní management potřebuje důkladnější a krátkodobější plánování realizace tohoto procesu, aby mohl plnit své cíle a strategie k jejich dosažení. K řešení tohoto problému je nutné zavést integrovaný systém řízení, jehož základem je strategie společnosti, ze které se metodicky a dynamicky odvozují krátkodobé, taktické a operativní plány. [15]

Vybudování efektivní a konkurenceschopné firmy, která realizuje poslání, které jí zakladatelé určili jako příčinu jejího vzniku, je základním smyslem a cílem strategického řízení firmy. Podnikatelský plán je jedním ze základních nástrojů strategického, taktického a operativního řízení společnosti. Nastihuje dílčí cíle, způsoby jejich realizace a harmonogram jejich plnění tak, aby bylo zajištěno plnění primárního poslání organizace. [8]

Primárním faktorem používaným k rozdělení podnikatelského plánu je jeho délka. Rozlišujeme tři délky podnikatelského plánu. Dělíme ho na krátkodobé, které se rozumí

časovým horizontem do jednoho roku. Dalším je střednědobé, kdy je plánovací období učeno do pěti let. Posledním je dlouhodobé, kde je délka nad pět let. [8]

Plánování je proces, který identifikuje přístup, směrnice a taktiky, které je třeba dodržovat při provádění strategie. Představuje také zdroje, které jsou k dispozici a představují mnohá omezení. Podnikatelský plán je konečným výsledkem plánovacího úsilí. [15]

Finanční plán

V systému podnikového plánování má finanční plán velmi specializované místo. Příčinou je jeho výrazně integrační a průřezový charakter. [15]

Finanční plánování zahrnuje volby týkající se zdroje financování (investice, probíhající aktivity), umístění prostředků pro budoucí růst a správu peněz. Cílem finančního plánování je splnění celkového finančního cíle společnosti neboli maximalizace tržní ceny akcií. Existují dva typy plánování, a to dlouhodobé a krátkodobé. [15]

Povinnosti finančního řízení vyplývající z celkové koncepce rozvoje společnosti, které jsou obsaženy v souhrnném plánu podniku, jsou definovány finančním plánem organizace jako důsledek dynamického procesu. Uskutečnění stanovených cílů do systému řízení organizace a případné následné revize na základě dosažených výsledků společnosti, jsou významnou funkcí finančního plánu. Další důležitou částí je stanovení základních cílů a úkolů společnosti ve finančním sektoru. [8]

Jasný komplexní finanční plán napomáhá:

- Zjistit, zda jsou strategické cíle společnosti realizovatelné.
- Identifikovat potenciální zdroje financování obchodních operací, a také dopady různých možností financování na celkovou efektivitu a hodnotu, která z toho vyplývá pro organizaci.
- Rozpoznat vazby mezi spřízněnými stranami i mezi různými základními složkami podnikání.
- Zabránit nepříznivým změnám, které by mohly vést ke ztrátám, jak už finančním, tak i majetkovým. [8]

1.3 Zásady úspěšné organizace

Majitel investuje své peníze nejen do podnikání, ale také do vlastního plánu jejich využití. Musí mít vizi a představu o tom, jakým směrem se bude jeho podnikání ubírat. Musí si být jistý svým směrem a konečným cílem. [10]

Mít jen cíl nestačí, musíte také vymyslet strategii, jak se k tomu cíli dostat. Je důležité propojit zájmy vlastníka s očekáváním zaměstnanců a spotřebitelů, a také s požadavky trhu. Doporučeným postupem je vytvoření komplexního strategického plánu, který je rozšířen i o podrobné rozpočty či zpracován do krátkodobých taktických a operativních plánů. [10][1]

Rozhodujícím prvkem je, na koho hodlá firma svými produkty cílit. Poté musí provést průzkum trhu na přání zákazníků a připravit pro ně atraktivní nabídku, tj. produkce společnosti musí mít účel a musí splňovat požadavky zákazníků, aby byli spokojeni a vybrali si společnost před konkurenty. [10]

Stanoví se kladná čistá současná hodnota, která je základním předpokladem úspěšného podnikání, pokud je cena společnosti vyšší než investice vlastníka. Společnost je úspěšná, pokud vytváří kladnou čistou hodnotu. Velikost čisté současné hodnoty ukazuje, jak moc vzrostlo bohatství vlastníků podniku. Zásadní myšlenka je, že bych měl z podnikání získat více, než do něj investuji. [10]

Důležitým faktorem je samozřejmě i originalita. Je potřeba získat konkurenční výhodu těžko napodobitelným strategickým postupem a jedinečnou zvláštností společnosti. Kvalitní know-how je též nezbytným aspektem úspěšné organizace. [10][1]

2 Financování podniku

Podnik se snaží získat finanční zdroje a následně je správně použít. Chce docílit určitého zhodnocení prostředků.

2.1 Druhy financování

Financování můžeme rozdělit na dva základní druhy. Podle původu kapitálu a pravidelnosti.

Původ kapitálu

Původ kapitálu dělíme na vnitřní a vnější financování. Vnitřním kapitálem se rozumí podniková hospodářská činnost, kdy se podnik snaží dosáhnout zisku, odpisy, dlouhodobé rezervní fondy a veškeré zdroje potřebné k rychlejšímu obratu kapitálu. [15]

Primární zdroje u vnějšího financování jsou vklady a podíly od zakladatelů, vlastníků a spoluzakladatelů. Přicházejí jinou cestou než uvnitř podniku. Jedná se například o financování z vlastních a cizích zdrojů. [15]

Pravidelnost financování

Pravidelnost financování spočívá ve financování běžném a mimořádném. K běžnému financování patří vynaložení finančních prostředků na základní provoz podniku (mzdy zaměstnancům, zálohy na energie, nákup materiálů atd.). [15]

Mimořádné financování se používá při startu podnikání. Je potřeba zajistit nákup pozemků, budov, strojů, materiálů a surovin. Následně je důležité mít i peníze pro vyplacení počátečních mezd, než se tržby podniku zvýší na tolik, kolik budeme pro provoz potřebovat. [15]

2.2 Kapitálová struktura

Kapitálem podniku se rozumí to, co podniku patří. Naopak pojem majetek podniku vyjadřuje to, co organizace vlastní. Společnost by měla mít přesně takový kapitál, jaký potřebuje. [13]

Když mluvíme o vlastním kapitálu, tak to znamená, že podnikatel osobně investuje peníze do podnikání. O cizím kapitálu hovoříme, pokud je vkladatelem kapitálu věřitel (např. banka). Podle účetnictví je kapitálový zdroj financování (neboli závazek) popsán jako existující závazek, jehož splnění bude mít za následek budoucí snížení majetku společnosti. Z účelového hlediska, na co kapitál využíváme jej můžeme členit také na dva druhy. **Kapitál investiční** využijeme pro hmotný investiční majetek s dobou použitelnosti delší než jeden rok. Zařadíme tam mimo jiné stavby, půdu, stroje. **Kapitál oběžný** použijeme k vyplacení mezd a energií, nákupu surovin či materiálu nebo opravám na majetku.[13][9]

O podniku se říká, že je podkapitalizovaný, pokud má méně kapitálu, protože to narušuje jeho fungování. K tomu dochází ve fázi expanze, kdy dochází k prudkému nárůstu výroby a tržeb společnosti, což souvisí s růstem aktiv, která nejsou dostatečně kryta dostupnými finančními zdroji. V důsledku toho firma dluží svým dodavatelům peníze. To vede k bankrotu společnosti, což je obvykle začátek konce. [13]

Vlastní kapitál

Vlastní kapitál znamená nárok vlastníků na zdroje, o které se společnost stará. Je primárním nositelem podnikatelského rizika, proto jeho podíl na celkovém kapitálu ukazuje, jak je společnost finančně zabezpečena. Zařazujeme zde vklady podnikatele, členské podíly atd. Podnik pohlíží na příspěvky od vlastníků jako na pohledávku, která bude nakonec uspokojena. [13][9]

Mezi strukturu vlastního kapitálu obvykle přiřazujeme:

- **Základní kapitál** – je tvořen peněžitými i nepeněžitými vklady od společníků na začátku podnikání do podniku. Musí ho povinně vytvořit komanditní (k.s.) a akciové (a.s.) společnosti, společnosti s ručením omezením (s.r.o.).
- **Kapitálové fondy** – vytváří se z kapitálových vkladů a nezvyšují základní kapitál.
- **Fondy ze zisku** – zde zařadíme například rezervní fond, do kterého ukládáme finanční prostředky ke krytí ztrát a k překonání špatného hospodaření firmy).
- **Výsledek hospodaření** běžného období a nerozdělený zisk z minulých let. [13]

Cizí kapitál

Cizí kapitál chápeme jako závazky vůči věřitelům. Podnik je odpovědný za vypůjčený cizí kapitál platit úroky a dalších nároky s tím spojené (poplatky, provize aj.) Pokud nechce být podnikatel příliš zadlužen, je potřeba, aby jeho vlastní kapitál převažoval nad cizím. [9][13]

Cizí kapitál členíme na:

- **Rezervy** – vznikají za nějakým účelem (na opravy nebo investiční příležitosti aj.) nebo na obecné události (mimořádné události nebo obecná rizika).
- **Dlouhodobé závazky** – závazky, které mají splatnost delší než 1 rok. Emitované dluhopisy, závazky k jiným společnostem, závazky z nájmu atd.
- **Krátkodobé závazky** – závazky se splatností menší než 1 rok. Ke krátkodobým závazkům přiřazujeme nevyplacené mzdy, nezaplacené daně a pojištění nebo například dlužné částky dodavatelům.
- **Bankovní úvěry** – běžné nebo dlouhodobé závazky vůči finančním institucím (bankám nebo pojišťovnám). [13]

2.3 Investice

Investicí rozumíme vložení finančních prostředků do hmotného, nehmotného nebo finančního majetku. Využíváme pro to vždy vlastní nebo cizí úspory. Majitel se touto cestou vzdává v současnosti spoření a vkládá finance pro možný budoucí výnos. [9]

Investicí do hmotného majetku je například pořízení automobilu, stroje, pozemku či budovy. Investice do nehmotného majetku jsou prostředky vynaložené na vývoj nebo výzkum. Může též investovat do lidského kapitálu nebo licencí a patentů. Finanční majetek v rámci investice je nákup cenných papírů. [9]

Vlastními zdroji pro nákup investice jsou odpisy, použitelný zisk, prodej akcií nebo také prodej hmotného a nehmotného majetku. Cizí zdroje podnik využije v případě investičních a obchodních úvěrů, prodejem obligací, koupí na splátky, stálými pasivy nebo dlouhodobou směnkou. [9]

3 Management

Pojem management můžeme charakterizovat jako ověřené přístupy, názory, zkušenosti a metody řízení a ovládání určitých činností v organizaci. Označuje se tak vedoucí skupina pracovníků. Jednotlivce označujeme jako manažera.

3.1 Organizační struktura

Organizování je vyznačováno jako jedna ze složek řízení. Organizační struktura je jedním z faktorů, které pomohou společnosti dosáhnout jejích cílů. Pracovníci jsou řízeni, koordinováni a motivováni strukturovaným systémem úkolů, podřízenými vazbami a nadřízenými vztahy. [1][2]

Organizační struktura je síť interakcí a partnerství, která integruje technologie, zpracované úkoly a lidské zdroje podniku s cílem zajistit organizaci její cíle. Nejde jen o organizační schémata. Je tvořena útvary a vztahy. Byla zřízena pro jasně danou nadřízenost, podřízenost a rovnocennost ve společnosti. [2][1]

Jejím hlavním cílem je, aby se pomocí těchto informací odstranila nejistota v rozhodovacím procesu. Prvním krokem je vytvoření efektivního toku informací v rámci podniku. Druhým úkolem je úspěšná integrace a koordinace mnoha činností organizace, které provádějí lidé, skupiny, týmy a oddělení. [2]

Organizační diagramy

V každém podniku je třeba určit vztah nadřízenosti a podřízenosti. K tomu využíváme organizační schémata, která současně zobrazují šíři řízení a počet úrovní řízení uvnitř organizace. Udělují se zde kompetenční práva a zdůrazňují se dva typy řídicích systémů. Jednoliniové a víceliniové řídicí systémy. [2][1]

V organizaci je liniový vztah vertikálním vztahem neboli vztahem mezi nadřízeným a podřízeným. Je nejstarším a nejzákladnějším vztahem podniku. Když je manažer schopen efektivně zvládnout veškeré řízení, může být implementován v malých firmách. Je určen podřízený, který plní úkoly od jednoho svého nadřízeného. Nadřízený nese plnou odpovědnost za své podřízené zaměstnance. [1][2]

Ve větších podnicích, kde je manažer přetěžován, se zřizuje štábní jednotka, skupina profesionálů, kteří manažerům nabízejí manažerské poradenství. Štáb sice nemá výkonné pravomoci, ale díky svým odborným znalostem a dovednostem je schopen podporovat management a nepřímo ovlivňovat chod organizace. [2]

Dalším vztahem je vztah funkční. Podstatou je schopnost některých zaměstnanců přiřadit konkrétní úkoly jiným, aniž by byli jejich nadřízenými. Pro ilustraci, vedoucí personálního oddělení smí sdělovat personální předpisy přímo zaměstnancům jiných oddělení, a to vše za účelem zefektivnění komunikace. [2]

Maticová struktura je typ organizace, který kombinuje funkční a projektové typy tradičních organizačních struktur. Zaměstnanci současně patří do obou struktur a jsou odpovědní více nadřízeným. K výhodám přiřadíme rychlejší reakce na požadavky a růst odbornosti v týmu. Nevýhodou je dvojitý vztah podřízenosti.[2][1]

3.2 Evropský model EFQM

Zkratka EFQM vychází z názvu organizace Evropské nadace managementu kvality (EFQM – European Foundation of Quality Management). Podnikatelská úspěšnost firem se hodnotí prestižní evropskou cenou za jakost – The European Quality Award, EQA, dle přísného hodnocení. Zaměřuje se na hodnocení managementu kvality. [8][18]

V České republice byla zavedena po vzoru EFQM modelu Národní cena za kvalitu. Tuto cenu spravuje Rada České republiky pro jakost, která je členskou organizací EFQM. [18]

Charakteristika modelu

Evropské pojetí kvality postavené na normovém standardu ISO 9000 bylo vyvinuto jako reakce na rostoucí konkurenční tlak ze strany amerických a japonských podniků. Od evropských podniků se díky tomu očekávalo, že se stanou se svými zahraničními konkurenty konkurenceschopnými. V první fázi se model stal přenesením zkušeností zakladatelských firem a jejich úspěchu. [8][18]

Kritéria a principy modelu EFQM – Excellence Model byly vytvořeny Evropskou nadací pro řízení kvality jako nástroj pro obchodní úspěch evropských organizací. Na certifikační systém ISO 9000, který klade důraz na vylepšení řízení procesů organizace,

měření jejich výsledků těchto procesů a neustálé zlepšování procesů, navazuje model EFQM-Excellence Model. [8]

Kritéria hodnocení

Mezi kritéria hodnocení spadá devět hlavních oblastí. Prvních pět se zabývá nástroji a prostředky. Následující čtyři se zaměřují na výsledky.

Obecný popis jednotlivých oblastí:

- **vedení** (zkoumání potenciálu vedení managementu a na kolik je schopen rozvíjet a naplňovat plán společnosti),
- **politika a strategie** (zda politika a strategie firmy je shodná s jejich očekáváním),
- **lidské zdroje** (personální potenciál, kooperace, důvěra, individualita a rozvoj lidských zdrojů),
- **zdroje a partnerství** (hospodaření s finančními i nefinančními produkty, dobré vztahy s dodavateli),
- **procesy, produkty a služby** (předmětem je procesní a kvalitní řízení firmy, hodnocení a zdokonalování procesů a strategie),
- **spokojenost zaměstnanců** (úroveň motivace a spokojenosti, uspokojování jejich potřeb a očekávání),
- **spokojenost zákazníků** (péče o zákazníka, vnímání image podniku, kvalita služeb a servisu, úroveň reklamačního řízení),
- **vliv na společnost** (veřejná odpovědnost firmy, vztahy s úřady, vliv na životní prostředí, chování vůči zákonům a legislativě),
- **klíčové výsledky společnosti** (základní hodnocení, u kterého probíhá posouzení srovnání výsledků a stanovených plánů, finanční a nefinanční ukazatele výkonnosti, porovnávání s konkurencí atd.). [8][18]

3.3 Manažerské rozhodování

Jedním z nejdůležitějších úkolů manažerů v podnicích je rozhodování. Některé manažerské teorie se soustředí na rozdělení managementu jako na jeho dílčí manažerské funkce, které se dělí na sekvenční manažerské funkce a probíhají v určitý okamžik. Také zmiňují funkce průběžné, které prostupují sekvenční manažerské funkce. [3]

Kvalita a výsledky těchto procesů mají významný vliv na fungování, efektivitu a dlouhodobou úspěšnost těchto organizací, což podtrhuje význam rozhodování. [3]

U rozhodovacích procesů je základním prvkem proces volby, tj. vybrání vhodných variant a následný výběr rozhodnutí. [3]

Základní rozdělení metod manažerského rozhodování lze klasifikovat na metody rozhodování za jistoty a metody rozhodování za rizik a nejistoty, a to vše na základě přítomnosti či nepřítomnosti faktorů rizika a nejistoty v rozhodovacích procesech. [3]

3.4 Benchmarking

Pojem benchmarking je známý jako metoda stanovení cílů s použitím vnějších informací. Znamená to, že sledujeme a hodnotíme organizaci se špičkovými podniky za účelem zvýšení naší strategické a operativní efektivnosti. Externí informace slouží managementu společnosti pro strukturu rozpočtu nebo plánu, a srovnání dat s konkurencí na trhu. [1][14]

Typy benchmarkingu

Existují čtyři typy benchmarkingu:

- **interní** benchmarking (ten porovnává pouze jednu provozní jednotku v jednom odvětví trhu),
- **funkční** benchmarking (ten se zaměřuje na porovnávání interních funkcí se stejnými funkcemi a nezáleží na tom, v jakém odvětví se nachází),
- **konkurenční** benchmarking (je zaměřen na informace od přímých konkurentů, aby se mohly identifikovat jejich postupy a procesy),
- **strategický** benchmarking (specificky se zaměřuje na strategické procesy a cíle konkurence). [14]

Výhody benchmarkingu

Používá se jako efektivní metoda pro zavedení změn v podniku, je flexibilní metodou pro sdílení informací na trhu. Díky němu se soustředíme na plánování a přináší nám varování před konkurenční nevýhodou. Identifikuje postupy, které je potřeba zlepšit či změnit. Pomáhá zmenšovat náklady organizace. Inspirace jinými podniky. [14][21]

Nevýhody benchmarkingu

Je zcela závislý na přesných informacích a informačních tocích. Nutí nás důkladně sledovat konkurenci, místo vlastního zlepšování bez vnějších podnětů. Firma potřebuje zvolit správný styl porovnávání, jinak je účinek benchmarkingu neefektivní. Nelze pouze okopírovat myšlenku jiné organizace a vložit ji do své. [14][21]

4 Marketing

Marketing je technika pro řízení výroby a prodeje s cílem splnit přání spotřebitelů a zvýšit konkurenceschopnost podniku. [9]

Ačkoli to nemůže být omezeno pouze na průzkum trhu, protože je to v podstatě součást marketingu, fráze pochází z anglického slova market, což znamená trh. Jde o poměrně komplexní prostředek řízení zejména prodeje i výroby. [9]

Přizpůsobením vývoje produktu, designu, ceny, balení, formy prodeje a reklamy potřebám spotřebitele může podnik vyrábět a poskytovat věci, které zákazník chce nebo bude potřebovat. Výroba vysoce kvalitního produktu nám již na dnešním trhu nestačí, také jej musíte uvést na trh a prodat. [7]

4.1 Marketingový mix

Správný poměr faktorů ovlivňuje výsledek marketingového mixu. Nesystematické vylepšování jednotlivých aspektů obvykle nevede k lepšímu konečnému produktu, když je marketingový mix navzájem kombinován. Profesor M. H. Borden z Harvard Business School přímo vytvořil pojem marketingový mix. Profesor doporučuje určitou vyváženost jednotlivých složek mixu. [7]

Nejčastěji se marketingový mix člení do čtyř základních skupin, označovaných jako 4P:

- **Product** (produkt) – vztahuje se na výrobní politiku a výrobek
- **Price** (cena) – zahrnuje cenovou politiku a cenu
- **Place** (místo) – zabývá se distribuční politikou a distribucí
- **Promotion** (propagace) – tato část se zaměřuje na komunikaci a stimulaci prodeje. [7]

4.2 Marketingová komunikace

Komunikační strategie musí vycházet společně s firemní marketingovou strategií. Obchodní firma má v rámci komunikace dva základní cíle. Mezi ně zařadíme strategické a taktické. Strategické komunikační cíle vycházejí z podpory positioningu nebo repositioningu firmy. Cíle taktické jsou odvozeny z jasně daných strategických cílů, jsou měřitelné a mají krátkodobý charakter. Příkladem mohou být výprodejové akce. [17]

Umožňuje korporacím spojovat své značky s jinými lidmi, projekty, zážitky nebo pocity. Může též přispět k vyšší hodnotě značky tím, že vytvoří její image, aby na ní spotřebitel nezapomněl a utkvěla mu v paměti. [6]

K výběru vhodného komunikačního nástroje využijeme také dvě základní strategie komunikace. Princip push a pull strategie. Základní myšlenkou **push strategie** je oslovit výrobce prostřednictvím různých komunikačních kanálů, s cílem povzbudit výrobce k tomu, aby přiměl maloobchodní podniky ke koupi produktu nebo značky. Při použití **pull strategie** výrobce komunikuje přímo se zákazníkem prostřednictvím různé komunikace, a zákazník následně poptává zboží u obchodní firmy. [17]

Pokaždé, když má zákazník kontakt se značkou, tak to v něm vyvolává určité dojmy. Mohou být buď kladné nebo záporné, a tím posilují či oslabují pohled spotřebitele na firmu. [6]

4.3 Nástroje komunikace obchodní firmy

K nástrojům pro komunikaci můžeme často přiřadit: reklamu, osobní prodej, public relations, direct marketing nebo podporu prodeje. [17]

Existuje rozlišení na dva hlavní typy komunikačních nástrojů, externí a interní. **Interním komunikačním nástrojem** rozumíme ty nástroje, které je možno využít při návštěvě zákazníka v prodejně. V danou chvíli uplatňujeme in-store komunikaci, osobní prodej, podporu prodeje či P-O-P reklamu. [17]

Externí nástroje komunikace upozorňují zákazníka na skutečnost, že daná firma vůbec existuje a nabízí určitý produkt. Informuje o svém umístění, poskytovaných službách nebo cenovém zaměření. Mezi nejdůležitější patří reklama a public relations. [17]

Reklama – je považována za nejpoužívanější a nejznámější nástroj marketingové komunikace. Využívá se pro dlouhodobou image organizace, i jako okamžité zvýšení pozornosti pro určitý produkt nebo službu, a jejich následný prodej. Reklama je placená forma neosobní prezentace a propagace prostřednictvím různých médií. K nejnásadnějším médiím v současné době řadíme internet a televizi. Mezi vlastnosti zařadíme pronikavost, která se odehrává při opakujícím se sdělení prodejce, a tím nám charakterizuje velikost a

úspěch prodejce. Jako další vlastností je zesílená působivost při chytrém využívání slovních spojení, obrazu nebo zvuku. [6][17]

Public relations – slouží jako nástroj pro budování dobré pověsti firmy v očích veřejnosti. Jedná se o řízený proces zlepšování image podniku. Organizace se mohou zapojovat do společensky odpovědných aktivit ve formě kladného vztahu k životnímu prostředí nebo přispíváním finančních prostředků na charitu, podpory hendikepovaných osob a opuštěných zvířat. Dále se může jednat i o vztahy s médii nebo zástupci státních úředníků. Podnik pro své vlastní dobro povede důležité kroky k tomu, aby úspěšně řídil vztahy se svojí konkrétní skupinou uživatelů. [17][6]

4.4 Životní cyklus produktu

Křivka životního cyklu produktu či výrobku má základní 4 fáze, stejně jako BCG matice. Prvním cyklem je fáze uvedení na trh. Produkt nemá žádné zisky, naopak vysoké náklady. Následuje růst, ve kterém se zlepšují zisky a trh produkt přijímá. Třetím je zralost, kdy výrobek dosáhl přijetí na trhu a růst obratu se zpomaluje. Jako poslední je úpadek, při kterém obrat klesá a zisky jsou minimální. [6]

Známa Bostonská matice T/P (někdy označována jako BCG matice), která staví do kontrastu tempo růstu tržního podílu produktu s podílem, který produkt získal na určitém trhu, dobře znázorňuje životní cyklus produktu. Pozice produktů ve čtyřech kvadrantech matice jsou popsány následovně:

- **Otazníky** – produkty, které nově vstoupily na trh, vyvolávají otázku, zda budou úspěšné. Podíl na trhu je malý, ale tempo zvyšování vysoké. Náklady jsou spojené výhradně s marketingovou přípravou a jejich splacení bude možné, až když se produkt stane komerčně úspěšným.
- **Hvězdy** – mezi ně zařadíme úspěšné nové produkty, u kterých poptávka převažuje nabídku. Za úspěchem stojí vysoké náklady na vývoj a marketingovou činnost. K úhradě nákladů zatím nedochází, stále se vyžaduje marketingová podpora.
- **Dojné krávy** – jsou již úspěšné produkty, u kterých došlo k vyrovnání nabídky a poptávky. Podíl na trhu mají vysoký a pozici stabilní. Udržení již nevyžaduje vysoké náklady, naopak příjmy jsou díky velkým prodejmům uspokojivé. Produkty, které označujeme jako dojné krávy, jsou nejvyšším zdrojem výnosů podniku.

- **Prašiví psi** – tyto produkty jsou již na konci svého životního cyklu a nabídka převyšuje poptávku. Udržení na trhu je pro firmu neefektivní, proto musí být staženy.

[12]

Normálním životním cyklem produktu označujeme produkt, který prošel všemi čtyřmi kvadranty. Z „otazníků“ se stávají „hvězdy“, z nich následně „dojné krávy“ a cyklus završí stažení z trhu v poloze „prašiví psi“. [12]

Patologický životní cyklus představuje neúspěšné produkty. Ty jsou z polohy „otazníků“ hned přesunuty do polohy „prašivého psa“. Tento cyklus zažije zhruba 50 % produktů vstupující na trh. [12]

5 Analýza prostředí

Abychom mohli správně analyzovat ekonomickou situaci ve firmě, je důležité znát finanční účetnictví organizace. Podnik zpracovává účetní výkazy, které jsou zdrojem informací o firmě z minulosti i současnosti. Bez informací z účetnictví z veřejně dostupných zdrojů, nebude možné finanční analýzy vykonávat.

5.1 Finanční analýza

Finanční analýza působí jako důkladné hodnocení finanční pozice podniku. Odhaluje řadu kritických informací, včetně toho, zda je firma dostatečně zisková, zda je její kapitálová struktura přiměřená, zda jsou její aktiva využívána efektivně, zda je schopna včas splácet své závazky a řadu dalších zásadních informací. [5][15]

Je klíčovou součástí finančního řízení, protože poskytuje zpětnou vazbu o pokroku společnosti v mnoha oblastech. Dále také o tom, jak dobře si vedla v porovnání s očekáváním a kde došlo k situaci, které se chtěla vyhnout. [5]

Sestavení výchozí ekonomické analýzy

Identifikace finanční situace společnosti pomocí vhodné metody hodnocení výkonnosti společnosti a ekonomická analýza dosažených hospodářských výsledků se vyznačuje jako základ pro tvorbu dlouhodobého finančního plánu (rozpočtů). Zajišťuje firmě finanční zdraví a stabilitu. [8][15]

Základní poslání firmy, pro které byla společnost vytvořena a od kterého se odvíjí její existence, je optimálně realizováno prostřednictvím komplexu vzájemně souvisejících a komplexních akcí, které spadají do kompetence investorů. Aby se výrobní proces přeměnil na kvantifikovatelné a užitečné výstupy, kterými jsou produkty, jsou do firmy zaváděny základní výrobní proměnné. Přiřadíme k nim práci, konstrukce, stroje a materiály. [8]

5.2 Analýza výkonnosti firmy

Základním kritériem výkonnosti je nezávislost na inovacích a čistá současná hodnota. Podnik je vnímán jako dostatečně výkonný, když má vysokou čistou současnou hodnotu. Čím vyšší ji podnik má, tím je na trhu výkonnější. [10]

Mezi základní principy teorie financí přiřazujeme dva důležité faktory. První je, že chceme získat peníze co nejdříve, abychom s nimi mohli dále disponovat. Druhým principem se rozumí to, že není bezpečné mít rizikové a alternativní investice, nýbrž nabádá k tomu mít bezpečně uchované finance v projektech, které nejsou rizikové. [10]

5.3 Řízení efektivnosti zásob

Cílem minimalizace nákladů na pořízení a skladování je optimalizace zásob. Musíme také počítat s určitou plynulostí výrobního procesu. V logistickém řetězci nalezneme několik rozdělení dle funkcí zásob. Za řízení zásob zodpovídá nákupní útvar. Hlavním úkolem je dodržování časového a množství plánu mezi procesem výroby u dodavatele, až po spotřebu u odběratele. Dále musí být připraveni na náhodné výkyvy dodávky zboží a mít kvalitní propojení mezi všemi články logistického řetězce. [11][15]

Obratovou zásobou je myšlena taková, která kryje potřeby v průběhu dodávkového cyklu. Rozumíme tím období mezi dvěma po sobě následujícími dodávkami. Pořizujeme ji ve velkých dávkách, naopak odběr je v malých a čtenějších. [19][11]

Maximální zásobou rozumíme výši stavu zásob v době nové dodávky. Minimální zásobu představuje stav zboží před dodáním další dodávky. Rovná se také součtu pojistné a technické zásoby. [11]

Pojistná zásoba má rezervní charakter. Je třeba ji vytvořit pro výkyvy při dodávkách i spotřebě. Nelze totiž přesně odhadnout, jaký detailní vývoj zásob bude při nepravidelnosti dodávek a jejich výše. Vyvolává minimální náklady na skladování nebo pořizování. [11][15]

Technická zásoba charakterizuje zásoby, které budou v budoucnu použity na potřebu technologických požadavků a na přípravu položek před jejich použitím ve výrobním procesu. Myslíme tím například vysychání dřeva před jeho následným zpracováním při výrobě nábytku. Není tedy možnost ji okamžitě spotřebovat. [11][19]

Sezónní zásoba je použita v případě, kdy je zásobu možno doplňovat a využívat pouze v určitém období. Spekulativní zásoba se pořizuje pro mimořádný případ využití u výhodného nákupu. [11]

Doručovací cyklus je interval mezi dvěma dodávkami, které následují po sobě. To je určeno podle množství jedné dodávky a předpokládané potřebě konkrétní položky zásob.

Pořizovací lhůta je časový úsek mezi rozhodnutím o zadání objednávky a jejím provedením. [19][11]

5.4 PESTLE analýza

Vnější faktory stejně jako vnitřní ovlivňují osud podniku. PESTLE analýza slouží k tomu, abychom vnější faktory důkladně přezkoumali a věděli, jaký mají na náš podnik vliv. Skládá se z **politických**, **ekonomických**, **sociálních**, **technologických**, **legislativních** (právních) a **environmentálních** (ekologických) faktorů. Jako příklad monitoringu politického faktoru může být otázka, jaká je politická situace v zemi, kde se společnost nachází. Do jaké míry může vláda dané odvětví ovlivňovat nebo zda může ovlivnit náladu ve společnosti. U ekonomických faktorů zase zjišťujeme, jak organizaci ovlivňuje světová, národní či místní ekonomika. Sociální faktory jsou charakterizovány kulturou v daném státě nebo jinými demografickými údaji. Technologické vlivy pracují s novými technologiemi a inovacemi. [20][23]

K výhodám bezesporu náleží snadno pochopitelný a proveditelný rámec, podněcuje strategické myšlení, zkoumá podnikatelské prostředí a rozpoznává hrozby a příležitosti. Nevýhody mohou být velké množství dat, neočekávané tempo změny a možnost rizika špatného předpokladu situace. [20]

Někdy je používána pouze zjednodušená varianta PEST, která je zkrácena o legislativní část. Zaměřuje se na národní, evropské a mezinárodní legislativy. Též vynechává ekologickou část, kterou spojujeme s problematikou životního prostředí. [23]

5.5 SWOT analýza

Analýza SWOT vyjadřuje spojení čtyř anglických slov. Strengths (silné stránky) – Weaknesses (slabé stránky) – Opportunities (příležitosti) – Threats (hrozby). Zkoumají vnitřní přednosti a slabiny podniku, a jeho vnější ohrožení či příležitosti. Jedná se o monitoring sil makroprostředí a složky mikroprostředí. Primárním důvodem monitoringu prostředí je využití nových příležitostí a vydělat na nich. [6][17]

SWOT analýzu se doporučuje zahájit analýzou příležitostí a nebezpečí ve vnějším prostředí. Ty pocházejí z okolí společnosti, včetně makroprostředí a mikroprostředí. Většina těchto prvků je mimo kontrolu společnosti, ale lze je rozpoznat a posoudit. Díky příležitostem

může podnik snáze využít své zdroje a cíle na stávajících či nových trzích. Hrozby se vyznačují jakousi překážkou pro jeho projekt či cíle. [17]

Dalším postupem je analýza vnitřního prostředí, kdy zkoumáme slabé a silné stránky podniku. Silné stránky definují postavení organizace na trhu. Slabé stránky se naopak zaměřují na různé bariéry či zábrany pro efektivní rozvoj organizace. Většinou to bývá tak, že zaměstnanci společně nepracují jako tým. [17][6]

K tomu, aby měla kompletní analýza smysl, je potřeba zahrnout částečné analýzy příležitostí a hrozeb (OT) a silných a slabých stránek (SW) ve vzájemný kontext. Na základě kombinace vnitřních a vnějších činitelů, lze vytvořit čtyři typy základní strategických situací.

WT = weaknesses and threats, převažují slabé stránky uvnitř podniku a hrozby ve vnějším okolí

WO = weaknesses and opportunities, dominují slabé stránky ve vnitřním prostředí, ale i příležitosti ve vnějším okolí

ST = strengths and threats, převažují silné stránky vně organizace i hrozby ve vnějším okolí

SO = strengths and opportunities, v podniku dominují silné stránky a vnější faktory příležitostí [17]

Po provedení analýzy formulujeme cíle. Popíšeme úkoly a specifikace postupu. Cíle musí být seřazeny od nejdůležitějšího k nejméně důležitému, musí být určeny kvantitativně, měly by být realistické a konzistentní. [6]

5.6 Analýza finančních výkazů

Rozbor výkazů je charakterizován jako užší pojetí ekonomické analýzy. Vychází se zde ze základní účetní rozvahy, výkazů zisků a ztrát, výkazu cash flow nebo také z výroční zprávy. Používáme vhodné metody jako například horizontální a vertikální rozbor, analýzu poměrových ukazatelů. Výkazy jsou statisticky měřitelné. [14][11]

Horizontální analýza

Jak sledujeme vývoj konkrétních ukazatelů v průběhu času, tato analýza přidává dynamický prvek do našeho chápání organizace. Základní výkazy obsahují informace za

běžný i minulý rok, a často se stejné informace dozvídáme v příloze výroční zprávy. Základní údaje za uplynulá léta též zjistíme z výroční zprávy. [14]

Vertikální analýza

Tato studie vylepšuje časový obraz, strukturu a změny účetních výkazů, a také především jejich jednotlivých ukazatelů. Je zásadní pro mezipodniková srovnání, která umožňují srovnávat různě velké organizace, jelikož mění strukturu jejich výkazů na společný základ 100 %. Je založena na výpočtech poměrného podílu každé složky na celku. [14]

Analýza poměrových ukazatelů

V této podkapitole si můžeme shrnout pět nejvýznamnějších poměrových ukazatelů, které se používají v USA a Velké Británii. Analýzu stanovíme na bázi výkazů finančního účetnictví. [11]

Mezi první zařadíme **ukazatele výnosnosti** neboli rentability. V této skupině se ukazuje, zda je dosaženo uspokojivé výnosnosti pro akcionáře, zda uspokojivou výnosnost dosahuje veškerý investovaný kapitál a porovnání výnosností s konkurencí. Měří výdělečnou schopnost ve formě aktiv, kapitálu hodnoty značené v peněžních jednotkách. [14][11]

Pomocí **ukazatelů likvidity** se sleduje běžná likvidita. Zobrazuje schopnosti společnosti vyrovnávat své splatné závazky. Je důležité zdůraznit, že ukazatele ziskovosti a likvidity se mohou vyvíjet rozdílně. Je také podstatné, jak jsou likvidita a solventnost vzájemně závislé. Organizace musí mít některá ze svých současných aktiv v hotovosti, aby mohla být považována za solventní, protože jinak nemůže splácet své dluhy. [15][14]

Ke skupině **ukazatelů aktiv** přiřazujeme jednotlivé ukazatele. Řadíme sem průměrnou dobu inkasa, průměrnou dobu úhrady dluhů u věřitelů, obrat zásob a obrat fixních aktiv. Skupina představuje návratnost vloženého kapitálu v podobě aktiv a výdělečnou schopnost vloženého kapitálu. [14][11]

Ukazatele kapitálové struktury vyznačují vztah mezi vlastním kapitálem, který k sobě zařazuje kmenový akciový kapitál a rezervy, a dluhem. Dluh zahrnuje preferenční akciový kapitál, dlouhodobé půjčky, dluhopisy a trvalé překročení úvěrů. [14]

Skupina **ukazatele zaměstnanců** nebývá v americké literatuře uváděna. Vyjadřuje účinnost a produktivitu pracovní síly v podniku. Analýza pro výpočet se uvádí primárně ze mzdového účetnictví a osobní evidence. Při konkurenčním porovnávání je důležité rozlišovat úroveň mezd, stupeň mechanizace a automatizace, a také geografické umístění podniku. [14]

Jako poslední je **ukazatel investování**, který bývá také označován jako ukazatel tržní hodnoty či kapitálového trhu. Hodnotí se zde výkonnost vzhledem ke kmenovým akcionářům. Vychází z principu, že i firemní manažeři mohou vlastnit akcie. [14][11]

PRAKTICKÁ ČÁST

6 Charakteristika podniku Mirakulum s.r.o.

V praktické části bych rád představil podnik Mirakulum s.r.o. Jeho hlavní charakteristické rysy, cíle a vize, organizační strukturu a jeho výsledky hospodaření z minulých let. Firma Mirakulum s.r.o. v roce 2023 prošla fúzí a spojila se společně s firmou MVK Portfolio s.r.o. a subjektem TR Antoš s.r.o. pod jednu společnost, pro možnost využívání zisku všech firem na budoucí investice a úspory z rozsahu. Všechny tyto 3 podniky vlastnil stávající vlastník organizace.

6.1 Charakteristika podniku

Jedná se o společnost s ručením omezením, která vznikla 14. března 1997. Sídli na adrese Nad Perchtou 1631, 511 01 Turnov. IČO 25266454. Majitelem je Jiří Antoš, který se ve svém oboru podnikání zaměřuje mimo jiné na výrobu dětských hřišť a nábytku.

Park Mirakulum je největším zábavně-naučným parkem pro rodiny s dětmi v České republice. Nachází se ve středočeských Milovicích a zaujímá venkovní rozlohu přes 12 hektarů. První otevření proběhlo 1. září 2012, tudíž v roce 2022 oslavil park 10. výročí vzniku. Roční návštěvnost byla v roce 2022 necelých 300 tisíc návštěvníků, což z parku dělá jedno z nejnavštěvovanějších míst České republiky. Základem organizace je rodinná firma s tradicí od roku 1990. Rozloha pozemků areálu je 28,5 hektarů, včetně parkovacích ploch.

Jelikož se jedná o venkovní areál, tak je provoz ovlivněn počasím. Provozní doba parku je od dubna do října. Za začátek sezóny se považují Velikonoce, tudíž je start každý rok v jiné datum. V dubnu je otevřeno o víkendech a státních svátcích, od května do září každý den. V říjnu je areál opět v provozu pouze o víkendech a státních svátcích. Otevírací doba je stálá za každého počasí od 10 hodin do 18 hodin. V mimo sezónní době probíhá údržba atrakcí, budování nových prvků a také vymýšlení strategie na další letní sezónu.

Cena vstupenky v roce 2023 je pro osoby vyšší než 90 cm 320 Kč na celý den. Děti do 90 cm a osoby s průkazem ZTP/P mají vstup zdarma. Majitelé průkazů ZTP mají vstup zvýhodněn na 120 Kč. Lidé starší 60 let zaplatí 220 Kč. V nabídce je i možnost hromadného prodeje vstupenek za zvýhodněné ceny pro firmy, základní a mateřské školy, dětské domovy

a jiné organizace. Dále společnost nabízí každoročně v mimo sezónním období nákup zlevněných vstupenek i pro běžné návštěvníky. Cena lístku je zlevněna přibližně o 60 Kč.

O širokou nabídku gastronomie se v parku starají 4 hlavní gastro zóny, které jsou rozmístěny v různých částech areálu a nabízí velké spektrum občerstvení a nápojů. V současné době si podnik zařizuje gastronomii sám a má na ni vyčleněný speciální oddíl zaměstnanců a několik desítek sezónních brigádníků.

Figuruje zde i možnost prostorů k pronájmu pro dětské oslavy, grilování, firemní akce či svatby. Ke všem zmíněným prostorům je zahrnuta produkce, která spravuje technické zajištění před a během akce, úklid, hostesky, odbavení a obsluhu parkoviště.

S Mirakulem je spjata i spolupráce s produkcí sousedního Tankodromu Milovice. Oba areály spojuje úzkokolejná železnice a funkční parní lokomotiva. Cena za využití lokomotivy je 200 Kč na osobu a lístek slouží i jako vstupenka do sousedního muzea se sbírkou vojenských a historických vozidel. Na tankodromu nalezneme možnost jízdy bojovým vozidlem pěchoty.

O oblíbenosti parku svědčí primárně množství kladných hodnocení ze zpětné vazby zákazníků. Na internetovém portálu Google recenze firma v současné době disponuje hodnocením 4,8 hvězdiček z 5, u více než 15 tisíc recenzí. To z ní dělá jedinečný love brand, silnou a oblíbenou značku.



Obrázek 1 - Hlavní atrakce parku – Hrad

Zdroj 1 - <https://mirakulum.cz/atrakce/>

6.1.1 Počet návštěvníků za rok

Od vzniku parku je v tabulce zobrazen počet návštěvníků za určitou sezónu. V následujícím grafu je vidět postupný trend zvyšování návštěvnosti i následný úpadek.

Tabulka 1 - Počet návštěvníků od vzniku parku v tis.

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Počet v tis.	30	100	185	200	250	320	312	322	205	281	270

Zdroj 2 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů



Graf 1 - Vývoj počtu návštěvníků od vzniku parku v tis.

Zdroj 3 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Dle údajů z Grafu číslo 1 o **počtu návštěvníků za sezónu**, se můžeme dočíst, že návštěvnost byla do roku 2020 na rostoucí úrovni. Nejvyšší počet byl v roce 2019 a to 320 000 návštěvníků za rok. V následujícím roce 2020 se předpokládal zvýšený zájem o vstup do parku, bohužel negativně firmu ovlivnila pandemie Covid 19, kdy se návštěvnost meziročně propadla **o více než třetinu**. Vládní restrikce a nařízení ovlivnila chování lidí za zábavou. O něco nižší návštěvnost též park dosáhl v roce 2022 oproti roku 2021. Na vině jsou podle organizace zdražující se vstupní náklady pro společnost a následné zdražování, a také tendence lidí více šetřit v oblasti zábavy.

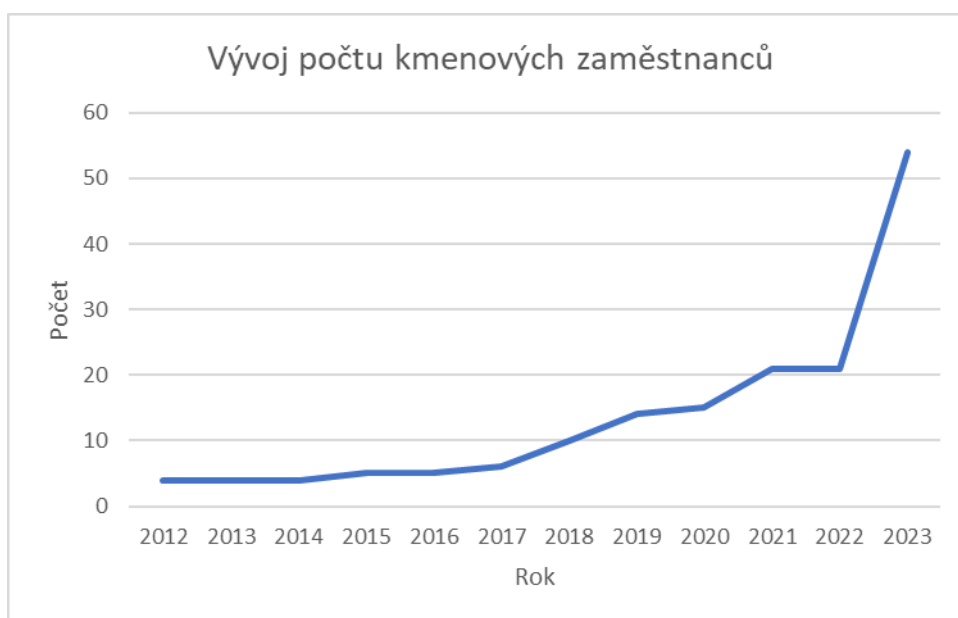
6.1.2 Vývoj počtu zaměstnanců

V Tabulce číslo 2 i následném Grafu číslo 2 je zobrazen počet zaměstnanců od vzniku podniku. Tento údaj byl od roku 2012 do roku 2017 navýšen pouze o 2 zaměstnance, v následujících letech došlo k navyšování počtu, až k aktuálnímu číslu 54 zaměstnanců pracujících na HPP.

Tabulka 2 - Vývoj počtu zaměstnanců na hlavní pracovní poměr

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Počet	4	4	4	5	5	6	10	14	15	21	21	54

Zdroj 4 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů



Graf 2 - Vývoj počtu zaměstnanců od vzniku parku

Zdroj 5 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

V období od roku 2012 do současnosti, byl růst kmenových zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr pomalu rostoucí. V každém roce podnik zaznamenal rovněž růst zaměstnanců pracujících na dohody či částečné úvazky. Nejvyšší nárůst zaměstnanců byl v roce 2023, kdy nastala fúze tří partnerských společností, a to na konečných 54 zaměstnanců pracujících na HPP. Lze tedy konstatovat, že nárůst zaměstnanců byl v roce 2023 oproti roku 2022 vyšší o 157 %. S takto vysokým nárůstem se již v následujících letech nepočítá. V reakci na snižující se počet návštěvníků organizace nepočítá s redukcí počtu zaměstnanců,

protože věří, že v následujících letech bude podnik více navštěvován a počet zaměstnanců je momentálně dostačující. **Pro upřesnění, počet pouze zaměstnanců Mirakula, bez zohlednění fúze dalších firem, je v roce 2023 stejný jako v letech 2021 a 2022, tedy 21 zaměstnanců.**

6.1.3 Vývoj výsledku hospodaření

V Tabulce číslo 3 můžeme vidět znázorněný obrat, přidanou hodnotu, provozní hospodářský výsledek a hospodářský výsledek před zdaněním za sledované období. V Grafu číslo 3 je konkrétně znázorněn výsledek hospodaření před zdaněním i se spojnicí trendu.

Tabulka 3 - **Hospodářské výsledky ve sledovaném období v tis. Kč**

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Obrat	28 158	35 451	45 403	40 371	66 438
Přidaná hodnota	7 297	19 304	17 496	11 055	22 674
Provozní hospodářský výsledek	2 315	11 822	7 043	1 302	10 111
Hospodářský výsledek před zdaněním	1 966	7 844	6 821	1 058	9 845

Zdroj 6 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů



Graf 3 - **Výsledek hospodaření před zdaněním ve sledovaném období**

Zdroj 7 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Ve sledovaném období můžeme vidět kolísavý růst **výsledku hospodaření před zdaněním**. Podnik se stále nachází v růstové fázi a na výši hospodářského výsledku nebere velký ohled. Jejich momentální strategií je investice do výstavby a následné inovace. Větší

náklady na výstavbu parku se odrazily do snížení trendu v roce 2019. Ve sledovaném roce 2020 se do těchto dat promítla již zmiňovaná pandemie a pokles tržeb. **Jde o razantní snížení hospodářského výsledku před zdaněním o 644 %.** Výrazná změna HV před zdaněním byla v letech 2020 a 2021. **Oproti roku předešlému se jedná o částku vyšší téměř devíti násobně.**

I ostatní ukazatele mají ve sledovaném období kolísavý průběh. **Pozitivně hodnotím jejich rostoucí trend** – podíl přidané hodnoty na obratu vzrostl z 26 % v r. 2017 na 34 % v roce 2021, obdobně podíl provozního hospodářského výsledku na obratu vzrostl z 8 % na 15 %, a podíl hospodářského výsledku před zdaněním na obratu vzrostl z 7 % na 15 %.

6.2 Cíle a vize

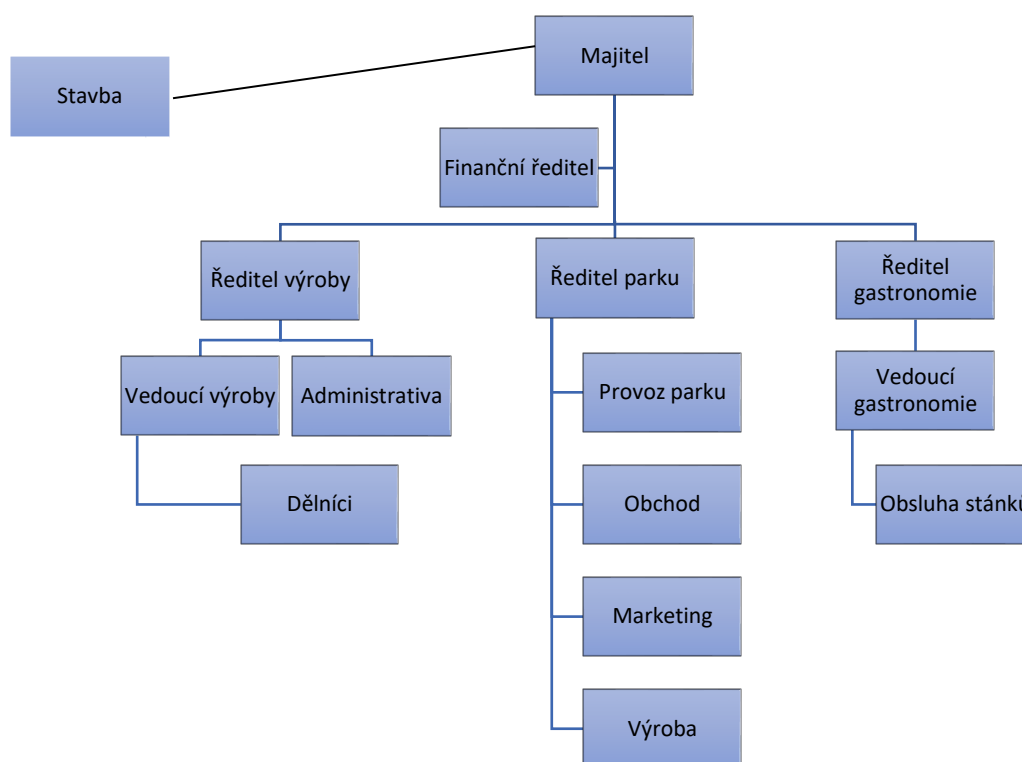
„Hlavním cílem společnosti je nadále spokojenost zákazníků a budoucí pokoření hranice 500 tisíc návštěv ročně. Rozšíření areálu a možnost exkluzivních ubytovacích zařízení v blízkosti parku. Být jedničkou na trhu, love brandem, leadrem odvětví v kategorii zábavní park, i výrobce dětských hřišť. Mirakulum nastavuje trendy a udává standard těchto dvou odvětví. Chceme mít zahraniční přesah a dobrou známost v regionu České republiky, Slovenska, Polska, Rakouska, Německa a Francie.“ definoval cíle a vize finanční ředitel podniku p. Kunetka.

Pro naplnění cílů a vizí společnosti můžeme usuzovat, že se organizace bude dále rozrůstat a zkvalitňovat své služby zákazníkům, aby si udržela pozici nejlépe hodnoceného zábavního parku v České republice (dle návštěvnických recenzí). O unikátnosti parku hovoří i fakt, že si atrakce zaměstnanci sami vyrábí a inovují. Rychlejší dosáhnutí vize a cílů podniku zpozdila pandemie, proto se organizaci nedaří rychleji blížit ke stanovenému cíli. Naopak v posledních letech počet návštěvníků víceméně stagnuje.

Kladně bych také zhodnotil i dosavadní zahraniční přesah o jejich povědomí a nalákání zahraničních návštěvníků do areálu. Dle údajů podniku ročně zavítá za zábavou do Mirakula přibližně 5 tisíc zahraničních zákazníků, z toho jsou 2/3 Němci a Poláci.

6.3 Organizační struktura

Park Mirakulum od roku 2023 disponuje třemi důležitými odděleními. Oddělení výroby, které se zaměřuje na výrobu dětských hřišť a nábytku. Oddělení gastronomie, které provozuje stravovací místa v celém areálu a hlavní oddělení park, které ručí za efektivní chod celého areálu Mirakula. Samostatné oddělení v podniku je oddělení stavby, které nezasahuje do provozu areálu Mirakula. Zde se realizují stavby dětských hřišť pro soukromé organizace i státní instituce a obce.



Obrázek 2 - Liniová organizační struktura podniku

Zdroj 8 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Majitel organizace má hlavní rozhodovací právo a pouze s jeho souhlasem jsou rozhodnuty nejdůležitější změny. K hlavním rozhodnutím patří budování nových staveb, ekonomická politika a pohled veřejnosti na firmu. Ředitelé určitých oblastí předkládají návrhy a zlepšení pro chod jejich oborů. Jsou také podřízeni finančnímu řediteli, který se stará o ekonomickou stránku podniku.

Styl řízení lidí je zde autokratický, s prvky demokratického rozhodování. Podle názoru manažerů i mého tato organizační struktura funguje v současnosti bez problémů.

7 Provoz

V provozní části představím vnitropodnikové řízení firmy, zaměřím se na analýzu využití zdrojů parku.

7.1 Vnitropodnikové řízení

Ekonomickou strukturu organizace vytváří hospodářská a nákladová střediska. Podnik disponuje jedním nákladovým a třemi hospodářskými středisky. Rozpočty středisek jsou vypracovány v lednu každého roku na uvedený rok a rozděleny na jednotlivé kalendářní měsíce podle sezónního provozu parku. Vyhodnocovány jsou za každý měsíc na poradách vedení středisek a za jejich roční souhrn i vedením společnosti. Odchytky skutečných výsledků proti rozpočtům se pohybují cca do 10 %. Proto se domnívám, že rozpočtování společnosti je dobré.

Nákladové středisko v areálu Mirakula je pojmenováno jako „truhlárna“. Je to oddělení, které je vybaveno moderní truhlářskou technikou pro zpracování dřeva. Zde se vyrábí dřevěné atrakce a nábytek pro využití v parku. Nákladovými položkami jsou zejména materiál, osobní náklady a náklady na energie.

Tři hospodářská střediska jsou charakterizována jako „gastronomie“, „Mirakulum“ a „TR Antoš“. Všechna tato střediska mají své dané rozpočty v členění na mzdy, vybavení, opravy a inovace. Každé produkuje hospodářský výsledek, který se samostatně dle střediska vyhodnocuje, monitoruje a analyzuje.

Středisko „gastronomie“ získává své finanční prostředky z prodeje občerstvení v parku. Nákladové položky jsou zde nákup surovin, obalového materiálu, mezd a energií.

Středisko „TR Antoš“ vyrábí a prodává dětské hřiště a nábytek. Náklady jsou charakterizovány jako materiál na výrobu, mzdy a spotřeba energií.

Posledním hospodářským střediskem je „Mirakulum“, které provozuje areál parku. Tržby plynou z prodeje vstupenek, suvenýrů a pronájmu soukromých ploch v parku. Mezi náklady se zařadí marketingové činnosti, mzdy pracovníkům, spotřeba energií a výstavba areálu. Největší náklady má právě toto středisko, díky již zmíněnému budování a rozšiřování parku. Proto je ostatními středisky dotováno.

Zaměstnanci firmy jsou motivováni k nejlepším výsledkům dvěma způsoby. První způsob se uplatňuje ve výrobní části, kde jsou pracovníci nadstandardně finančně ohodnoceni dle normohodin. To znamená, že dostávají vyšší prémie za vyšší výkon, tedy více peněz za odpracované hodiny navíc. Druhým způsobem se motivují ostatní zaměstnanci. Za vyšší výkon jsou odměňováni formou výkonnostního bonusu či volných vstupenek do partnerských organizací. Dalším nefinančním bonusem je dle společnosti být součástí stále rostoucí firmy s rodinným prostředím.

Podle mého názoru je uvedená motivace zaměstnanců správně aplikovaná, což dokazují dobré hospodářské výsledky společnosti.

7.2 Využití zdrojů parku

Organizace využívá několik zdrojů ke svému fungování. Představím využití aktiv a využívání lidských zdrojů. Dále zhodnotím naplnění podnikatelského záměru, a také zmapuji marketingové prostředí.

7.2.1 Stav aktiv ve sledovaném období

Následující tabulka zobrazuje aktiva společnosti v minulých letech.

Tabulka 4 - Stav aktiv podniku v tis. Kč

Aktiva	2017	2018	2019	2020	2021
Stálá aktiva	22 859	18 834	29 422	33 234	40 838
z toho - dlouhodobý hmotný majetek	22 859	18 834	29 422	33 234	40 838
- dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
- dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	1 462	7 476	5 426	10 267	25 993
z toho - zásoby	1 169	2 776	4 546	6 947	7 457
- pohledávky	265	1 007	823	2 218	3 626
- finanční prostředky	28	3 693	57	1 102	14 910
Celkem aktiva	24 357	26 342	34 859	43 513	67 759

Zdroj 9 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

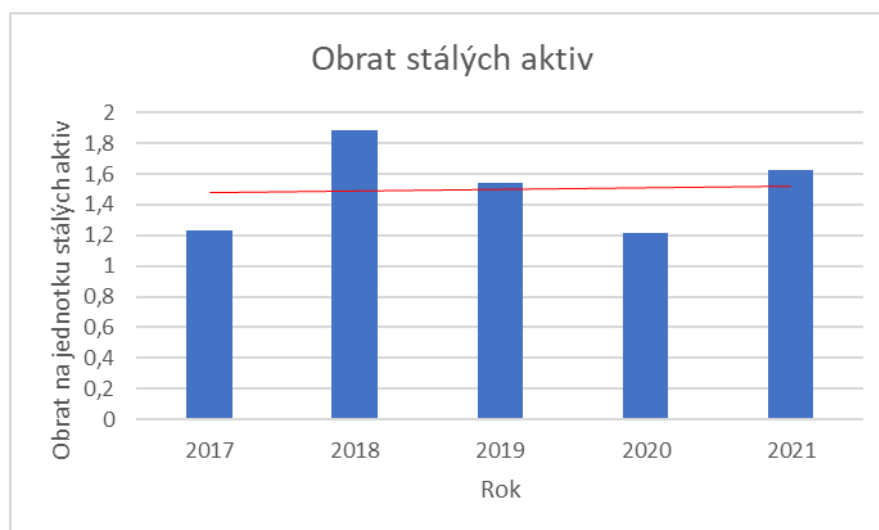
Ve sledovaném období stálá aktiva rostou, společnost pořizuje nové atrakce, což je pozitivní. Stav oběžných aktiv je velmi kolísavý. V r. 2017 tvoří jen 6 % stálých aktiv, v roce 2021 desetinásobek, tj. 64 %. V mezidobí nejprve růst na 40 %, následně pokles na 18 %. Zatímco pohledávky nevykazují tak velké změny, mnohem více kolísají stavy zásob a

finančních prostředků. Kupř. v roce 2017 tvoří finance jen 2 % oběžných aktiv v r. 2021 již 57 %. A naopak zásoby vytváří v r. 2017 až 80 % oběžných aktiv, v r. 2021 jen 29 %. Domnívám se, že v letech 2017 a 2019 měla společnost mnoho finančních prostředků vázáno v zásobách (80–84 %) a málo finančních prostředků na účtech (1–2 %). Naopak v letech 2018 a 2021 měla mnoho finančních prostředků na účtech (49–57 %) a méně v zásobách (29–37 %). **Stav oběžných aktiv v uvedených letech nebyl podle mého názoru optimální.**

Tabulka 5 - **Obrat stálých aktiv ve sledovaném období**

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Obrat stálých aktiv	1,23	1,88	1,54	1,21	1,63

Zdroj 10 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů



Graf 4 - **Obrat stálých aktiv ve sledovaném období**

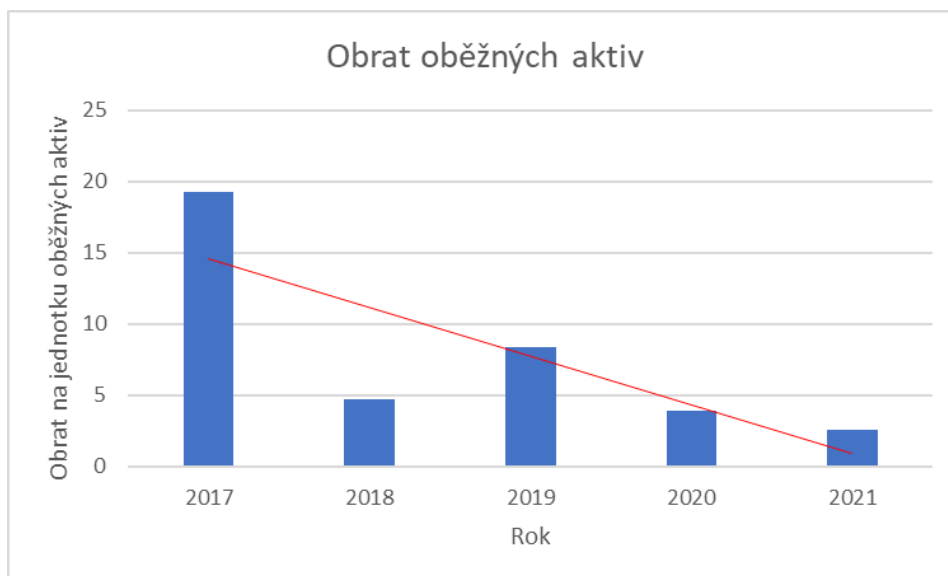
Zdroj 11 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Trend obratu stálých aktiv je mírně rostoucí což hodnotím pozitivně. Nejvyšší hodnotu měla data v roce 2018.

Tabulka 6 - **Obrat oběžných aktiv ve sledovaném období**

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Obrat oběžných aktiv	19,26	4,74	8,37	3,93	2,56

Zdroj 12 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů



Graf 5 - Obrat oběžných aktiv ve sledovaném období

Zdroj 13 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Obrat oběžných aktiv se oproti trendu obratu na jednotku stálých aktiv liší. V tomto případě se jedná o klesající trend, kdy se jediná vzrůstající odchylka objevuje v roce 2019. **Výrazně klesající trend a velmi vysoké výkyvy oběžných aktiv vyžadují, podle mého názoru, podrobnou analýzu příčin tohoto stavu.**

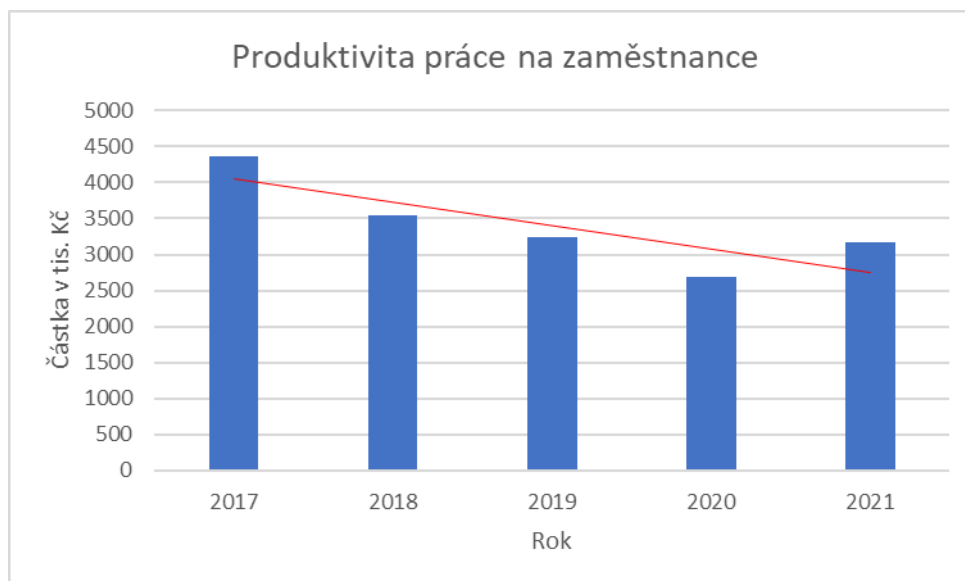
7.2.2 Využití lidských zdrojů

Produktivita práce ve sledovaném období, za použití obratu a počtu zaměstnanců v jednotlivých letech.

Tabulka 7 - Produktivita práce na zaměstnance v tis. Kč

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Obrat	28 158	35 451	45 403	40 371	66 438
Počet zaměstnanců	6	10	14	15	21
Produktivita práce na jednoho zaměstnance	4 359	3 545	3 243	2 691	3 164

Zdroj 14 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů



Graf 6 - Produktivita práce na zaměstnance v tis. Kč

Zdroj 15 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Dle znázorněné tabulky a grafu můžeme vidět postupné snižování obrátu na jednoho zaměstnance, což hodnotím negativně. Podnik svým rozšiřováním areálu přijímal více zaměstnanců každý rok, aby pokryl údržbu a chod celého parku provozuschopným. Poslední sledovaný rok se údaj nepatrně zvýšil a v budoucnu management očekává produktivitu práce na jednoho zaměstnance ve zvyšujícím se tempu.

Tabulka 8 - Produktivita práce z osobních nákladů v tis. Kč

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Obrat	28 158	35 451	45 403	40 371	66 438
Osobní náklady	4 504	7 247	9 635	9 484	12 287
Produktivita práce z osobních nákladů	6,3	4,9	4,7	4,3	5,4

Zdroj 16 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Produktivita práce z osobních nákladů má obdobně klesající trend jako produktivita práce na zaměstnance. Hospodaření organizace se tedy vyvíjí nesprávným směrem, protože vyšší, než růst mezd má být růst produktivity práce.

7.2.3 Naplnění podnikatelského záměru

Podnik při svém založení neměl písemně zpracovaný a strukturovaný podnikatelský záměr. Záměrem majitelů bylo vytvořit nabídku zábavy pro rodiny s dětmi ve venkovním prostředí, což se podařilo. Využili znalosti a dovednosti z budování vlastních atrakcí, a díky tomu přizpůsobili i celý koncept parku.

Prvotním cílem při otevření areálu bylo, aby Mirakulum navštívilo 100 tisíc návštěvníků za sezónu. Tento záměr se podařilo naplnit již druhý rok po otevření a podnik si tedy stanovil vyšší hranici, a to překročení hranice 500 tisíc návštěvníků za jednu sezónu. Pětinasobné zvýšení návštěvnosti oproti prvopočátku se stále nedaří naplnit, ale organizace předpokládá, že se jí to v nejbližších letech podaří.

Dalším záměrem bylo vybudovat atrakce pro děti a rodiče všeho věku. Zábavu a krásně prožitý čas si v Mirakulu musí umět užít roční i čtrnáctileté dítě. Pro potřeby malým dětem se společnost v minulých letech nejvíce zaměřovala na stavbu atrakcí speciálně pro nejmladší návštěvníky. Rodiče se snaží zaujmout pohodovými místy k sezení, a již zmíněnou širokou nabídkou občerstvení.

Podle mého názoru se majitelům podařilo z větší části naplnit původní podnikatelský záměr.

7.2.4 Marketingové prostředí

Marketing Mirakula využívá několik informačních kanálů pro své zákazníky. Jedná se o reklamy v komerční televizi, reklamy v rádiu, billboardy v okolí Prahy a samozřejmě aktivita na sociálních sítích, konkrétně na Facebooku a Instagramu.

Kladně hodnotím využívání sociální sítě Facebook, kde cílí primárně na maminky s dětmi. Na této platformě pořádají soutěže o vstupenky, které následně zvyšují dosah příspěvků, a tím pádem osloví více uživatelů.

K zhodnocení marketingového prostředí využiji PESTLE a SWOT analýzu.

PESTLE analýza

Vnější faktory dle analýzy PESTLE, které ovlivňují zvolený podnik.

Politické faktory – Česká republika, člen NATO a Evropské unie. Současný přesah organizace do členských zemí EU a tím pádem jednodušší tranzit výrobků a materiálů na území mimo Českou republiku. Momentální spolupráce se společnostmi v Německu.

Ekonomické faktory – míra inflace za posledních 5 let → 2018 2,1 %; 2019 2,8 %; 2020 3,2 %; 2021 3,8 %; 2022 15,1 %. Zvýšení inflace v posledním roce znamená zvýšení nákladů podniku na nadcházející sezónu 2023, tím pádem i vyšší vstupní náklady při budování nových prvků. Tento údaj považuji za reálnou hrozbu v budoucím období.

Sociální faktory – zvýšení populace dětí a tím i cílová skupina návštěvníků, kladné hodnocení zákazníků. Návštěva a celodenní výlety s rodinou. Preference návštěvy přírodního a environmentálního areálu před podniky s blikajícími a elektrickými atrakcemi.

Technologické faktory – primární využívání přírodních materiálů místo elektrických a energeticky náročných atrakcí. Důraz na jedinečnost prvků.

Legislativní faktory – hygienické normy pro provoz stánků s občerstvením. Bezpečnostní normy pro atrakce a jejich výrobu.

Environmentální faktory – nařízení o ochraně životního prostředí a nakládání s odpady v takto rozlehlém areálu. Použití vratných materiálů v oblasti občerstvení a omezení produkce plastů a jednorázových obalů. Správná ekologie jako vzor návštěvníky. Popelnice na tříděný odpad rozmístěné po celém parku.

Konkurence

Primárními návštěvníky parku jsou rodiny s dětmi. O stejnou klientelu cílí i zoologické zahrady, a proto představují pro organizaci největší konkurenci v oblasti zábavy pro rodiny s dětmi ve venkovním prostředí. Zábavu na celý den zprostředkovávají i ZOO Praha a Dvůr Králové nad Labem. Tyto organizace považuje Mirakulum za své největší konkurenty, protože mají stejného zákazníka.

Mezi konkurenty parku v oblasti dětských hřišť můžeme zařadit Fajnpark u Chlumce nad Cidlinou, Krtkův svět a Majaland v Praze, a také FarmaPark Soběhrdy.

Hlavním konkurentem v odvětví dětských hřišť je Fajnpark, který se vyznačuje také velice rozlehlým venkovním areálem, naučnými stezkami a spoustou nápaditých prvků.

Oproti Mirakulu využívá atrakce s provozem na elektřinu, má dražší cenu základního vstupného o 25 % a také méně stravovacích zařízení. Další nevýhodou jsou i vyšší vstupní náklady firmy, protože na rozdíl od Mirakula si atrakce nevyrábí sama. Výhodou může být širší spektrum sportovních atrakcí, a to například klasické trampolíny a plážové sporty.

Pražský podnik, který cílí na stejnou klientelu jako Mirakulum je Krtkův svět, který se nachází v Dolních Měcholupech. Má menší rozlohu a také cenu vstupného. Naleznete zde prolézačky, mini zoo, skákací hrad a cirkus. Ke konkurenčním výhodám zmíněné společnosti lze přiřadit celosezónní provoz a lukrativní lokace v Praze. K nevýhodám zařadíme malou rozlohu a nedostatečné parkoviště, a také výrazně méně atrakcí.

SWOT analýza

Prostředí podniku zmapujeme dle SWOT analýzy.

Tabulka 9 - SWOT analýza prostředí

<p style="text-align: center;">Silné stránky (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Originální prvky - Veliká rozloha skoro 30 hektarů - Dobré jméno firmy mezi zákazníky - Strategická poloha s dobrou dostupností - Pro děti všeho věku - Různorodá nabídka stánků s občerstvením 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sezónní provoz - Zchátralý vzhled okolních budov z minulého století - Závislost na počasí
<p style="text-align: center;">Příležitosti (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zájem o rodinné výlety - Vzdělávání dětí formou naučných stezek - Rostoucí počet dětí - Vyhledávání ubytování na vícedenní výlet v okolí parku 	<p style="text-align: center;">Hrozby (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vysoké vstupní náklady při budování nových prvků - Požár dřevěných atrakcí - Vybudování podobného areálu s vyššími ambicemi a počátečními investicemi

Zdroj 17 - Vlastní zpracování

Silné stránky Mirakula jsou jednoznačně vlastní budování, inovace atrakcí a poloha areálu v blízkosti Prahy. Napojení na dvě dálnice a pravidelné spojení pomocí MHD k poloze parku je příjemné. K silné výhodě můžeme zařadit i rozlehlý areál, který ještě není kompletně zastavěný a v budoucnu se bude dále využívat. Silnou stránkou je i přizpůsobení určitých atrakcí pro děti všeho věku a rozmanitá nabídka občerstvení od hotových jídel, až po vlastnoručně vyráběnou pizzu. Mezi zákazníky má Mirakulum dobrou pověst díky stabilně pozitivním recenzím na internetovém portálu Google recenze.

K slabým stránkám zařadíme sezónní provoz mimo zimní období, dále pak jednoznačnou závislost na počasí. Díky venkovnímu areálu se návštěvníci orientují podle předpovědi počasí, a když je nahlášeno nepříznivé počasí, tak z obavy nenaplněného zážitku nepřijedou. Za zmínku stojí i budovy v okolí areálu, která nechala vystavět sovětská vojska v minulém století. Jejich vzhled je velice nevkusný a vnější rekonstrukce je pro podnik vysokou nákladovou položkou. Tyto budovy v současnosti nechávají zakrýt reklamními billboardy partnerů.

Příležitosti podniku spočívají v zájmu o rodinné výlety mezi rodinami. Také základní a mateřské školy v hojné míře absolvují vzdělávací a naučné programy v parku, na téma příroda a ekologie. Další příležitostí může být i vystavění vlastních ubytovacích zařízení pro návštěvníky. V okolí parku bývá v letních měsících nedostatečná kapacita ubytovacích zařízení pro rodiny, a tento problém by se tak z velké části eliminoval.

Hrozby pro Mirakulum mohou být vysoké vstupní náklady pro výstavbu nových prvků či energií pro provoz gastronomických zařízení. Nesmíme opomenout ani teoretický požár uvnitř areálu, který by měl pro podnik katastrofální následky. V parku se nachází velké množství atrakcí ze dřeva a také plno stromů a keřů, které mohou nešťastnou náhodou vzplanout.

Tabulka 10 - Matice SWOT analýzy prostředí

<p>Silné stránky (S) – Příležitosti (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vybudování vlastního ubytovacího zařízení - Rozšíření rozlohy parku - Vystavění většího počtu atrakcí pro delší časové využití dětí 	<p>Slabé stránky (W) – Příležitosti (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rekonstrukce přilehlých budov - Celoroční provoz
<p>Silné stránky (S) – Hrozby (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Neustálá inovace atrakcí a prostorů - Budování originality své firmy - Rozšířit stávajícího konceptu parku po celé České republice 	<p>Slabé stránky (W) – Hrozby (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vysoká cena vstupného - Jiný konkurenceschopný podnik s celosezónním provozem

Zdroj 18 - Vlastní zpracování

SO strategie by se měla zaměřovat na vybudování vlastního ubytovacího zařízení pro návštěvníky parku, kteří svůj pobyt v Mirakulu plánují na více dní. Mělo by se také zaměřit na postupné rozšiřování areálu, aby v následujících letech mohl pojmout více zákazníků. Jednoznačně je dobré klást důraz i na atrakce, které děti zaujmou na delší časový horizont, a tím pádem nestihnout navštívit veškeré prvky v areálu a budou vyžadovat vícedenní návštěvu parku.

Strategii WO lze využít pro rekonstrukci přilehlých budov, která by zlepšila vizuální stránku okolí. Měli by uvažovat o možnosti celoročního provozu parku, aby zvýšili své tržby v zimních měsících.

ST strategie umožní organizaci pravidelnou inovaci svých atrakcí, tím pádem nebudou pro návštěvníky stále „okoukané“. Koncept firmy Mirakulum se může pomocí franšízy rozšířit i na Moravu, která je pro návštěvníky z této oblasti poněkud vzdálenější.

Pomocí **strategie WT** může společnost minimalizovat ohrožení v rámci zvýšeného vstupného a následného úbytku návštěvníků. Je potřeba vždy důkladně analyzovat kritéria, která povedou ke zdražení vstupného. Zároveň by vedení firmy mělo být v kontaktu s možnou budoucí konkurencí, využít nad nimi své výhody vlastního vyrábění atrakcí.

Doporučuji vybrat strategii SO a WO, které firmě přispějí k vyššímu obratu, a také k větší spokojenosti klientů.

8 Finanční analýza

V kapitole finanční analýzy podrobně rozeberu ekonomickou situaci firmy. Začnu horizontální a vertikální analýzou rozvahy. Poté budu pokračovat poměrovými ukazateli v pořadí likvidity, aktivity, zadluženosti, rentability. Následně použiji index důvěryhodnosti a model EVA.

8.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy

Pro zmapování stavu aktiv a pasiv podniku lze využít horizontální a vertikální analýzy rozvahy v letech 2019, 2020 a 2021.

8.1.1 Horizontální analýza

V zobrazené tabulce je vidět změnu stavu aktiv a pasiv firmy Mirakulum s.r.o. mezi roky 2019 až 2021.

Tabulka 11 - Horizontální analýza rozvahy

Rok	2019	2020	2019/2020	2021	2020/2021
Aktiva celkem	34 859	43 513	25%	67 759	56%
Stálá aktiva	29 422	33 234	13%	40 838	23%
Dlouhodobý hmotný majetek	29 422	33 234	13%	40 838	23%
Oběžná aktiva	5 426	10 267	89%	25 993	153%
Zásoby	4 546	6 947	53%	7 457	7%
Pohledávky	823	2 218	170%	3 626	63%
Peněžní prostředky	57	1 102	1833%	14 910	1253%
Pasiva celkem	34 859	43 513	25%	67 759	56%
Vlastní kapitál	9 670	10 534	9%	18 401	75%
Základní kapitál	100	100	0%	100	0%
Hospodářský výsledek z minulých let	4 187	9 570	129%	10 434	9%
Hospodářský výsledek z běžného období	5 383	864	-84%	7 867	811%
Cizí zdroje	22 863	31 051	36%	33 451	8%
Závazky	22 863	31 051	36%	33 451	8%

Zdroj 19 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Dle analýzy lze vidět z velké části růst sledovaných dat v aktivech i pasivech. Meziroční zvyšování je nejvíce vidět mezi všemi třemi sledovanými lety u peněžních prostředků, kdy se tento údaj zvýšil od roku 2019 do 2020 o 1833 %, a následně i

z období 2020 až 2021 o 1253 %. Důvodem byly méně nákladné investice organizace a ušetření finančních prostředků. V aktivech společnosti jde tedy o meziroční růst všech údajů.

V pasivech firmy se v letech 2019 a 2020 snížil hospodářský výsledek z běžného období, a to o 84 %. Zbylé údaje vykazují stejný trend jako u aktiv podniku, a to růst dat. Nejvyšší procentuální nárůst sledujeme z let 2020 a 2021 u hospodářského výsledku z běžného období, 811 %. Oproti roku 2019 se tento údaj změnil na kladnou hodnotu, stejně jako ostatních pasiv. Jak jsem již uvedl v bodě v 7.2.1 výrazně klesající trend a velmi vysoké výkyvy oběžných aktiv vyžadují, podle mého názoru, podrobnou analýzu příčin tohoto stavu.

Po dohodě s managementem firmy jsem se pro zjednodušení dohodl neuvádět v horizontální analýze časové rozlišení aktiv a pasiv.

8.1.2 Vertikální analýza

Využití procentuální struktury jednotlivých složek rozvahy v jednotlivých letech je zobrazeno v následující tabulce.

Tabulka 12 - Vertikální analýza rozvahy

Rok	2019	2019	2020	2020	2021	2021
Aktiva celkem	34 859	100,0%	43 513	100,0%	67 759	100,0%
Stálá aktiva	29 422	84,4%	33 234	76,4%	40 838	60,3%
Dlouhodobý hmotný majetek	29 422	84,4%	33 234	76,4%	40 838	60,3%
Oběžná aktiva	5 426	15,6%	10 267	23,6%	25 993	38,3%
Zásoby	4 546	13,0%	6 947	16,0%	7 457	11,0%
Pohledávky	823	2,4%	2 218	5,1%	3 626	5,3%
Peněžní prostředky	57	0,2%	1 102	2,5%	14 910	22,0%
Časové rozlišení aktiv	11	0,0%	12	0,0%	928	1,4%
Pasiva celkem	34 859	100,0%	43 513	100,0%	67 759	100,0%
Vlastní kapitál	9 670	27,7%	10 534	24,2%	18 401	27,1%
Základní kapitál	100	0,3%	100	0,2%	100	0,1%
Hospodářský výsledek z minulých let	4 187	12,0%	9 570	22,0%	10 434	15,4%
Hospodářský výsledek z běžného období	5 383	15,4%	864	2,0%	7 867	11,6%
Cizí zdroje	22 863	65,6%	31 051	71,4%	33 451	49,4%
Závazky	22 863	65,6%	31 051	71,4%	33 451	49,4%
Časové rozlišení pasiv	2 326	6,7%	1 928	4,4%	15 907	23,5%

Zdroj 20 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

V tabulce je zobrazeno, že podíl stálých aktiv na aktivech celkových postupně klesá, zatímco podíl oběžných aktiv se v po sobě jdoucích letech zvýšil více než dvojnásobně.

Protože o úspěšnosti parku rozhodují více stálá aktiva, tj. atrakce, hodnotím vývoj spíše negativně.

Přestože podíl vlastního kapitálu kolísá jen v rozmezí 24–28 %, hodnotím strukturu a vývoj pasiv negativně.

8.2 Výpočet poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele vyjadřují informace o finanční výkonnosti podniku. Zaměřím se na ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

8.2.1 Ukazatele likvidity

Likvidita ve sledovaném období ukáže, jak rychle byla organizace schopna splácet své závazky.

Tabulka 13 - Okamžitá likvidita

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Peněžní prostředky	28	3 693	57	1 102	14 910
Krátkodobé závazky	15 712	16 060	22 863	31 051	33 451
Likvidita okamžitá	0,001	0,229	0,002	0,035	0,446

Zdroj 21 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Schopnost zaplatit své závazky ihned měla společnost dle doporučených hodnot v rozmezí 0,2 – 0,5 2krát mezi lety 2017 až 2021. Data byla nejlepší v roce 2021, kdy peněžní prostředky firmy na účtech a v pokladně dosahovaly částky 14 910 tis. Kč.

Tabulka 14 - Pohotová likvidita

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Oběžná aktiva	1 462	7 476	5 426	10 267	25 993
Zásoby	1 169	2 776	4 546	6 947	7 457
Krátkodobé závazky	15 712	16 060	22 863	31 051	33 451
Likvidita pohotová	0,018	0,029	0,038	0,107	0,554

Zdroj 22 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Doporučená hodnota se stanovuje mezi 1 – 1,5. Bohužel Mirakulum s.r.o. nebylo schopné se dané hodnotě přiblížit.

Kladně hodnotím postupný růst pohotové likvidity, kdy se ve sledovaném období údaj každým rokem zvyšoval.

Tabulka 15 - **Běžná likvidita**

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Oběžná aktiva	1 462	7 476	5 426	10 267	25 993
Krátkodobé závazky	15 712	16 060	22 863	31 051	33 451
Likvidita běžná	0,093	0,465	0,237	0,33	0,777

Zdroj 23 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky hluboce pod optimální úroveň, která je stanovena v rozmezí 1,5 – 2,5.

8.2.2 Ukazatele aktivity

Schopnost podniku využívat vložené prostředky měří ukazatele aktivity.

Tabulka 16 - **Obrat celkových aktiv**

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby	28 145	38 605	44 880	39 040	65 425
Aktiva	24 357	26 342	34 859	43 513	67 759
Obrat celkových aktiv	1,155	1,465	1,287	0,897	0,966

Zdroj 24 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Obrat celkových aktiv by měl být co nejvyšší. V tomto případě má podnik vysoký podíl aktiv ve formě atrakcí a budov. Dle mého názoru je momentální stav na optimální úrovni.

Tabulka 17 - **Doba obratu zásob**

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Zásoby	1 169	2 776	4 546	6 947	7 457
Tržby	28 145	38 605	44 880	39 040	65 425
Doba obratu zásob	15	26	37	64	41

Zdroj 25 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

S výjimkou posledního roku se doba obratu zásob výrazně zvyšovala, což považuji za negativní.

Tabulka 18 - **Doba obratu pohledávek**

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Pohledávky	265	1 007	823	2 218	3 626
Tržby	28 145	38 605	44 880	39 040	65 425
Doba obratu pohledávek	4	10	7	21	20

Zdroj 26 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Také doba obratu pohledávek výrazně rostla, i když je stále v porovnání s dobou obratu závazků velmi dobrá.

Tabulka 19 - **Doba obratu závazků**

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Závazky	24 869	20 051	22 863	31 051	33 451
Tržby	28 145	38 605	44 880	39 040	65 425
Doba obratu závazků	318	187	184	287	184

Zdroj 27 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Doba obratu závazků je vysoká a spíše klesá, což hodnotím pozitivně.

8.2.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazují, do jaké míry je podnik cizími zdroji. Hodnotí vztah mezi cizími a vlastními zdroji firmy.

Tabulka 20 - **Celková míra zadluženosti**

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Cizí zdroje	24 869	20 051	22 863	31 051	33 451
Aktiva	24 357	26 342	34 859	43 513	67 759
Celková míra zadluženosti v %	102,1	76,1	65,6	71,3	49,3

Zdroj 28 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Celková míra zadluženosti se mezi roky 2017 až 2020 dostala mimo rozmezí doporučené zlatým pravidlem financování. Dokonce v roce 2017 se údaj vyšplhal nad 100 % hodnotu, která symbolizuje vyšší částku cizích zdrojů než celkových aktiv podniku.

Tuto skutečnost hodnotím velice negativně, ale mám pro ni pochopení, protože se v roce 2017 značně investovalo do výstavby nových atrakcí. Firma byla z více než poloviny

financována cizími zdroji a data z roku 2021 ukazují, že podnik postupně usiluje o nižší zadluženost.

Tabulka 21 - **Kvóta vlastního kapitálu**

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Vlastní kapitál	-2014	4 287	9 670	10 534	18 401
Aktiva	24 357	26 342	34 859	43 513	67 759
Kvóta vlastního kapitálu v %	-8,2	16,2	27,7	24,2	27,1

Zdroj 29 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Soběstačnost podniku vyjádříme podle kvóty vlastního kapitálu. Optimální hodnota by neměla klesnout pod 30 %. Bohužel u zvoleného podniku se optimální hodnoty prozatím nedovedlo překročit. Slibné údaje se nacházely v roce 2019 a 2021, kdy kvóta VK překročila 27 %, zatímco v roce 2017 se nacházela v záporných číslech.

Důvodem, proč byl vlastní kapitál v roce 2017 v záporných číslech je takový, že hodnota výsledku hospodaření z minulých let byla -3 711 tis. Kč a výrazně ovlivnila vlastní kapitál podniku.

8.2.4 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability zobrazují ziskovost organizace. Vybral jsem si ukazatele rentability aktiv, rentabilitu vlastního kapitálu a rentabilitu tržeb.

Tabulka 22 - **Rentabilita aktiv**

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
HV po zdanění	1 597	6 301	5 383	864	7 867
Aktiva	24 357	26 342	34 859	43 513	67 759
ROA v %	6,6	23,9	15,4	2,0	11,6

Zdroj 30 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Výnosnost aktiv společnosti ve sledovaném období je kromě r. 2020 na dobré, popř. výborné úrovni. Nejvyšší rentabilita aktiv byla v roce 2018, a to 23,9 %. Nejnižší naopak byla v roce 2020 2 %.

Tabulka 23 - **Rentabilita vlastního kapitálu**

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
HV po zdanění	1 597	6 301	5 383	864	7 867
Vlastní kapitál	-2014	4 287	9 670	10 534	18 401
ROE v %	-74,5	147	55,6	8,2	42,8

Zdroj 31 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Negativně hodnotím zápornou hodnotu ROE v roce 2017. Velmi vysoké změny hodnot ROE v dalších letech jsou způsobeny kolísajícím HV po zdanění. Srovnáme-li hodnotu ROE, mimo rok 2020 s možným umístěním kapitálu do jiného typu podnikání, dosahuje park výborného zhodnocení vlastního kapitálu.

Tabulka 24 - **Rentabilita tržeb**

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
HV po zdanění	1 597	6 301	5 383	864	7 867
Tržby	28 145	38 605	44 880	39 040	65 425
ROS v %	5,7	16,3	13,1	2,3	12,0

Zdroj 32 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Ziskovost tržeb společnosti je opět na kolísavé úrovni. V letech 2017 a 2020 ji považuji za nedostatečnou, protože by měla dosahovat v tomto typu podnikání alespoň 10 % úrovně.

8.3 Index IN05 a ekonomická přidaná hodnota

Bonitně-bankrotní model IN05 představuje model důvěryhodnosti. Vykazuje se dle základních poměrových ukazatelů z oblasti aktivity. Dle tohoto výpočtu můžeme predikovat finanční úspěšnost společnosti.

Tabulka 25 - Ukazatel modelu IN05

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Aktiva/cizí kapitál	0,98	1,31	1,52	1,40	2,03
EBIT/nákladové úroky	16,95	101,87	0,00	1 058,00	298,33
EBIT/celková aktiva	0,08	0,30	0,20	0,02	0,15
Tržby/celková aktiva	1,16	1,47	1,29	0,90	0,97
Oběžná aktiva/krátkodobé závazky	0,09	0,47	0,24	0,33	0,78
Index IN05	1,38	5,78	1,27	42,82	13,05

Zdroj 33 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Když je hodnota vyšší než 1,6, tak dle ní můžeme usuzovat, že podnik tvoří hodnotu a je v dobré finanční situaci. Bylo tomu tak v letech 2018, 2020 i 2021. Vysoká čísla dat primárně vypovídají o tom, že firma měla minimální nákladové úroky, které se započítávají do výpočtu, a tím pádem zkreslují výsledek. Další údaje nám zobrazují, že se firma nacházela v rozmezí 0,9 – 1,6, které značí šedou zónu nevyhraněných výsledků. K nim patří roky 2017 a 2019. **Celkově se domnívám, že park nesměruje k možnému bankrotu.**

Ekonomickou přidanou hodnotu charakterizujeme dle výpočtu EVA. Jedná se o výnos z provozní činnosti ošetřen o náklady kapitálu. Rok 2017 počítám s náklady na vlastní i cizí kapitál. Mezi lety 2018 až 2021 podnik neměl žádný bankovní úvěr, proto jsem použil pouze náklady na vlastní kapitál.

Tabulka 26 - Ukazatel modelu EVA

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
NOPAT	1 875	9 576	5 705	1 055	8 190
C	24 357	26 342	34 859	43 513	67 759
WACC	0,028	0,09	0,1	0,1	0,12
EVA	1193	7205	2219	-3297	59

Zdroj 34 - Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Po konzultaci s vedoucím práce jsem se rozhodl, že pokud podnik nepoužívá vlastní kapitál, tak ho nebudu uvádět do výpočtu, protože by pak vážený průměr kapitálu nedával smysl. Čísla jsem následně konzultoval i s managementem firmy, který mi je schválil.

Dle výpočtu můžeme usuzovat, že podnik vytvářel mezi lety 2017 až 2019 vysokou hodnotu pro vlastníky. Investovaný kapitál měl jednoznačně vyšší přínos, než náklady na tento kapitál. Naopak v pandemickém roce 2020 vykazovala společnost dle výpočtu EVA

ztrátu a nebyla v tomto ohledu efektivní. V posledním roce se údaj opět přesunul do kladných čísel, což hodnotím pro vlastníky pozitivně, nicméně by bylo nejlepší, kdyby hodnota ukazovala co nejvyšší data.

9 Shrnutí

V praktické části bakalářské práce jsem se zabýval posouzením provozní a ekonomické činnosti parku Mirakulum s.r.o. Využil jsem analýzu charakteristiky organizace a následně i provozní a ekonomické struktury podniku, které jsem zkoumal za sledované období od roku 2017 do roku 2021.

9.1 Provozní činnost organizace

Pro posouzení provozní činnosti společnosti jsem analyzoval vnitropodnikové řízení, využívání zdrojů, naplnění podnikatelského záměru a marketingové prostředí.

9.1.1 Vnitropodnikové řízení

Vnitropodnikové řízení parku považuji za dobré. Jak práce s rozpočty, tak i motivace zaměstnanců funguje dobře a nevytváří problémy.

9.1.2 Využití zdrojů parku

Ve sledovaném období stálá aktiva rostou, společnost pořizuje nové atrakce, což je pozitivní. Dle mého názoru výrazně klesající trend a velmi vysoké výkyvy oběžných aktiv však vyžadují podrobnou analýzu příčin tohoto stavu. Produktivita práce z osobních nákladů má obdobně klesající trend jako produktivita práce na zaměstnance. Hospodaření organizace se tedy vyvíjí nesprávným směrem, protože vyšší než růst mezd má být růst produktivity práce.

9.1.3 Naplnění podnikatelského záměru

Podnik při svém založení neměl písemně zpracovaný a strukturovaný podnikatelský záměr. Záměrem majitelů bylo vytvořit nabídku zábavy pro rodiny s dětmi ve venkovním prostředí, což se podařilo. Prvotním cílem při otevření areálu bylo, aby Mirakulum navštívilo 100 tisíc návštěvníků za sezónu. Tento záměr se podařilo naplnit již druhý rok po otevření a podnik si tedy stanovil vyšší hranici, a to překročení hranice 500 tisíc návštěvníků za jednu sezónu. Podle mého názoru se majitelům podařilo z větší části naplnit původní podnikatelský záměr.

9.1.4 Marketingové prostředí

Ke zhodnocení marketingového prostředí jsem využil PESTLE a SWOT analýzu. Na základě analýz považuji za vhodnou strategii SO, zejména zaměření na vybudování vlastního ubytovacího zařízení a strategii WO k budování celoročního provozu parku, které firmě přispějí k vyššímu obratu, a také k větší spokojenosti klientů. Marketingové činnosti parku považuji celkově za mírně nadprůměrné.

9.2 Ekonomické činnosti organizace

Finanční situace firmy byla zhodnocena pomocí analýzy rozvahy, poměrových ukazatelů, bonitně-bankrotního modelu IN05 a ekonomicky přidané hodnoty.

9.2.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy

Dle mého názoru, jak jsem již uvedl v bodě 9.1.2, výrazně klesající trend a velmi vysoké výkyvy oběžných aktiv vyžadují podrobnou analýzu příčin tohoto stavu. Podíl stálých aktiv na celkových aktivech postupně klesá, zatímco podíl oběžných aktiv se v po sobě jdoucích letech zvýšil více než dvojnásobně. Protože o úspěšnosti parku rozhodují více stálá aktiva, tj. atrakce, hodnotím vývoj spíše negativně. Protože podíl vlastního kapitálu kolísá jen v rozmezí 24–28 %, hodnotím strukturu a vývoj pasiv negativně.

9.2.2 Poměrové ukazatele

Vypočtené poměrové ukazatele v části sledovaného období vykazují požadované hodnoty, v jiných letech pak hodnoty nedostatečné. Ukazatele likvidity a zadluženosti hodnotím spíše negativně, ukazatele aktivity a rentability naopak spíše pozitivně.

9.2.3 Bonitně-bankrotní model IN05

Ve většině let se hodnota pohybovala nad hodnotou 1,6 nebo se jí blížila, proto se domnívám, že park nesměruje k možnému bankrotu.

9.2.4 Ekonomická přidaná hodnota

Podnik vytvářel mezi lety 2017 až 2019 vysokou hodnotu pro vlastníky. Investovaný kapitál měl jednoznačně vyšší přínos než náklady na tento kapitál. Dle výpočtu EVA v roce

2020 naopak společnost vykazovala ztrátu a nebyla v tomto ohledu efektivní. V posledním roce se údaj opět přesunul do kladných čísel, což hodnotím pro vlastníky pozitivně.

10 Návrhy pro zlepšení

1. Rozdělení hlavních rozhodovacích pravomocí na více společníků, ne pouze na jednu osobu. V budoucnu by firma měla začít hledat řešení v rozdělení finálních pravomocí na více osob, protože se domnívám, že by tato skutečnost byla pro organizaci flexibilnější a déle udržitelná.

2. Jednoznačně doporučuji společnosti udělat analýzu na stav oběžných aktiv a minimalizovat možné výkyvy, které by zhoršily stav těchto dat.

3. Založit další médium na internetu, a to konkrétně profil na síti TikTok, a přidávat tam krátká videa z parku a obsah vhodný pro mladší uživatele této sítě. Momentální kybernetická hrozba sítě TikTok dává firmě i jinou možnost, a tu, věnovat se sekvenci krátkých videí s potenciálně velkým dosahem na síti Instagram. Dle mého názoru by se zvýšilo povědomí o areálu hlavně mezi dětmi do 15 let, které tato dvě média hojně využívají.

4. Dále zlepšovat marketingové činnosti posilováním silných stránek důslednou realizací doporučených strategií – zaměřit se na výstavbu vlastních ubytovacích zařízení a pokus o celoroční provoz parku. Tím by mohl park pokročit k dosahování svého cíle 500 tis. zákazníků a zároveň by výrazně zvýšil produktivitu práce zaměstnanců.

5. Provést podrobnější finanční analýzu s cílem zjistit i další příčiny nedostatečné výše sledovaných ekonomických ukazatelů.

11 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo posouzení provozní a ekonomické činnosti v zábavně-naučném parku Mirakulum.

Teoretická část se zaměřovala na základní pojmy a definice obsažené v praktické části. Jednalo se o definici podniku a jeho financování. Vlastnosti a pojmy managementu a marketingu v organizacích jsem zařadil mezi klíčové prvky mé práce, proto se v teoretické části též objevují. Důležitou úlohu měla kapitola o analýze prostředí, kde jsem definoval, jak postupovat při finanční analýze a co konkrétní ukazatele sledují.

Praktická část obsahovala charakteristiku firmy Mirakulum s.r.o., její vývoj počtu návštěvníků a zaměstnanců, následně i rozbor hospodářského výsledku před zdaněním. Provozní část se vyznačovala řízením a využíváním zdrojů parku. Ve finanční analýze jsem provedl rozbor horizontální a vertikální analýzy rozvahy, a také základní výpočty ukazatelů likvidity, aktivity, rentability a zadluženosti. Poté jsem vypracoval výpočty bonitně-bankrotního modelu důvěryhodnosti a ekonomickou přidanou hodnotou. Veškerá data a údaje jsem zhodnotil a v návrzích pro zlepšení jsem poukázal na možné řešení určitých problémů.

Výsledky bakalářské práce zobrazují stav provozního prostředí a základní ekonomickou strukturu podniku. Na to, že je firma stále v rostoucí fázi a na trhu figuruje teprve 10 let, má dobrou finanční situaci a dle mého názoru i perspektivní budoucnost. Mé poznatky a doporučení může management organizace využít pro svůj přehled v různých odvětvích a začít je realizovat.

POUŽITÁ LITERATURA

Knižní zdroje

- [1] BUCHTA, Miroslav a Milan SIEGL. Management. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-828-4.
- [2] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [3] FOTR, Jiří, Jiří DĚDINA a Helena HRŮZOVÁ. Manažerské rozhodování. Vyd. 2., upr. a rozš. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-20-3.
- [4] KASHANI, Kamran a Jean-Pierre JEANNET. Proč už neplatí tradiční marketing. Překlad Vilém Jungman, Jan Procházka]. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1536-7.
- [5] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- [6] KOTLER, Philip, Philip KOTLER a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [7] KOŽENÁ, Marcela. Manažerská ekonomika: distanční opora. Vyd. 4. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2013-. ISBN 978-80-7395-609-7.
- [8] MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada, 2008. Expert. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [9] NĚMEC, Vladimír. Řízení a ekonomika firmy. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-613-7.
- [10] NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha: Grada, 2002. Finance pro praxi. ISBN 80-247-0125-1.
- [11] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [12] PITRA, Zbyněk. Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-64-5.
- [13] SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1830-6.

- [14] SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.
- [15] SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 4., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.
- [16] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy: pro všechny podnikatele a manažery, od podnikatelského záměru k zahájení podnikání, jak úspěšně řídit malou a větší firmu, programy podpory podnikání. Praha: Grada, 2005. Expert. ISBN 80-247-1069-2.
- [17] ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje

- [18] FRIEDEL, Libor. Odhalte strategický potenciál s EFQM Excellence Model. EUROPEAN BUSINESS SCHOOL IN PRAGUE [online]. 3.10.2018 [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.ebschool.cz/odhalte-strategicky-potencial-s-efqm-excellence-model>
- [19] CHLADA, Jaromír. Proces řízení zásob ve firmách. Portál Pohoda.cz [online]. 30.6.2014 [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/proces-rizeni-zasob-ve-firmach/>
- [20] KOVAJSA, Jan. Co je to PESTLE analýza? Projděte si jednoduchý návod, jak na ni: Obchod. Mytimi.cz [online]. 24.9.2021 [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: [https://www.mytimi.cz/co-je-to-pestle-analyza-projdete-si-jednoduchy-navod-jak-na-ni-/](https://www.mytimi.cz/co-je-to-pestle-analyza-projdete-si-jednoduchy-navod-jak-na-ni/)
- [21] LENCOVÁ, Veronika. Co vlastně znamená Benchmarking...model efektivního učení se a zlepšování?. LIGS University [online]. 11.8.2016 [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://ligsuniversity.com/cs/blog/co-vlastne-znamená-benchmarking-model-efektivniho-uceni-se-a-zlepsovani>
- [22] Park Mirakulum: O nás. Mirakulum.cz [online]. 2022, 2022 [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://mirakulum.cz/o-parku/>
- [23] PESTLE analýza. ManagementMania.cz [online]. 30.7.2015 [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

[24] Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online].
[cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=119463>