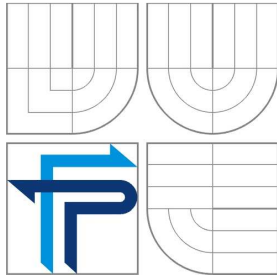


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY (ÚE)

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE FIRMY

ENTREPRENEURIAL INTENTION OF BUSINESS DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

HANA LOUPOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

DOC. ING. JAN SOLAŘ, CSC.

BRNO 2009

Vysoké učení technické v Brně Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Loupová Hana

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Podnikatelský záměr rozvoje firmy

v anglickém jazyce:

Entrepreneurial Intention of Business Development

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhu řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- HISRICH, R.D. a PETERS, M.P. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- KERKOVSKÝ, M. Podnikatelský projekt (Entrepreneurial Project). 6. vyd. Brno: Ing. Zdenek Novotný CSc., 2002. 53 s. ISBN 80-86510-51-4.
- VYKYPEL, O., KERKOVSKÝ, M. Strategické řízení. 5. preprac. vy. Brno : Zdenek Novotný, 2004. 118 s. ISBN 80-7355-013-x
- KORÁB, V. a MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní Společnost, veřejná obchodní Společnost. 1. vy. Brno: Komputer Pres, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- KORÁB, V.-PETERKA, J.-REŽNÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Komputer Pres,a.s., 2007. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0
- WUPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1. vy. Praha: Management Pres, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jan Solař, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven carovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 13.05.2009

* Podle § 60 zákona C. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licencí smlouvy" dle autorského zákona.

Anotace

Diplomová práce na téma Podnikatelský záměr rozvoje firmy se zabývá analýzou současné situace firmy Stamal colour, s.r.o. Cílem práce je na základě zjištěných skutečností z těchto analýz zformulovat návrh přístupu ke zlepšení rozvoje společnosti, jež by měl vést ke stabilizaci a zlepšení pozice firmy na trhu.

Annotation

This Master's thesis deals and evaluates the present situation of the company Stamal Colour, s r.o.

The aim of this thesis „Business Plan for development of a company“ is to provide a solution how to develop this company to success in order to stabilize and win a better position on the current market.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr
Analýza vnějšího okolí firmy
Analýza vnitřního prostředí firmy
Finanční analýza
Rentabilita
Likvidita
Prodejní analýza
Prognóza tržeb
Prognóza vývoje firmy

Key words

Business Plan
External environment analysis
Internal environment analysis
Financial analysis
Profitability
Solvency
Marketable analysis
Incomes prediction
Business progress prediction

Bibliografická citace práce

Loupová H.; *Podnikatelský záměr rozvoje firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009, 98s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Jan Solař, CSc.

Poděkování

Mé poděkování náleží mému vedoucímu diplomové práce, panu doc. Ing. Janu Solařovi, CSc., za cenné rady, připomínky a profesionální vedení při zpracování diplomové práce.

Čestné prohlášení

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

V Brně, dne: květen 2009

.....
Vlastnoruční podpis autora

Obsah

ÚVOD	8
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	11
1.1 Charakteristika analyzovaného podniku	11
1.1.1 Poslání podniku	14
1.1.1.1 Základní podnikatelské cíle a strategie	19
1.1.2 Organizační struktura podniku	19
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ	21
2.1 Charakteristika firmy a jejích cílů	21
2.2 Organizace řízení	21
2.3 Základní strategická analýza firmy	22
2.3.1 Analýza vnějšího prostředí firmy	23
2.3.1.1 Analýza obecného okolí	23
2.3.1.2 Analýza oborového okolí podniku	24
2.3.2 Analýza očekávání důležitých Stakeholders	27
2.3.3 Analýza vnitřního prostředí firmy	27
2.3.3.1 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S“	32
2.3.4 SWOT analýza	33
2.4 Návrh strategie	34
2.5 Požadavky na podnikatelský záměr	35
3. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	37
3.1 Hodnocení vnějších a vnitřních faktorů. Základní strategická analýza firmy	37
2.3.1.1 Analýza vnějšího prostředí firmy	37
3.1.1.1 Obecné okolí podniku	37
3.1.1.2 Analýza oborového okolí	48
2.3.1.2 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7 S“	57
3.2 Finančně-ekonomická analýza firmy	57
3.3 Prodejní analýza	69
3.3.1 Analýza tržeb maloobchodu a velkoobchodu	69
3.3.2 Analýza tržeb z hlediska sortimentu	71
3.4 Stručné hodnocení vývoje a současného stavu firmy. Vytipování hlavních nedostatků	72
3.4.1 Hodnocení finanční analýzy	72
3.4.2 Hodnocení tržeb	74
3.4.3 SWOT analýza	75
4 NÁVRH PŘÍSTUPU KE ZLEPŠENÍ A ZHODNOCENÍ OČEKÁVANÝCH PŘÍNOSŮ	76
4.1 Výrobní, sortimentní a cenová politika	76
4.2 Lidské zdroje a organizační struktura	79
4.3 Marketingová propagace	80
4.4 Předpokládané náklady návrhu	83
4.5 Prognóza tržeb a zhodnocení přínosů návrhu	84
4.5.1 Prognóza tržeb	85
4.5.2 Přínosy návrhu pro podnik	86
5 PROGNOZA VÝVOJE FIRMY V LETECH 2009-2012	89
6 ZÁVĚR	93
7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	95
8 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ A PŘÍLOH PŘÍLOHY	97

ÚVOD

Podnikatelský plán chápe část lidí jako zbytečný kus popsaného papíru, jehož příprava pouze zdržuje od vlastního podnikání. Pokud se k tomu přidá spíše praktické zaměření lidí, jako jsou řemeslníci a praktici všeho druhu, kteří vstupují do malého podnikání, je velmi obtížné o smysluplnosti podnikatelského plánu někoho přesvědčit.

Přítom principu, na kterém je založeno plánování, využíváme všichni v každodenním životě. Často jde o zcela automatické chování, které ani nepovažujeme za postup podle plánu.

Např. naše dovolená – většinou se nejedná o unáhlené rozhodnutí, ale o pečlivé plánování našeho odpočinku, počínaje ušetřením peněz, výběrem místa a termínu.

Případné odchylky v našem plánu vyhodnotíme a následně hledáme jiné varianty řešení – např. při nenadálé nemoci, či problémech s cestovní kanceláří.

Obdobné je to i v případě kteréhokoliv podnikání – jestliže člověk plánuje i takové banální věci jako jízdu tramvají, nákup pro rodinu či výlet, pak je zcela jisté, že v případě důležitého rozhodnutí podnikat má být plánování naprostou samozřejmostí.

Již ve Starém zákoně putoval židovský národ s jasným cílem, velcí bojovníci sjednocovali vojska a národy pomocí snů a představ, které jim nabídli. Přesně tak i člověk, který podniká, je schopen nebyvalé energie, odříkání a cílevědomého jednání, pokud má svůj sen, svůj cíl, svůj plán.

Písemné zpracování cíle umožní jeho uspořádání, propracování a hlavně nastavení parametrů, pomocí kterých můžeme naplňování tohoto cíle měřit. Je to jakýsi závazek vůči sobě samému, který, pokud není písemný, můžeme po čase zlehčovat.

Podnikatelský plán je velmi důležitý dokument pro každý podnik, protože umožňuje podnik řídit. Při jakémkoliv řízení se v zásadě vždy jedná o změnu skutečného stavu, ve kterém se nacházíme na stav původně zamýšlený, tedy plánovaný.

Při sepisování podnikatelského plánu se vždy narazí na řadu problémů, které bude třeba řešit, na řadu otázek, na které nemusím znát ihned odpovědi – proto budu shánět další informace, diskutovat s kolegy, zákazníky či dodavateli, abych doplňovala prázdná místa a podnikatelský záměr sestavila s ohledem na vnější realitu, ne pouze pod vlivem snů a přání.

Podnikatelský plán je velmi důležitý podklad k získání finančních prostředků pro založení a rozvoj podniku. Každý investor (banky, dotační tituly, úřady práce, rodinní příslušníci...) uplatňuje jiný přístup k poskytování finančních prostředků. Někteří (zvláště konzervativní banky) poskytují peníze především proti dobré zástavě, jsou však i takoví, u kterých hraje významnou roli PP.

Cíle diplomové práce

Jak vyplývá z úvodních odstavců, hlavním posláním této diplomové práce bude podnikatelský záměr. Ne však aplikovaný na zcela nový podnikatelský nápad, nýbrž se bude týkat existujícího zavedeného podniku, ve kterém pracuji již šest let a který sám je v provozu let třináct.

Firma Stamal colour, s.r.o. se řadí mezi ty nejmenší – obrat firmy je do 12 miliónů ročně a o její chod se zaslouhují dva spoludávatelé a dva zaměstnanci.

I v tak malém podniku si uvědomujeme, že se musí neustále plánovat, inovovat, přicházet s novými nápady – zkrátka nestagnovat. To v našem případě znamená zejména snahu udržovat si své zákazníky, podněcovat je k návratům a každý rok získat i některé nové.

Náš podnik se zabývá prodejem malířského zboží – velkoobchodem i maloobchodem. Pro příští rok jsme začali uvažovat o větším rozvoji samotného podniku – a rozvinutím tohoto záměru se zabývá moje diplomová práce.

právě v maloobchodě chceme učinit změnu – konkrétně ho rozšířit o další prodejnu v našem městě. Důvodů se naskýtá celá řada :






- navýšení ročního obrátu
- využití vhodného volného prostoru k pronajmutí ve středu města
- zmenšení hrozbu konkurence
- rozšíření základny zákazníků
- zvýšení prestiže a známost ve městě, kde sídlíme

***Souhrnně** - hlavním cílem této práce je analýza stávajícího stavu firmy bez další prodejny s jejím vyhodnocením, následně fiktivně zakomponuji do firmy novou prodejnu – s představou o jejím vzhledu, prodejní ploše, o rozpočtu na stavební a jiné drobné úprav, o počtu nových zaměstnanců, důležitých pro její provoz – souhrnně tedy provedu analýzu nákladů na novou prodejnu se srovnáním s odhadovanými příjmy, které nám rozšíření podniku přinese s výhledem do budoucnosti.*

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

1.1 Charakteristika analyzovaného podniku

¹Základní údaje o firmě

-  Datum zápisu: 20. října 2004
-  Obchodní firma: Stamal colour s.r.o.
-  Sídlo: Karlov 74, 595 01 Velká Bíteš
-  Předmět podnikání: velkoobchod a specializovaný maloobchod
-  Statutární orgán: Jednatel - Pavel Krupička
Jednatel - Pavel Bureš

Způsob jednání za společnost:

Za společnost jedná každý z jednatelů samostatně, s výjimkou uzavírání pracovněprávních vztahů, uzavírání obchodních smluv s předmětem plnění nad 50.000,-Kč, převodů nemovitostí a zřizování věcných práv třetích osob k nim – v těchto případech je zapotřebí podpisu obou jednatelů společnosti.

-  Společníci: Pavel Krupička, Velká Bíteš
Vklad – 100.000,-
Splaceno – 100.000,-
Obchodní podíl – 50%

Pavel Bureš, Pardubice
Vklad – 100.000,-
Splaceno – 100.000,-
Obchodní podíl – 50%

-  Základní kapitál: 200.000,-

¹ www.justice.cz

Představení společnosti

Historie firmy začíná v roce **1990**, kdy byl areál firmy navrácen třem bratrancům včetně majitele naší firmy v restituci. V tomto areálu spolu vybuodovali prodejnu stavebnin.

V roce **1995** se Pavel Krupička rozhodl, že stavebniny přenechá svým bratrancům a vybuduje vlastní podnik – s malířskými potřebami. Obchod s tímto sortimentem a v takové šíři do té doby ve Velké Bíteši neexistoval.

Opravit jednu budovu své zděděné ideální třetiny na obchod s kanceláří. Tím na jaře **1996** dal do provozu maloobchod. Investoval již na počátku podnikání do počítačové sítě s prodejním a účetním programem. Téhož roku se spojil ke spolupráci s firmou STAMAT s.r.o. – jediným distributorem barev a dalších výrobků německé firmy PUFAS. Investoval do opravy skladů v areálu a zprovoznil i velkoobchod.

V prvních letech rozšiřoval s firmou STAMAT s.r.o. síť obchodů, kam se výrobky firmy PUFAS měly dodávat. Podařilo se jim získat řadu kontaktů a firem, které s firmou začaly spolupracovat (např. firma MISTR, s.r.o. , TRIGA COLOR, a.s., TRIGA TRADE, s.r.o.,....)

V roce **1998** pořídila firma dodávku Ford Tranzit s velkým vlekem pro účely rozvážení většího množství zboží. Maloobchodu a kancelářským pracím se mezitím více věnovala manželka majitele obchodu. V roce 1998 též zaměstnali prodavačku a účetní. S růstem firmy a větším počtem zákazníků již nebylo možné vše zvládnout ve dvou lidech. Od roku 1999 přijali novou prodavačku.

Na jaře roku 2003 jsem složila maturitní zkoušku a nastoupila do obchodu původně jako brigádnice a nakonec zůstala v obchodě dodnes. Hlavní náplní mé práce zpočátku bylo zorientovat se v množství a druzích výrobků, abych mohla prodávat, chystání zboží na rozvoz, také úklid. Postupně jsem se zařadila do běžného provozu, více se přeorientovala na kancelářskou práci, která je mojí hlavní pracovní náplní dodnes.

V roce **2004** se majitel firmy rozhodl zakoupit nové počítačové vybavení současně se zavedením nového softwaru. Od 1. ledna 2004 využívá firma ekonomický software POHODA, který oproti původním „FASU“ umožnil přehlednější a snadnější vedení skladů, prodeje zákazníkům, vystavování faktur atd...a současně řadu možností, jak tyto údaje analyzovat a vyhodnocovat.

Současně s touto změnou majitel začal realizovat přechod podnikání z fyzické osoby na osobu právnickou, a to konkrétně založením společnosti s ručením omezeným.

2005 – k 1. lednu již podnik pokračuje pod hlavičkou Stamal colour s.r.o.

Společnost byla zakládána jedním majitelem s vkladem 200.000,- splaceným v plné výši.

2006 – novým „hitem“ v malířském světě se již několik let stává míchačka barev a její využití pro zákazníka, který si odnáší z prodejny odstín barvy, který si vybral a jenž mu byl na počkání namíchán. V tomto roce jsme s firmou Primalex a.s. sepsali smlouvu, jejíž součástí je právě pronájem tohoto stroje. Zpočátku jsme obdrželi manuální míchačku, ale s tím, jak narůstal trend míchání a naše obraty v tomto sortimentu rostly, jsme se rozhodli požádat si o plně automatický stroj a od roku 2007 mícháme na tomto automatu, který výrazně urychluje naši práci a ke spokojenosti zákazníka eliminuje chyby, vzniklé dříve manuálním mícháním.

2007 – od počátku tohoto roku se změnilo vlastnictví firmy, současný majitel přibral ke svému podnikání společníka – dlouhodobého spolupracovníka, se kterým tento krok plánoval již několik let. Nový společník do té doby pracoval ve firmě Stamat s.r.o. – výhradní dovozce výrobků od firmy Pufas do ČR. Firma Stamat s.r.o.

Od začátku roku **2007** působí již jen jako zprostředkovatel dovozu jejich výrobků a celá síť jeho zákazníků přešla do firmy Stamal colour s.r.o. společně s novým společníkem. Tímto krokem firmě výrazně vzrostl obrat a možnosti do budoucna. Spojením se vytvořila po celé ČR komplexní síť zákazníků, kteří s oběma firmami obchodují již řadu let, ale zároveň firma získává i nové zákazníky.

Nejen změna v rozložení majitelů byla v roce **2007** významná. Na podzim téhož roku jsme uzavřeli dohodu s dlouhodobým dodavatelem, firmou Triga Trade a stali jsme se součástí sítě jejich „Domů Hobby“ (jedná se o maloobchodní činnosti). Tím jsme si upevnili pozici u tohoto dodavatele, zvýšili konkurenceschopnost v oblasti maloobchodu – reklamní akce firmy způsobují větší zavedení do povědomí zákazníků o této síti domů. Zákazník je informován z letáků a jiných reklam o působení „domu Hobby“ v místě svého bydliště.

Rok 2007 se ukázal jako jeden z nejlepších za celou existenci firmy, proto se majitelé rozhodli v únoru **2008** pro nákup nové firemní dodávky a odprodali Ford Tranzit.

Nákup realizovali v hotovosti, částečně z vložených soukromých prostředků, které postupně během roku z firmy odčerpávali a navraceli zpět.

Na jaře roku **2008** se z areálu podniku odstěhovala firma, která zde byla několik let v podnájmu. Uvolnění prostor nám umožnilo zrealizovat rozšíření, a tím zatraktivnění prodejní plochy. Účelem těchto stavebních úprav bylo vytvoření plochy, kde je přehledně umístěn hlavní sortiment – malířské barvy, jejichž odstíny jsou vymalovány části stěn, míchárna a vzorkovnice barev s koutem, kde si zákazník může v soukromí vybírat. Současně vznikl nový kancelářský prostor s odděleným prostorem pro možnost soukromého jednání s klientem.

Celkově působí prodejna nyní více útulněji a přehledněji. Velmi příjemné jsou ohlasy našich zákazníků, kteří se zde cítí lépe.

V průběhu léta se začala rýsovat možnost uvolnění lukrativních prostor prodejní plochy na náměstí ve městě, kde sídlíme. Majitel obchodu ji chce na jaře roku **2009** pronajmout. V současné době je zde prodejna drogerie a v drobném také barev a laků, (což je naše stěžejní nabídka.)

Je nasnadě, že potenciální nový nájemník by se mohl stát v budoucnu naším hlavním konkurentem ve městě. Proto v naší firmě vznikl nápad, že si prodejnu pronajmeme sami – rozšíříme tak rozsah našich zákazníků a možností rozšíření firmy.

Nejprve je třeba provést důkladnou analýzu současného stavu, sestavit rozpočet nákladů na úpravu prodejny a odhadnout možné příjmy, jež nám tato změna přinese.

1.1.1 Poslání podniku

Podnik je zaměřen na prodej a nabídku malířského sortimentu, což se týká barev, laků, malířského nářadí, tmelů, ředidel. Mimo malířský sortiment se též zabýváme prodejem sádrokartonů a všech doplňků k nim.

Činnost firmy je rozdělena na *velkoobchod* a *maloobchod*.

Velkoobchod se specializuje na nabídku sortimentu barev (vnitřních, fasádních), omítek, různých tmelů a lepidel německé firmy Pufas. Majitelé podniku s touto společností spolupracují již od roku 1995.

Systém velkoobchodu – nejsme součástí žádného velkoobchodního řetězce ani přes něj výhradně neprodáváme. Našimi zákazníky jsou jiné drobné podniky s maloobchodní činností v oblasti barev a laků – s některými spolupracujeme již řadu let – nyní s příchodem nového společníka výhradně pod hlavičkou firmy Stamal colour s.r.o. (dříve velký počet zákazníků spadal pod úzce spolupracující firmu Stamat s.r.o.).

Principem je pravidelné kontaktování zákazníků za účelem získání objednávky a následného rozvozu, který je uskutečňován naší firmou. Přepravní služby využíváme ve výjimečných případech – např. velká vzdálenost zákazníka a jeho samostatná objednávka.

Logistika - Zákazníci jsou rozděleni do šesti lokalit po celé České republice: jižní Morava – dva okruhy, severní Morava – jeden okruh a střední Morava – jeden okruh. Výchozím místem je město Pardubice. Bydlí tu druhý společník firmy a využívá svých letitých kontaktů, jež byly vytvořeny během existence firmy Stamat s.r.o., která výrobky Pufas do ČR přivedla. Dále je to východ republiky (Ostrava, Opava), severní a západní Čechy, spojené středem – Prahou. Do jižních Čech se nám prozatím nepodařilo proniknout.

Hlavním výjezdním místem je Velká Bíteš. V Pardubicích je jen malý sklad pro drobné závozy druhým společníkem.

Týden je rozdělen do pravidelných závozů:

Malý okruh po jižní Moravě (nejvzdálenější město této trasy od Velké Bíteše je Hodonín) jezdíme 1x týdně – vždy ve středu. Okruh čítá osm míst k závozu. Minimum zákazníků je jeden při objednávce nad 10.000,-Kč.

Velký okruh jižní Moravy – Olomouc, Vsetín, Valašské Meziříčí, Zlín, Napajedla a Veselí na Moravě. Zákazníků na této trase je deset. Minimum zákazníků jsou tři při objednávce nad 18.000,-Kč. Tato trasa se jezdí 1x za dva týdny – v úterý.

Trasa na Pardubice se jezdí pravidelně 1x týdně – ve čtvrtek. U Pardubic máme pět zákazníků plus dorovnání pardubického skladu Pufasu.

Tuto trasu se snažíme pravidelně prodloužit o zákazníky severní Moravy – ta čítá 13 zákazníků. Průměrně se zaváží 10 zákazníků z této „pardubické“ trasy.

Severní Čechy s možností protažení na zákazníky v Karlových Varech se doplňují 1x za měsíc – v pátek. Průměrná hodnota objednávek od zákazníků na tuto stranu činí 32.000,-Kč, což je dostačující z hlediska pokrytí dopravy a inkasa zisku.

V pondělí, úterý a středu sbíráme objednávky na jednotlivá místa závozu a postupně je vychystáváme v časovém sledu závozu.

Sběr objednávek probíhá osobně (druhý společník objíždí zákazníky na „pardubické“ trase) a telefonicky – tato metoda převládá. Hlavním důvodem je čas. Nezaměstnáváme žádné obchodní zástupce, kteří by naše zákazníky kontaktovali osobně za účelem sepsání objednávky. Prozatím se nám nevyplatí takového člověka zaměstnávat a daří se sběr objednávek telefonickou formou. V případě potřeby je zákazníkovi při závozu doporučeno zboží, jež mu na regále schází, doobjednat.

V těchto lokalitách některé podniky zanikají, jiné jsou naopak zakládány či znovu otevřeny. Majitelé podniku se proto snaží zde získávat nové zákazníky a pečovat o ty stávající. Mimo tyto lokality se zpravidla nepouštějí – musely by vzniknout nové s určitým počtem dalších zákazníků. To v současné době není prioritou - důvodem je časová náročnost a malý počet zainteresovaných osob ve firmě.

Ukázalo se, že rozvoz zboží pouze jedné firmy (německý Pufas) je neekonomický, protože kapacita dodávky nebyla plně vytížena. Z toho důvodu jsme od roku 2006 počali rozšiřovat sortiment nabídek.

Dlouhodobá spolupráce s jinými firmami v oblasti maloobchodu nám umožnila dojednání výhodných podmínek s nimi a možnost nabídky jejich zboží – např. firmy Chemolak Trade či Sokrates, ale také v malém množství nabízíme výrobky, které nakupujeme od velkoobchodu pro maloobchod – dnes významná firma na trhu Triga Trade a.s. – výhradní dodavatel mimo jiné sortimentu firmy Primalex. S touto firmou též spolupracujeme od počátku existence podniku.

Prodej velkoobchodu:

ROK	FAKTURACE
2005	2.314.398 Kč
2006	2.796.219 Kč
2007	6.533.973 Kč
2008	7.182.355 Kč

Tab.č.1 Prodej velkoobchodu

Důvodem výrazného nárůstu v letech 2007 a 2008 je příchod nového společníka a převedení jeho dosavadních zákazníků od firmy STamat s.r.o k firmě naší. Firma STamat s.r.o. nyní slouží pouze jako prostředník mezi naší firmou a firmou Pufas v Německu. Důvodem tohoto uspořádání je dlouholetá spolupráce a důchodový věk majitelů. Firma STAMAT s.r.o. vyřizuje nadále všechny certifikace nutné pro dovoz výrobků z jiného státu.

Maloobchodní činnost – druhá a důležitá část podniku je specializovaná prodejna barev a laků v místě sídla společnosti. Zákazník zde najde široký sortiment malířských potřeb. Prodejna má rozlohu cca 140m².

Forma prodeje: v maloobchodním prodeji převládá prodej v hotovosti - přímo při nákupu. Zákazníci u nás mají možnost využít slevu pro firmy a živnostníky – základní sleva je ve výši 5%. Malíři, kteří mají stabilní odběry, pak 10%.

Pro některé malíře a firmy je zaveden systém psaní na dodací list a fakturace 1x za měsíc. Platba probíhá v hotovosti nebo příkazem. Počet těchto zákazníků nepřesahuje třicet.

V roce 2007 jsme od České spořitelny získali platební terminál pro přijímání platebních karet. V současné době dosahují tyto platby průměrně 43.400,- za měsíc. Předepsaný limit od ČS je 25.000,- měsíčně.

Stěžejní prodej: hlavními produkty jsou a budou malířské barvy. Významnou změnu v tomto sortimentu s sebou přinesla možnost míchání barev zákazníkům na počkání.

My jsme tuto techniku zavedli na konci roku 2005. Máme míchací centrum podporované firmou Primalex a.s. Zákazník má možnost výběru z více než 1000 odstínů.

Změna si vyžádala určitou dobu na zavedení novinek – výrazně se začala projevovat v roce 2007, nyní je míchací zařízení v provozu denně.

Touto službou vzrostl prodej i spokojenost zákazníků s našimi službami.

V té době jsme zavedli též sortiment již namíchaných odstínů, které mnohé firmy nabízejí za velmi příznivé ceny.

Zákazník tak má možnost odnést si přesně ten odstín, který měl ve své představě, a to bez obav z „domácího míchání“, které mnohdy končilo naprostým fiaskem a nutností objednat si malíře.

Prodej maloobchodu od roku 2005:

ROK	POČET ZÁKAZNÍKŮ	PRODEJ	PRŮMĚRNÁ ÚTRATA
2005	10.046	3.906.524,-	388,-
2006	10.831	4.604.494,-	425,-
2007	11.807	5.341.393,-	452,-
2008	12.634	6.128.553,-	485,-

Tab.č.2 Prodej maloobchodu

Zdražení se pohybuje každý rok v průměru okolo 5%. Navýšení prodeje není dáno pouze zdražením. To je znát už ve druhém sloupci tabulky – počet zákazníků každoročně narůstá. Největší skok je mezi roky 2006 a 2007 – zde tento nárůst přičítám zejména míchacímu centru a rozšíření dalšího sortimentu (míchané barvy, Den Braven, Kana, Chemolak, Chedo). S větším počtem zákazníků nám narůstá prodej za celý rok. Je dobré, že vzrostla také průměrná útrata zákazníka.

1.1.1.1 Základní podnikatelské cíle a strategie

✚ Základní strategické cíle:

- zachování existence podniku na dobu alespoň 20 let
- uspokojení poptávky zákazníků, jejich spokojenost
- stabilní postavení firmy na trhu
- rozvoj organizace
- efektivnost a finanční stabilita

✚ Základní specifické cíle:

- postupná realizace drobných oprav v místě sídla podniku
- realizace nové prodejny
- udržení stávajících zákazníků a rozšíření zákaznické základny díky novému projektu
- rozšíření sortimentní základny o drogistické zboží (součást nového projektu)
- navýšení celkových tržeb a zisku firmy

1.1.2 Organizační struktura podniku

Podnik začínal svoji činnost se třemi lidmi – majitelem, jeho manželkou a dcerou.

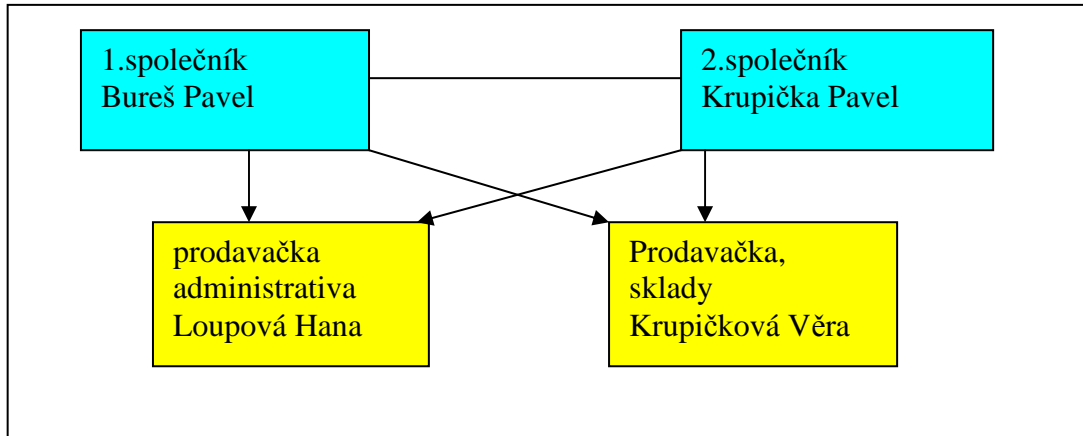
V roce 2007 přibyl další člen „rodiny“, a to nový společník firmy, který je však s historií společnosti spjat od samého počátku.

Určitá organizační struktura existuje i u takto malého subjektu s rodinnými prvky:

- majitelé jsou hlavními články a nejvíce se zabývají velkoobchodní činností a péčí o zákazníky – sepsání objednávek, informace o novinkách, rozvoz zboží, hledání nových zákazníků.
- jednání s dodavateli o cenách, splatnostech.
- jejich další prioritou je ekonomická stránka společnosti – zejména nový společník ji má na starost a společně s externím účetním a ekonomem neustále sleduje vývoj podniku a dbá o finanční stabilitu.

- Povinnosti zaměstnanců – chod prodejny, péče o zákazníky, objednávky zboží. Z hlediska velkoobchodu – já vystavuji faktury – mojí povinností je znalost cen zboží a slev jednotlivým zákazníkům, sledovat změny v cenících a informace o nich předávat zákazníkům. Dále vychystáváme zboží dle objednávek.

Organizační schéma firmy



Obr.č.1 Organizační schéma firmy

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ

Náplň podnikatelského záměru

Podnikatelský záměr by měl obsahovat tyto základní části:²

- ✚ charakteristika firmy a jejích cílů
- ✚ organizace řízení a manažerský tým
- ✚ přehled základních výsledků a závěrů strategické analýzy firmy

2.1 Charakteristika firmy a jejích cílů

Tato část podnikatelského záměru by měla postihnout jak minulost firmy, tak i její přítomnost a budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií a jejich dosažení.

Historie firmy – zachycující její činnost od založení, výsledky podnikatelské činnosti a dosažené úspěchy, vývoj finanční situace.

Sledované cíle – zahrnují základní strategické cíle jednotlivých oblastí firmy a základní specifické cíle, kterých se snaží firma realizací nového projektu dosáhnout.

2.2 Organizace řízení

- ✚ *Tato část podnikatelského záměru by měla obsahovat:*
 - organizační schéma s jasným vymezením pravomocí
 - charakteristiku klíčových vedoucích pracovníků
 - politiku odměňování
 - stanovení klíčových řídicích pozic, které mají být obsazeny v příštích letech
 - základní přístup k řízení firmy

Kvalita řízení je jedním z nejdůležitějších faktorů, které poskytovatelé kapitálu zvažují, a často je jedním z prvních aspektů, které posuzují. Důležité je proto demonstrovat kvalitu, profesionální dovednosti, kompetenci manažerského týmu.

² J.Fotr, I.Souček, Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, vyd.1, nakladatelství Grada, ISBN 80-247-0939-2

2.3 Základní strategická analýza firmy

³Každá strategie by měla být zformulována na základě reálných fakt, zjištěných v průběhu analýz, zaměřených na podstatné jevy, ovlivňující strategická rozhodování.

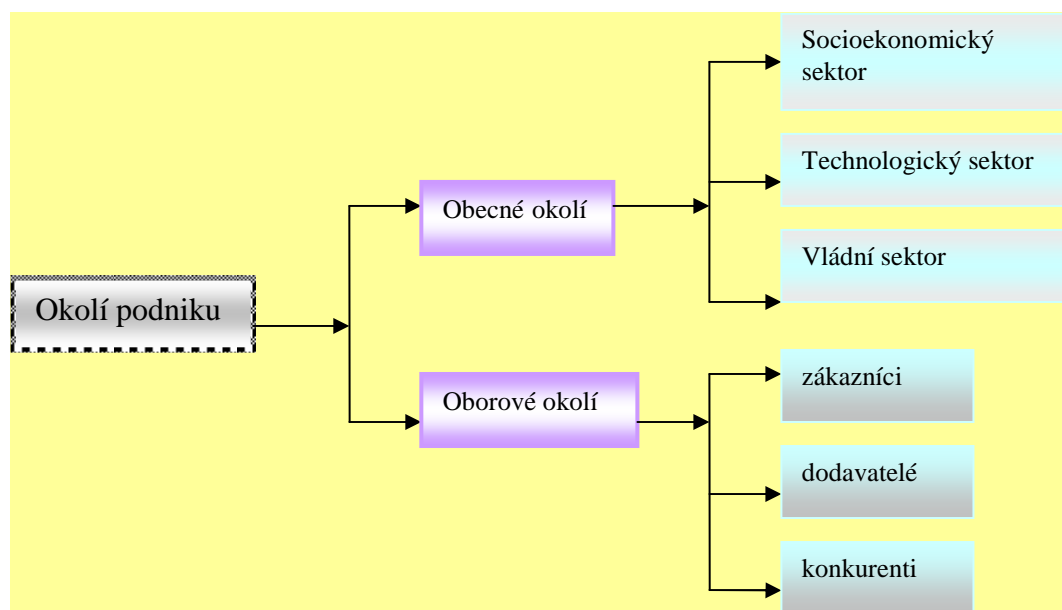
✚ Podle toho, na co a jak je analýza zaměřena, lze rozlišit analýzu:

- vnějšího prostředí firmy
- očekávání důležitých stakeholders
- interního prostředí firmy
- analýza vnitřního prostředí metodou „7S“
- SWOT analýza

2.3.1 Analýza vnějšího prostředí firmy

Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, působících ve vnějším prostředí, které mohou v budoucnu firmu významněji ovlivňovat.

Členění okolí podniku:



Obr.č.2 Okolí podniku

³ M.Keřkovský, O.Vykypěl; *Strategické řízení*, 2.vyd, v Praze roku 2006

2.3.1.1 Analýza obecného okolí

Socioekonomický sektor

Ekonomické faktory – situaci podniků především silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky.

- ✚ Stratégové v tomto ohledu musí analyzovat zejména následující faktory:
 - stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky
 - politickou situaci a její vliv na ekonomiku
 - hospodářskou politiku vlády
 - monetární a fiskální politiku státu
 - míru inflace

Zejména je důležité si uvědomit fungování tzv. magického trojúhelníku (ekonomický růst, nezaměstnanost, inflace a vnější rovnováha).

Ekologické a klimatické faktory – ekologické faktory významně ovlivňují výrobní technologie podniků. Lze říci, že především vlivem ekologických faktorů byl v posledních desetiletích vyvinut efektivní tlak na racionalizaci spotřeby energie a

využívání přírodních zdrojů. Respektování ekologických aspektů vytváří nové podnikatelské příležitosti.

Sociální faktory – mezi ně patří:

- společensko-politický systém a klima ve společnosti
- hodnotové stupnice a postoje lidí
- životní styl
- životní úroveň
- kvalifikační struktura populace
- zdravotní stav a struktura populace

Sociální faktory na jedné straně mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží, službách, na straně druhé silně ovlivňují i stranu nabídky.

Technologický sektor

Pro existenci podniků jsou velmi významné vynálezy a zásadní inovace, jako byl např. vynález tranzistoru, laseru, baterií, počítačů, robotů a mnoha dalších.

Pro firmy, zaměřené na diferenciaci svého produktu, je právě technický rozvoj důležitou součástí jejich každodenního života – přirozeným způsobem získání exkluzivity.

Vládní sektor

To, jak silně mohou fungování ekonomiky ovlivňovat aktivity vlády a dalších orgánů a institucí, podílejících se přímo či nepřímo na řízení a ovlivňování státu a ekonomiky (soudy, centrální banka, burza, média, atd.), můžeme u nás velmi dobře pozorovat právě v současnosti.

Stát ovlivňuje existenci ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování.

I v rozvinutých tržních ekonomikách je stát významným zaměstnavatelem a rovněž významným spotřebitelem, což se realizuje jednak ve formě poptávky státních orgánů a ze státního rozpočtu financovaných organizací po zboží a službách, jednak distribucí tzv. veřejných statků. Stát ve vymezených oblastech kontroluje fungování trhů.

Neméně významnou funkci státu představuje definování a realizace tzv. hospodářské politiky státu, mající např. podobu podpory malých firem, podpory exportu, výzkumu a technického rozvoje. Stát je rovněž spoluodpovědný za kvalitu pracovní síly ve smyslu jeho zodpovědnosti za školskou, zdravotnickou a sociální oblast. Je zcela zřejmé, že různé akce vlády a výše uvedených orgánů a institucí mohou pro podniky na jedné straně vytvářet příležitosti, na druhé straně hrozby.

2.3.1.2 Analýza oborového okolí podniku

Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je *Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí*. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy je především určována působením pěti základních činitelů:



Obr.č.3 Porterův model konkurenčního prostředí

- + + + + + + + + +
Vyjednávací síla zákazníků: obecně lze říci, že zákazník má silnou vyjednávací sílu, jestliže
 - zákazník je velkým, případně významným
 - zákazník může snadno přejít ke konkurenci
 - zákazník je citlivý na cenové změny
 - zákazník má k dispozici potřebné tržní informace
 - existují snadno dostupné substituty

- + + + + + + + + +
Vyjednávací síla dodavatelů: může být vysoká, jestliže
 - dodavatel je na daném trhu velkým
 - nakupující není pro dodavatele důležitým zákazníkem
 - zboží je vysoce diferencované
 - neexistují vhodné substituty
 - zákazník není citlivý na cenové změny (nízká pružnost poptávky)

✚ *Hrozba vstupu nových konkurentů:* může být snižována, jestliže

- fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké
- odvětví má strukturu přirozeného monopolu
- začínající firma s malým objemem výroby vyrábí příliš draze v porovnání s již existujícími většími konkurenty
- existující firmy mají významné nákladové výhody
- výrobky jsou vysoce diferencované
- je obtížné se na
- pojit na existující distribuční kanály

✚ *Hrozba substitutů je snižována, jestliže:*

- firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady
- firmy nabízející substituty příliš nezvyšují nabídku
- náklady přístupu na spotřebu substitutu jsou vysoké
- cena výrobku, který by mohl být nahrazován substituty, je pro spotřebitele lákavá

✚ *Rivalita firem, působících na daném trhu může být vysoká, jestliže:*

- jedná se o velmi málo rostoucí trh, firmy se budou snažit o udržení své pozice
- jedná se o nové, v budoucnu lukrativní odvětví
- v odvětví působí velký počet konkurentů
- vysoké fixní náklady nutí jednotlivé konkurenty maximálně využívat svoje výrobní kapacity
- ziskovost odvětví je velmi malá, konkurenti sledují strategii přežití
- bariéry případného odchodu z odvětví jsou vysoké

Na výstupu Porterovy analýzy by měly být identifikovány nejen potenciální hrozby, ale i příležitosti, jejichž využitím by mohlo být působení zjištěných hrozeb na firmu eliminováno. Např. hrozbě rostoucí konkurence lze čelit využitím kvalifikované pracovní síly.

2.3.2 Analýza očekávání důležitých Stakeholders

Má-li být strategie úspěšná, je nutné, aby nebyla v rozporu se zájmy rozhodujících *stakeholders* – činitele, jež mají něco společného s firmou. Patří sem vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, odbory, dodavatelé, konkurenti, orgány státní a místní samosprávy.

Analýza se provádí uplatněním běžných metod – např. interview nebo dotazník. Sílu jednotlivých *stakeholders* je vhodné nějakým způsobem vyhodnotit.

Znalost očekávání, cílů a rovněž síly rozhodujících *stakeholders* je při formulaci každé strategie důležitá především proto, že jsou to právě významní *stakeholders*, kdo s konečnou platností rozhodnou, zda se přijatou strategií podaří naplnit

2.3.3 Analýza vnitřního prostředí firmy

Pro účely této analýzy se rozlišují různé firemní faktory. Každý podnik má svoje silné a slabé stránky. Velký podnik je obvykle finančně silnější než podnik malý, na druhé straně však má tendenci pomaleji realizovat potřebné změny a méně efektivně slouží malým tržním segmentům. U malých firem je tomu většinou naopak. Aby bylo možno silné a slabé stránky podniku identifikovat, je nezbytné firemní faktory analyzovat.

🚦 *Firemní faktory jsou:*

- faktory vědecko-technického rozvoje
- marketingové a distribuční faktory
- faktory výroby a řízení výroby
- faktory podnikových a pracovních zdrojů
- faktory finanční a rozpočtové

FAKTORY VĚDĚCKO-TECHNICKÉHO ROZVOJE

pokrývají oblast, která má firmě vytvořit předpoklady pro využívání výsledků vědecko-technického pokroku a využívat jej v její strategii.

Velmi přispívá k vytváření konkurenčních výhod podniku (vede ke zlepšení výroby, k vytvoření nového nebo zlepšení stávajícího výrobku).

MARKETINGOVÉ A DISTRIBUČNÍ FAKTORY

V oblasti marketingu a distribuce je nutno analyzovat tyto faktory:

- konkurenční strukturu trhu
- hospodárnost a účelnost systému průzkumu trhu
- účinnost cenové strategie pro výrobky a služby
- hospodárnost a účinnost prodejní síly
- vztahy s klíčovými zákazníky
- fáze životního cyklu hlavních výrobků
- kvalitu výrobků a služeb
- účinnost reklamy
- hospodárnost a účinnost marketingových podpůrných aktivit jiných než reklama
- hospodárnost a účinnost kanálů distribuce a geografického pokrytí
- dojmy zákazníků z podniku, jeho výrobků a služeb

FAKTORY VÝROBY A ŘÍZENÍ VÝROBY

Při analýze výroby a jejího řízení by měly být zkoumány především následující faktory, určující vývoj dané oblasti:

- úroveň výrobních nákladů ve srovnání s konkurencí
- dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování tržní poptávky
- pružnost výroby z hlediska požadavků zákazníka
- spolehlivost a stabilita výrobních systémů
- hospodárnost a účinnost využití výrobního zařízení
- hospodárnost využití energií, surovin a polotovarů
- hospodárnost a účinnost systému řízení zásob
- umístění vnitropodnikových jednotek

Velmi důležitým aspektem se stává flexibilita výrobců, měřená např. časem, v němž je výrobce schopen uspokojit poptávku po určitém výrobku. Světové hospodářství se mění, zesiluje mezinárodní konkurence, zkracuje se životnost výrobku. Velké komplexy začínají být nahrazovány novými, menšími, které se snaží být více flexibilní.

FAKTORY PODNIKOVÝCH A PRACOVNÍCH ZDROJŮ

- image a prestiž podniku
- účinnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku
- velikost podniku v rámci oboru
- účinnost struktury a práce štábních útvarů podniku
- zkušenosti a motivace řídicích pracovníků a jejich schopnost pracovat jako tým
- kvalita zaměstnanců
- vztahy s odbory
- účinnost strategického řízení
- účinnost informačního systému

LIDSKÉ ZDROJE

Úspěšná realizace a fungování projektu vyžaduje zajištění potřebných pracovních sil s vyhovující kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi.

Při plánování pracovních sil a posuzování možností jejich získání je třeba věnovat pozornost určitým faktorům:

- poptávka a nabídka pracovníků ve zvolené oblasti provozní jednotky
- legislativní podmínky z oblasti pracovních vztahů, postupy přijímání a uvolňování pracovníků, platové podmínky včetně prémie a odměn
- počet pracovních dnů v roce: obvykle nelze počítat s více než 200 až 250 pracovními dny v roce.

FAKTORY FINANČNÍ A ROZPOČTOVÉ

Smyslem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je:

- posouzení finančního zdraví firmy (zhodnocení současného stavu z finančních hledisek)
- posouzení toho, zda je uvažovaný strategický rozvoj reálný z finančních hledisek

Finančně-ekonomická analýza projektu⁴

Analýza projektu by měla poskytnout informace nejen o něm, ale o celé firmě. U daného projektu je třeba uvést jednak přehled hodnot kritérií pro posouzení ekonomické výhodnosti projektu, jako jsou rentabilita, doba úhrady, čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a index rentability, jednak výsledky posouzení komerční životaschopnosti (finanční stability projektu), které představují pro poskytovatele kapitálu klíčové informace.

Pokud realizuje projekt již existující firma, je třeba integrovat projekt s ostatními aktivitami firmy a kromě výše uvedených aspektů týkajících se pouze daného projektu bude součástí podnikatelského záměru prezentace výsledků hospodaření firmy jako celku.

Základní principy finanční analýzy⁵

Finanční analýza vychází z finančních výkazů, a je tedy závislá na pravdivém a věrném zobrazení skutečností ve finančních výkazech.

Finanční analýza je zaměřená *primárně na minulost*, ale lze ji využít i pro předpověď budoucnosti.

Výsledky finanční analýzy často nic samy o sobě neřeknou, musí se srovnat s dalšími podniky *nebo v časové řadě*.

Finanční analýza *hodnotí finanční výkazy absolutně* (absolutní změny finančních údajů jako tržby), *relativně* (procentní změny těchto ukazatelů) nebo *podílem dílčích položek jako zásoby zboží na celkové položce*.

Metody finanční analýzy

Poměrové ukazatele jsou vůbec nejběžnějšími ukazateli finanční analýzy a používají se takřka ve všech analýzách.

⁴ Finance.cz; Finanční analýza; [online]; [13.3.2009]

<http://firmy.finance.cz/financovani/informace/financni-analyza/>

⁵ J.Fotr, I.Souček, Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, vyd.1, nakladatelství Grada, ISBN 80-247-0939-2

Syntetické ukazatele jsou kombinací několika poměrových ukazatelů. Jedná se o bonitní a bankrotní modely. Některé z nich jsou nastaveny přímo pro české prostředí.

Tři zlatá pravidla jsou opravdu základem finanční situace podniku a měla by být dodržena za všech okolností:

- *Zlaté pravidlo vyrovnání rizik* (rovnost vlastního a cizího kapitálu) – odpovídá jednotkové míře zadluženosti vlastního kapitálu.
- *Zlaté bilanční pravidlo* (rovnost stálých aktiv a vlastního kapitálu).
- *Zlaté pravidlo financování* (rovnost stálých aktiv a dlouhodobých závazků, rovnost oběžných aktiv a krátkodobých závazků)

Aktiva, která v podniku nezůstanou déle než jeden rok, by měla být financována krátkodobými závazky.

Naopak aktiva, která bude podnik využívat delší dobu, by měla být financována dlouhodobými závazky. Držba aktiv a splatnost závazků pro jejich financování by se měly kopírovat.

2.3.3.1 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S“

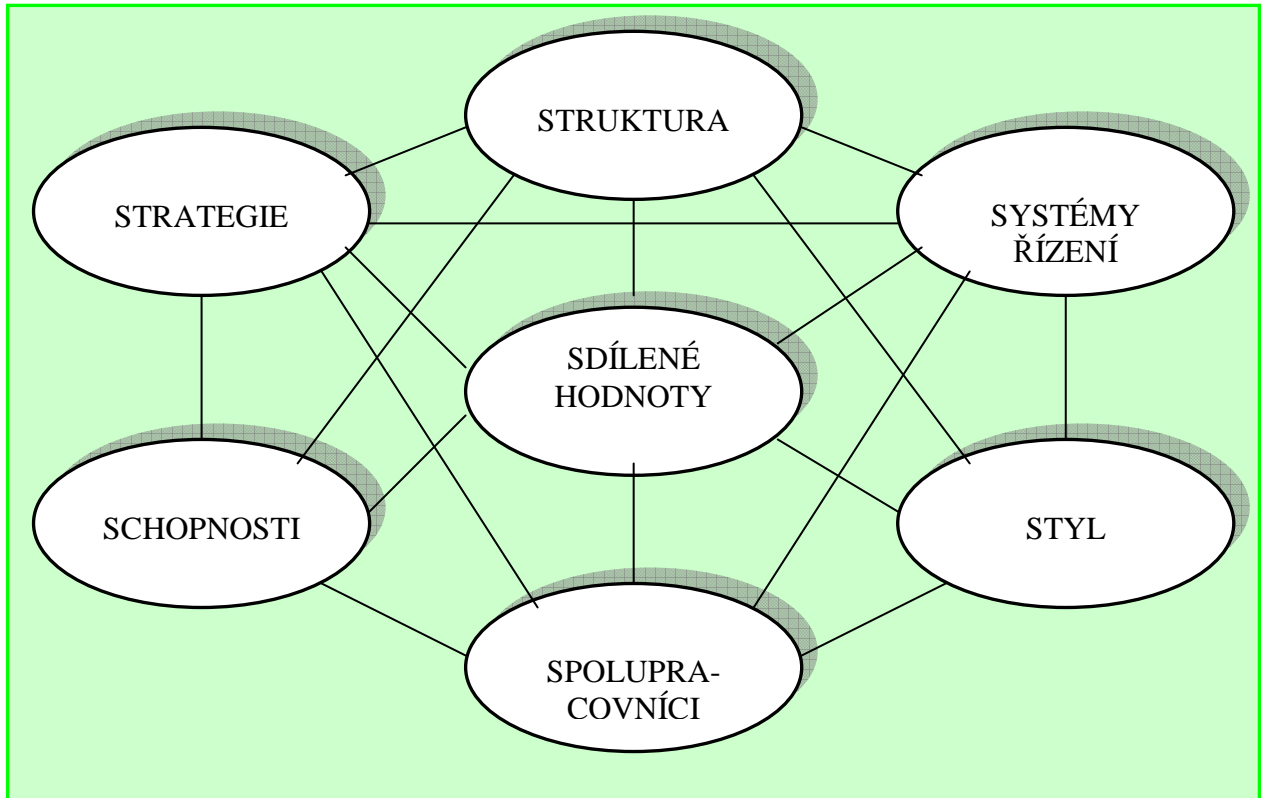
Jedním z cílů strategické analýzy by mělo být odhalení rozhodujících faktorů, podmiňujících úspěch firmy při realizaci její strategie, tzv. klíčových faktorů úspěchu a při jejich identifikaci může být pomůckou.

V tomto pojetí je nutno na každou organizaci pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude vytyčená firemní strategie naplněna.

Model „7 S“ zahrnuje:

- strategii
- strukturu
- systém řízení
- styl manažerské práce

- spolupracovníci
- schopnosti
- sdílené hodnoty



Obr.č.4 Model „7S“

2.3.4 SWOT analýza

Završením strategické analýzy je diagnóza silných a slabých stránek, slabin, hrozeb a příležitostí. V této fázi je nutno odhadnout a ocenit silné a slabé stránky, budoucí příležitosti a hrozby a určit jeho hlavní konkurenční výhody.

Podstatou SWOT analýzy je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto klíčové faktory jsou potom verbálně charakterizovány, případně ohodnoceny, ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT.

Fakta pro SWOT lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik, např. převzetím z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty (benchamarking), metodou

interview, případně řízené diskuse expertů, (brainstormingem). Inspirací mohou být již dříve zpracované SWOT.

✚ Je výhodné, jsou-li při zpracování SWOT respektovány následující zásady:

- 1 Závěry SWOT by měly být relevantní, tj. analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracovávána. SWOT, zpracovaná za jedním účelem, by neměla být mechanicky aplikována při řešení jiné problematiky.
- 2 SWOT by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy. Po jejich prvotní identifikaci by měla být v rozumné míře uplatněna redukce, analýza by měla být zaměřena na podstatné vlastnosti analyzovaného subjektu. Příliš mnoho fakt uvedených ve SWOT jejich případné využití při syntéze spíše komplikuje. Je proto vhodné zaměřit se pouze na podstatné.
- 3 Je-li SWOT součástí strategické analýzy, pak by při ní měla být identifikována pouze strategická fakta. Například konflikty mezi managementem jsou sice významnou slabinou, pokud však lze tento problém vyřešit jednorázově, např. změnou managementu, není tato slabina strategická, do SWOT nepatří. Naproti tomu trvale vysoká fluktuace strategickou slabinou je.

SWOT by měla být objektivní, tj. analýza by neměla vyjadřovat jenom subjektivní názory zpracovatele analýzy, nýbrž objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, případně prostředí, v němž se objekt analýzy nachází. Toho lze například dosáhnout tak, že po zpracování prvního návrhu SWOT tabulky je tento předložen k posouzení dalším expertům a jejich názory jsou při zpracování konečné verze SWOT náležitě zohledněny. Je-li SWOT zpracována pomocí skupinové diskuse, je požadavek objektivnosti analýzy splněn automaticky.

Síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT nějakým způsobem ohodnocena podle významu.

SWOT analýza je velmi cenným informačním zdrojem při formulaci strategie. Z její podstaty totiž vyplývá základní logika strategického návrhu: návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných stránek strategických příležitostí.

2.4 Návrh strategie

Po strategické analýze a diagnostice slabých a silných stránek je třeba přistoupit k formulaci samotné strategie.

Je nutno rozlišovat základní hierarchickou strukturu na sebe navazujících strategií:

- *Corporate (firemní) strategie*: základní podnikatelská rozhodnutí, např. v jaké zemi a v jakém odvětví podnikat, jak alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jakým zásadním způsobem bude podnikání řízeno, jaké budou základní strategické cíle a formy konkurenčního boje.
- *Business (obchodní) strategie*: základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro úroveň jednotlivých strategických obchodních jednotek
- *Funkční strategie*: v návaznosti na každou obchodní strategii by měla hierarchicky o jeden stupeň existovat dílčí strategická řízení jednotlivých specifických oblastí např. marketingu, lidských zdrojů, informačních systémů apod.

Základní typy strategií:

Nákladová strategie - strategickými zásadami u nákladové strategie by měly být:

- využívání úspor z rozsahu (tendence k hromadné a sériové výrobě)
- časté strategické změny nejsou žádoucí
- nabídka výrobků pouze s nezbytnými základními funkcemi (ne luxus), standardní kvalita, orientace na spotřebitele se standardními požadavky
- poptávka je spíše ovlivňována, než uspokojována. Měla by být pokud možno stálá, bez větších výkyvů
- šetřeme všude, kde se dá (minimalizace režii, dobrá spolupráce se subdodavateli, úspora výrobních nákladů)
- preference většího a stabilního objemu prodeje před ziskovostí (nízká cena)

Tato strategie je vhodná v prostředí, kde je charakteristická cenově pružnější poptávka a bližší dokonalé konkurenci.

Je zde nebezpečí např. přílišné nepružnosti při uspokojení specifických požadavků, diferenciací zákazníků, napodobování konkurence.

Strategie diferenciací

Jde především o to nabídnout zákazníkovi něco, za co je ochoten platit více a co konkurenti nemohou snadno napodobit. Diferenciací také zpravidla znamená přicházet na trh s novinkami mezi prvními.

Tato strategie je vhodnější v prostředí s cenově nejpružnější poptávkou a bližší nedokonalé konkurencí.

✚ *Je vhodná zejména když:*

- konkurence v odvětví nebývá tak intenzivní
- vstupy nových konkurentů do odvětví jsou obtížné
- hrozba substitutů malá, věrnost zákazníků ke značce vysoká
- vyjednávací síla zákazníků nižší

✚ *Diferenciací lze dosáhnout*

- vysokou technickou úrovní
- vysokou kvalitou
- vysokou úrovní servisu

2.5 Požadavky na podnikatelský záměr ⁶

- stručný a přehledný (jeho délka by neměla přesahovat padesát strojových stran)
- jednoduchý (nezacházet do technických a technologických detailů)
- má být srozumitelný pro bankéře a investory
- demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka
- orientace na budoucnost (zpracování prognóz a jejich využití k charakteristice toho, co má být dosaženo)
- být co nejvěrohodnější a realistický (např. otevřené hodnocení konkurence)

⁶ J.Fotr, I.Souček, Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, vyd.1, nakladatelství Grada, ISBN 80-247-0939-2

- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu, neboť to snižuje jeho důvěryhodnost v očích poskytovatele kapitálu
- nebýt příliš pesimistický, neboť při podceňování může být projekt pro investora málo atraktivní
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu; jestliže investor odhalí negativní faktory, jež v záměru nejsou uvedeny, oslabí to důvěryhodnost projektu
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky v případě užití bankovního úvěru
- prokázat získání zpět vynaloženého kapitálu
- zpracovat jej kvalitně i po formální stránce

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

3.1 Hodnocení vnějších a vnitřních faktorů. Základní strategická analýza firmy

Podnikatelské prostředí je velmi živý a neustále se měnící mechanismus. Firma, která chce přežít a vyvíjet se v rychlém tempu dnešního světa, musí formulovat svoji základní strategii. Součástí této strategie musí být nejprve analýza všeho, co firmu ovlivňuje – existuje řada faktorů, které na firmu působí. Lze je rozdělit na ty, které můžeme ovlivnit a týkají se vnitřního chodu podniku a na ty, které ovlivnit nelze nebo jen omezeně, ale musíme s nimi počítat a ve svém působení na trhu se na ně připravit.

3.1.1 Analýza vnějšího prostředí firmy

Podnikatelské okolí firmy zahrnuje jak příležitosti tak hrozby, jež firma nemůže nějak významně ovlivnit, ale lze se na ně prostřednictvím důkladné analýzy připravit.

3.1.1.1 Obecné okolí podniku

SOCIOEKONOMICKÝ SEKTOR

V rámci tohoto sektoru budu analyzovat faktory: ekonomické, sociální a ekologické.

Ekonomické faktory

Hlavním celosvětovým tématem se v průběhu prvního pololetí roku 2008 stala finanční krize, která začala problémy na hypotečním trhu v USA, aby se následně přelila do celého finančního sektoru a později i do reálné ekonomiky. Mezi nejvýznamnější oběti patří sektor bank, který ve své tradiční podobě přestal existovat.

To, co bylo původně jen krizí finančního trhu, se postupem času stalo krizí celé ekonomiky USA. Vzhledem k významnosti americké ekonomiky pro vývoj celosvětové ekonomiky se přenesly problémy i do dalších zemí (např. Island znárodnil všechny velké banky a je na pokraji státního bankrotu).

Dopad na ČR⁷

„Podle aktuálních informací z podnikové sféry je zřejmé, že hospodářství České republiky se v letošním roce propadne do recese. Podniky v lednu vyrábějí a prodávají téměř minimálně, protože nemají zakázky. Za tento stav však nemůže ani česká vláda, ani samotné firmy. Proto není teď na místě vzájemně hledat vinu u toho druhého a vydávat jakákoliv silná prohlášení, naopak vláda i opozice, firmy i odbory by měly spojit své síly ve snaze nalézt řešení stávajících obtíží a minimalizovat tak dopady škod na tuzemský průmysl a hospodářství.“ *Citace: prezident Hospodářské komory ČR Petr Kužel*

Ekonomická krize v Evropě dokládá svůj rozsah stále černějšími čísly. Objem nových průmyslových zakázek v zemích eurozóny se v listopadu podle aktuálních údajů Eurostatu propadl rekordním meziročním tempem, a sice o 26,2 procenta.

Negativní dopady světové hospodářské a finanční krize se negativně projevují i v České republice, v listopadu loňského roku poklesla průmyslová výroba nejvíce v rámci celé Evropské unie a nepříznivý trend se nezvrátil ani v úvodu nového roku.⁸ Hospodářská krize dorazila i do Česka. Jako jasný důkaz poslouží bilance zahraničního obchodu, která zaznamenala největší propad od roku 1994. Další jevy, jako růst nezaměstnanosti, na sebe nenechaly dlouho čekat.

Hrubý domácí produkt ve 4. čtvrtletí poklesl ve srovnání s předchozím čtvrtletím podle předběžného odhadu o 0,6 %, oproti poslednímu čtvrtletí 2007 naopak vzrostl o 1,0 % (v reálném vyjádření a po očištění o sezónní vlivy a nestejný počet pracovních dní). Celková zaměstnanost v pojetí národních účtů a po odstranění sezónních vlivů se mezičtvrtletně snížila o 0,1%, meziročně však vzrostla o 0,7 %.

V úhrnu za celý rok 2008 hrubý domácí produkt vzrostl ve srovnání s rokem 2007 reálně o 3,5 % při nárůstu zaměstnanosti v průměru o 1,7 %. Zvýšení HDP tedy bylo zhruba stejnou měrou zajišťováno růstem produktivity práce i zaměstnanosti.

⁷ ČSÚ; Předběžný odhad HDP; [online]; [13.3.2009]
<http://www.czso.cz/>

⁸ Prekon.cz; Překážky a návrhy řešení krize; [online]; [22.1.2009]
www.prekon.cz

Výrazné meziroční zpomalení růstu a mezičtvrtletní pokles reálného HDP v posledním loňském čtvrtletí byly ovlivněny několika okolnostmi:

- Česká ekonomika se již zhruba od poloviny roku 2007 nachází v sestupné fázi hospodářského cyklu, což se v prvních třech loňských čtvrtletích projevovalo relativně mělkým, avšak pokračujícím zpomalováním růstu HDP.
- Globální finanční krize sice Českou republiku v zásadě nezasáhla, vyvolala však v celosvětovém měřítku nezanedbatelný pokles poptávky po zboží a službách. Pro výrazně exportně orientovanou českou ekonomiku z toho vyplývají podstatné odbytové potíže, umocněné navíc přístupem komerčních bank k poskytování úvěrových produktů v podnikatelské sféře i obyvatelstvu.

Srovnatelná základna (4. čtvrtletí roku 2007) byla v důsledku některých administrativních opatření vysoká. Do výše přidané hodnoty posledního čtvrtletí roku 2007 se výrazně pozitivně promítlo předjímání dopadů zákonů platných od ledna 2008 (zejména zavedení poplatků ve zdravotnictví, zvýšení daně z přidané hodnoty z 5 na 9 procent a růst spotřební daně u tabákových výrobků) a s tím spojené „předzásobení“ veřejnosti zbožím i službami.

Prognóza HDP

ukazatel	rok	ve výši
meziroční růst reálného HDP	2008	3,9%
	2009	-1,1%
	2010	0,9%

Tab.č.3. Prognóza inflace,

Zdroj: ČNB, *Aktuální prognóza ČNB*, http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

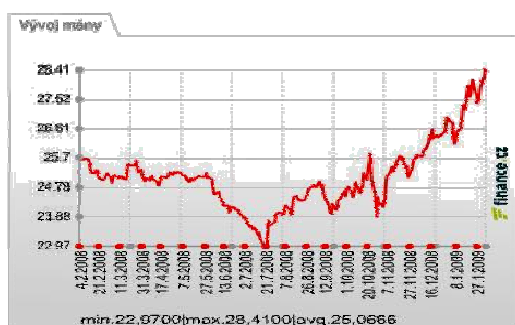
VÝVOJ MĚNY

Mezi ekonomické faktory, jež ovlivňují naši firmu, patří také vývoj kurzu naší měny. Zajímá nás v první řadě vztah koruny k euru.

⁹Koruna si v roce 2008 vyzkoušela, jaké je to být nejrychleji posilující i nejdramatičtěji oslabující na světě. Vlivů na kurz je celá řada: kondice ekonomiky, politická, ale i psychologická situace v zemi.

V polovině července 2008 se koruna obchodovala za 23 Kč za euro. Na silnou korunu si stěžovali hlavně vývozci. V listopadu začala česká měna oslabovat, vývozcům ale mnohem více v této době začal škodit prudký pokles poptávky ve světě.

Měna výrazně oslabilo počátkem února 2009 – 4. 2. prolomila hranici 28,50 za euro. To je nejslabší od června 2007.



Obr.č.5 Vývoj kurzu měny v roce 2008

Zdroj: <http://osobni.finance.financninoviny.cz/kurzy-men/>

Pro naši firmu je současný vývoj měny nepříznivý. Významná část výrobků jež prodáváme, pochází od německé firmy Pufas. Zboží je do ČR dováženo ve spolupráci s naší partnerskou firmou Stamat s.r.o., jež se spoluprací s touto firmou zabývá řadu let. V případě oslabování měny zaplatí za stejné množství zboží větší částku než v předešlé dodávce. Protože se jedná pouze o zprostředkovatelskou firmu – tato částka se následně v celém objemu promítne nám.

⁹ M.Hrušová, *Co ovlivňuje vývoj kurzu koruny, eura a dolaru*, [online], [28.9.2008] <http://finance.idnes.cz/co-ovlivnuje-vyvoj-kurzu-koruny-eura-a-dolaru-f4x-/>

Situace: za první dodávku v roce 2008 jsme zaplatili 760.000.- Kč,
(v eurech – 31.805 EU).

Kdybychom tutéž dávku nakupovali v únoru 2009, zaplatíme 906.442,-Kč. Navýšení ceny je o 19% (bez zohlednění celkového zdražení výrobce, jež se plánuje o 3%).

Analytici předpovídají oslabení měny až na 32 Kč za euro. Pro naši firmu by to znamenalo navýšení oproti loňskému roku až o 34%.

V době všeobecného „strašáka“ finanční krize však nemůžeme zvednout ceny zboží o takovou částku.

Základní překážky a opatření pro rozvoj českého hospodářství¹⁰

Sedmero základních překážek rozvoje českého hospodářství

- *Vysoké ceny energií:* Přestože ceny ropy klesly na světových trzích téměř o třetinu, energetické společnosti přistoupily k zdražení elektřiny i pro rok 2009.
- *Nepřiměřený tlak na růst mezd:* V situaci hospodářské krize si mnohé podniky mohou dovolit pouze minimální nebo dokonce nulovým nárůst platů za cenu zachování stávající zaměstnanosti v podniku a udržení konkurenceschopnosti.
- *Nestabilní měnový kurz:* Kurz koruny byl v uplynulém roce vůči euru i dolaru jako na houpačce. Podle Českého statistického úřadu za prvních osm měsíců loňského roku přišly firmy kvůli příliš silné koruně o 60 miliard Kč.
- *Byrokracie a složitá administrativa:* Podle světové studie Doing Business mapující administrativní zátěž spojenou se založením a chodem podniku, se ČR v žebříčku 181 zemí umístila na 75. místě, téměř na posledním místě z evropských států. Před námi jsou země jako Kazachstán, Tunisko, Dominikánská republika nebo Mongolsko.

¹⁰ Hospodářská komora; Sedmero překážek a opatření; [online]; [13.3.2009]
<http://www.komora.cz/hk-cr-top-02-sede/podpora-podnikani-v-cr/pomahame-vam-celit-hospodarske-krizi/>

- *Vysoké daňové zatížení* a odvody firem na sociální a zdravotní pojištění: Celkově Česká republika vykazuje v rámci EU jednu
- z nejvyšších daňových kvót.
- *Nedobudovaná dopravní infrastruktura*: Dostatečná infrastruktura patří k jednomu z pilířů rozvoje a páteře ekonomiky. V České republice za posledních sedm let došlo k nárůstu velmi nízkého počtu kilometrů nových dálnic.
- *Přílišná závislost ekonomiky na automobilovém průmyslu*: Tuzemský automobilový průmysl je dominantním průmyslovým odvětvím a zaměstnává okolo 120 tisíc lidí a v dodavatelských podnicích další desítky tisíc zaměstnanců. Auta tvoří páteř českého vývozu a jsou významným příspěvkem k tvorbě HDP. Ve chvíli, kdy dojde k citelnému propadu v tomto odvětví, odráží se to v kondici celého hospodářství.

Sedmero návrhů na řešení současné ekonomické a finanční krize

- Snížení daní
- Snížení odvodů na sociální a zdravotní pojištění
- Systematická podpora exportu
- Stanovení stropu růstu cen energií
- Uvolnění finančních prostředků na dobudování dopravní infrastruktury
- Zjednodušení a zrychlení procesu čerpání financí z fondů EU
- Stanovení termínu pro zavedení eura

Sociální faktory

Sociální faktory lze charakterizovat jako životní úroveň obyvatelstva a jeho demografický vývoj. Lze konstatovat, že životní úroveň má rostoucí tendenci.

Tento vývoj lze přičítat vstupu ČR do Evropské unie, růstu reálných mezd. Mnoho lidí inklinuje ke koupi kvalitnějšího zboží, které má lepší vlastnosti před koupí kvantity.

Zlepšení životní úrovně a navýšení investic do domácností se projevuje pozitivně i v naší firmě – rostoucí trend návštěvnosti obchodu, zvětšení průměrné útraty zákazníka, nárůst obrátu ve velkoobchodu.

Zákazník přichází do prodejny s cílem nechat si poradit. V okamžiku, kdy plánuje větší výdaj na renovaci svého domu, poskytneme mu kalkulaci nákladů na výmalbu – a to v mezích od nejlevnějších variant po dražší. Dnes přechází mnoho zákazníků k trendu módních prvků ve svém bytě a je ochotno si připlatit za kvalitu i provedení (sytnost odstínů, široká škála barev).

Sídlo firmy, město Velká Bíteš, se nachází na území kraje Vysočina v blízkém sousedství kraje Jihomoravského (vzdálenost od Brna je 30 km).

¹¹Vysočina se rozkládá na ploše 6 796 km², celkový počet obyvatel je 513 195.

Pro Vysočinu jsou charakteristické malé vesnice nepříliš vzdálené od místního centra, jímž bývá klidné malé město se třemi až deseti tisíci obyvatel. Pouze ve čtyřech městech žije více než dvacet tisíc obyvatel, krajské město Jihlava dosahuje počtu padesáti tisíc. S rostoucí životní úrovní a mobilitou obyvatel lze čekat, že toto uspořádání bude výhodou. Umožňuje využívat pozitiva venkovského bydlení a přitom zaručuje dostupnost městského centra.

Přednosti kraje Vysočina:

- nejnižší kriminalita obyvatelstva
- střední délka věku žen je druhá nejvyšší po Jihomoravském kraji, střední délka věku mužů třetí nejvyšší po Praze a Královéhradeckém kraji
- průměrný věk obyvatel je pátý nejnižší po Karlovarském, Ústeckém, Libereckém a Moravskoslezském kraji
- nízká míra kojenecké úmrtnosti
- počet potratů pod průměrem České republiky
- na území kraje se nachází pět nemocnic, zřizovaných krajem (Jihlava, Třebíč, Pelhřimov, Havlíčkův Brod a Nové Město na Moravě)

kromě nemocnic zřizovaných krajem jsou na Vysočině další zdravotnická zařízení, např. Nemocnice sv. Zdislavy, Mostišť, léčebny dlouhodobě nemocných

¹¹ Kraj Vysočina, *O kraji Vysočina*, [online], [03.02.09]
<http://www.kr-vysocina.cz/vismo5/>

- výjimečným zařízením v sociální oblasti je Diagnostický ústav sociální péče Černovice, jeden z nejmodernějších v ČR

Dopravní infrastruktura

- výhodná poloha v rámci České republiky i Evropy, kraj protíná dálnice D1
- významná poloha mezi Prahou a Brnem
- snadná dostupnost
- hustá silniční síť mezi sídly

Průmysl, služby, rozvoj podnikání

- silná tradice průmyslové výroby: dřevozpracující, sklářský, strojírenský, kovodělný, textilní, nábytkářský, potravinářský průmysl
- obchodní příležitosti, 39 průmyslových zón
- velmi dynamický vývoj
- region vyhledávaný velkými zahraničními investory

Zemědělství

- výjimečně příznivé podmínky pro produkci mléka, brambor, řepky
- vysoká produkční schopnost lesních porostů

Trh práce a zaměstnanost

Míra nezaměstnanosti pod průměrem České republiky ; počet uchazečů na jedno pracovní místo je vyšší, než činí průměr ČR, mezi kraji je Vysočina osmá.

Mezikrajové srovnání vybraných ukazatelů

Podnik se nachází na hranici kraje Jihomoravského a Vysočiny. Proto zde provedu srovnání vybraných makroekonomických ukazatelů těchto dvou krajů s ČR.

	Jihomoravský kraj	kraj Vysočina	ČR
ROZLOHA	7.196km ²	6.796km ²	78.876km ²
POČET OBYVATEL	1.445.405	515.098	10.446.157
NEZAMĚSTNANOST	6,09%	5,98%	5,30%
MÍRA EKONOMICKÉ AKTIVITY	57,70%	58,80%	58,50%
PRŮMĚRNÁ HRUBÁ MĚSÍČNÍ MZDA	21 955,00 Kč	18 976,00 Kč	23 144,00 Kč

Tab.č.4 Mezikrajové srovnání 1.až 3. čtvrtletí 2008

Věková skladba obyvatel kraje Vysočina



Obr.č.6 Věková skladba obyvatelstva, ČSÚ

Demografický vývoj Velké Bíteše¹²

Počtem obyvatel se Velká Bíteš řadí mezi malá města, ale má poměrně široký, dlouhý věky utvářený spádový obvod. K datu 1. 1. 2007 bydlelo trvale ve městě Velké Bíteši a devíti spravovaných obcích 3924 dospělých a 1025 dětí do 15 let, celkem 4949 osob. Z toho ve městě Velké Bíteši žilo 4212 a v obcích 737 obyvatel.

Velká Bíteš patří mezi města s dlouhodobým přírůstkem obyvatel. Největší nárůst - o 11 % - nastal v rozmezí 1970 – 1980, v příštích letech se snížil, ale je stále pozitivní.

¹² <http://www.velkabites.cz/O-meste/Soucasnost/Obyvatelstvo.html>

Zaměstnání obyvatel - V produktivním věku žije na Velkobítešsku asi 2800 obyvatel, za prací mimo okresek dojíždí asi 800 osob. Naprostá většina obyvatel nachází zaměstnání na Velkobítešsku. Počty zaměstnanců v konkrétních oborech nelze přesně zjistit, podle dílčích údajů je možné uvést procentuální odhady: v průmyslu, stavebnictví a dopravě – 60%

Podle evidence pobočky úřadu práce hledalo na Velkobítešsku zaměstnání 5 - 6 % práceschopného obyvatelstva, velký podíl tvoří čerství absolventi škol. Tyto údaje jsou z léta 2008. Od počátku roku 2009 probíhá propouštění zaměstnanců u velkých firem (např. firma ITW Pronovia a.s. propustila cca 300 zaměstnanců).

EKOLOGICKÉ FAKTORY

Zabýváme se prodejem barev, laků, ředidel – tzn. že se nás týkají zákony z oblasti životního prostředí. Nejsme výrobci, tudíž nemusíme znát podrobné složení výrobků a všech látek, které jsou omezeny či budou zakázány.

Dotýká se nás však rozhodnutí Ministerstva životního prostředí o nebezpečných látkách – a to tak, že mizí z trhu některé dosud používané přípravky a druhy barev, na něž byl zákazník zvyklý. Výrobci jsou nuceni hledat ekologičtější alternativy. Dnes jsou v kurzu výrobci ekologických barev – vodou ředitelných. Ty jsou schopny již nahrazovat mnohé výrobky – např. dvousložkové rozpouštědlové epoxidy, polyuretany apod.

I nás jako dodavatelů se týkají mnohé části zákona č.356/2003 Sb. o chemických látkách a chemických přípravcích a novel, které s tímto zákonem souvisejí.

- ✚ Při kontrole z úřadu životního prostředí musíme dbát na to, abychom měli v pořádku:
 - balení výrobků (dle §19 zákona a vyhlášky č.232/2004 Sb. v platném znění)
 - označení chemických látek (dle §20-22 zákona a vyhlášky č.232/2004 Sb. v platném znění)
 - bezpečnostní listy (text v českém jazyce, dle ustanovení č. 1907/2006 o registraci, hodnocení, povolování a omezování chemických látek (REACH) má i maloobchod povinnost kontrolovat správnost bezpečnostního listu ze všech hledisek, jež prozatím u nás zaštiťuje §23 zákona a vyhlášky č.231/2004 Sb.

- výrobky, označené výstražnými symboly X, Xn, Xi, Fn musí mít nalepený bezbarvý plastický trojúhelník pro nevidomé

Prázdné obaly od výrobků, jež prodáváme, jsme povinni přijmout od našich zákazníků zpět a postarat se o jejich odvoz na sběrné místo pro nebezpečné obaly. Za tímto účelem máme smlouvu s místními technickými službami, jež provádějí zneškodnění obalů.

Tato kontrola je prováděna na základě §33 zákon č.356/2003 Sb. o chemických látkách a chemických přípravcích

VLÁDNÍ SEKTOR

Chod každé firmy je více či méně ovlivněn zásahy vlády a ostatních státních orgánů.

Vlády států mohou působit na firmu přímo i nepřímo.

Stát je významným zaměstnavatelem a zadavatelem zakázek – mnohé stavební firmy u nás jsou na státních zakázkách závislé. Jedná se ve většině případů o velké stavby s téměř 100% jistotou plateb.

Stát firmy ovlivňuje také prostřednictvím hospodářské politiky. O některých aspektech hospodářské politiky (např. inflace, nezaměstnanost, HDP) jsem se již zmiňovala v ekonomických faktorech.

Stát ovlivňuje dění prostřednictvím nástrojů monetární, fiskální, důchodové a měnové politiky.

Nositelem monetární politiky je v ČR Česká národní banka – ČNB mimo jiné zveřejňuje prognózy inflace a přírůstku HDP.

Prognóza inflace:

ukazatel	horizont	ve výši
meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen	3.čtvrtletí 2009	2,3%
	1.čtvrtletí 2010	1,4%

Tab.č.5 Prognóza inflace,

Zdroj: ČNB, Aktuální prognóza ČNB, http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognóza/

Státní rozpočet

Schodek státního rozpočtu pro rok 2009 je ve výši 38,1 mld.Kč (což je o 32,7 mld.Kč méně než předpokládal schválený rozpočet na rok 2008). Schodek bude financován

zvýšením stavu státních dluhopisů do výše 23,6 mld.Kč, přijetím dlouhodobých úvěrů 15,8 mld.Kč a změnou stavu na účtech státních finančních aktiv.

Celková daňová kvóta dosáhne v roce 2009 úrovně 35,9 % (meziroční pokles o 0,2%).

Vládní reformy pro rok 2009

¹³Od 1.1. 2009 nabyla účinnosti novela zákona o nemocenském pojištění – nově zavádí náhradu mzdy za dočasnou pracovní neschopnost. Během prvních dvou týdnů dočasné pracovní neschopnosti bude nově zaměstnavatel poskytovat zaměstnanci náhradu mzdy za pracovní dny a svátky. Náhrada se vypočítá z redukováného průměrného hodinového výdělku. Od 4. dne pracovní neschopnosti náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši 60% průměrného redukováného výdělku.

Novela zákona o pojistném na sociální zabezpečení snižuje odvody na sociální pojištění o 1,5%. Tato změna se promítne v navýšení čistých platů.




U zaměstnance se snižuje na 6,5%, u zaměstnavatelů se snižuje odvod pojistného na nemocenské pojištění ze 3,3% na 2,3% (k 1.1. 2010 na 1,4%).

Sociální reformy mají za úkol zastavit nebezpečný trend zadlužování státu. Tato reforma je nejrozsáhlejší od počátku 90.let a podle dosavadních výsledků stabilizovala veřejné rozpočty. Ekonomika ČR je připravena na dopady světové recese mnohem lépe, než kdyby (se nechal) zůstal původní stav.

Zaměstnavatelům se navýší náklady za nemocného zaměstnance. Některé velké firmy si budou najímat agentury pro kontrolu svých nemocných zaměstnanců.

3.1.1.2 Analýza oborového okolí

Pro analýzu oborového okolí naší firmy využijí Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy je určována především pěti základními činiteli:

-  vyjednávací silou zákazníků
-  vyjednávací silou dodavatelů
-  hrozbou vstupu nových konkurentů

¹³ Ministerstvo práce a sociálních věcí, Průvodce sociálním systémem v roce 2009, [online], [05.02.09] www.mpsv.cz

- ✚ rivalitou firem působících na daném trhu
- ✚ hrozba substitutů

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ

Sektor zákazníků lze ve sledované firmě lze rozdělit na dvě významné třídy:

- a) *koneční spotřebitelé* - koneční spotřebitelé preferují dostupnost prodejního místa, rozmanitost zboží, pohodlí při nákupu, odborné, rady při nákupu všímají si ceny, kvality, jsou ovlivněni reputací výrobků, znalostí určitého zboží od určitých firem
- b) *prodejci* (maloobchod) - prodejci požadují jasné termíny dodávek, jejich správnost a úplnost, fakturační přesnost, co se týká samotných výrobků – jejich konkurenceschopnost, dobrou prodejnost, zvyšující jejich zisk, musí vědět, že jim dané výrobky jsou něčím prospěšné, výrobky musí být dostupné.

Maloobchod

- zákazníci jsou citliví na výkyvy cen určitých výrobků – a to zejména těch, které jsou pro toto podnikání typické. Jedná se především o vnitřní nátěry např. firmy Primalex a.s. a jiných výrobců, ceny těchto výrobků jsou určující pro konečné spotřebitele i pro odběratele v maloobchodu. Zákazníci mohou snadno přejít ke konkurenci při vysokých cenách tohoto zboží.
- Bojujeme zejména o stálé zákazníky z řad malířů profesionálů, kteří tvoří významnou část našich prodejů. V tomto případě má zákazník silnou pozici vůči naší firmě. My se mu snažíme vyjít vstříc sháněním jiných výrobců či dodavatelů, nebo ovlivňováním současných dodavatelů, aby získali výhodnější nákupní ceny.
- V tomto odvětví platí, že konečný zákazník nejedí přehnaně daleko ke svému prodejci barev. I profesionálové nakoupí sice převážnou většinu věcí v místě svého působení, ale pak dokupují tam, kde mají zakázku.

- Okruh zákazníků je pro nás víceméně dán – jsme malé město s několika přilehlými vesnicemi (Velká Bíteš má s okolními vesnicemi kolem 6000 obyvatel). Proto zde není velká možnost přílivu a oslovení nových zákazníků. V letních měsících nás navštěvují i lidé z větších měst, mající zde chaty či jiné letní příbytky.
- Naši zákazníci mají možnost vybrat si ve svém okolí mezi naší prodejnu, návštěvou nedalekého Velkého Meziříčí či dokonce vyjet si do některého z brněnských velkokapacitních marketů.
- Zákazníci tedy snadno mohou přejít ke konkurenci a společně s dalšími aspekty je vyjednávací síla zákazníků značná. Rozhodující je pro ně cena, dostupnost zboží ve velmi krátké době (nejlépe ihned k odebrání), kladný přístup, ochota.

Velkoobchod

- zákazníci v tomto sektoru nejsou konečnými spotřebiteli. Jsou to další prodejci. Zde je trochu odlišná pozice. Ale i zde platí, že zákazník požaduje korektní přístup – tzn. rozhodující je nejen cena, ale také ochota kdykoli podat informace o prodávaném zboží, přesná fakturace, termín dodání, způsob dodání, odložené platby.
- Je zde velká konkurence a prorazit s určitým typem výrobků není snadné. Proto zákazník požaduje odlišnost výrobků, aby byl jejich prodej usnadněn, byla zde ziskovost ze zboží.
- Tito zákazníci jsou velmi dobře informováni o cenách jiných dodavatelů a výrobců, proto musí dokázat zaujmout nejen cenou, ale i uvedenými službami k prodeji.
- Musí zde být i možnost poskytnout zboží na komisioní prodej, delší lhůty splatnosti, či možnost navrácení zboží výměnou za jiné.
- Vyjednávací síla těchto zákazníků je též silná, zákazník může snadno přejít ke konkurenci. A tím úplně vyřadí námi prodávané výrobky. Takže zde spíše platí „není snadné získat nového zákazníka, je snadnější udržet si stávajícího“.

Struktura zákazníků velkoobchodu:

Rok 2008

rok 2007



Obr.č.7: Struktura odběratelů

Nebezpečně se zvyšuje nárůst firmy Chempex s.r.o. – této firmě dodáváme zboží od roku 2006 a v současné době na ní stojí velká část našeho obrátu. Pozitivní je její stabilní platební morálka – dodržení lhůty splatnosti 30 dnů.

Negativní je naše závislost na ní. Chempex s.r.o. odebírá velké množství produktů od výrobce Chemolak Trade s.r.o. V případě navýšení cen tohoto výrobce – např. u ředidel se jedná o pouhých 2% - Chempex přestává tento výrobek odebírat a obrací se na konkurenci. Mnohdy ceny udržujeme na úplné hranici zisku za účelem zachování obrátu firmy a odběrů u výrobce Chemolaku.

U firem, jejichž odběr poklesl, je třeba se zajímat o důvody, firmě vyjít vstříc formou bonusů z obrátu, slevových akcí, vzorků zdarma apod.

Shrnutí:

Vyjednávací síla vysoká	Vyjednávací síla nízká
Zákazník velmi snadno přejde ke konkurenci	Zákazník v maloobchodu není velký
Významní zákazníci ve velkoobchodu	
Zákazník mívá velmi často informaci o ceně	
Citlivost na cenové změny	
Rozdíly mezi jednotlivými dodavateli zákazník příliš nevnímá	
Mnohdy nehraje hlavní roli pro zákazníka kvalita, nýbrž cena	
Zákazník je nucen minimalizovat své náklady (malíři, firmy)	
Mnoho výrobků má snadno dostupné substituty	
= VYJEDNÁVACÍ SÍLA JE VYSOKÁ	

Tab.č.6 Vyjednávací síla zákazníků

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ

Největší dodavatelé naší firmy jsou firmy Triga color, a.s., Chemolak Trade s.r.o. a německá firma Pufas.

Ve velkoobchodu hraje firma Pufas nezastupitelnou roli a je na ní náš prodej v této oblasti vystavěn. V budoucnu se nechystáme zrušit spolupráci s touto firmou a tudíž její vyjednávací síla se dá považovat za vysokou.

Chemolak Trade spol. s r.o. – u této firmy jsme v loňském roce navýšili obrát o 100% oproti roku 2007. Její výrobky jsme významně zařadili do nabídky pro náš velkoobchod i maloobchod. Tato firma je pro nás velmi důležitá, ale my pro ni také. Důkazem toho je zařazení našeho podniku mezi deset největších prodejců v ČR.

Triga color, a.s. – na konci roku 2007 jsme s tímto dlouholetým dodavatelem sepsali smlouvu o užší spolupráci. Zařadili jsme se do sítě Domů Hobby (mimo jiné provozuje Triga color síť Domů Barev). Nejsme zavázáni prodejem pouze výrobním partnerům, jež Triga zastupuje. Můžeme nadále spolupracovat s našimi menšími dodavateli.

Výhody pro nás jsou – bonusový účet za odebrané zboží vybraných partnerů (např. Primalex a.s., Het spol.s r.o., atd.), speciální balení vnitřních nátěrů pro Domy Hobby, řada výrobků ProGold (malířské nářadí) za výhodnější ceny, zdarma školení zaměstnanců, marketingová podpora.

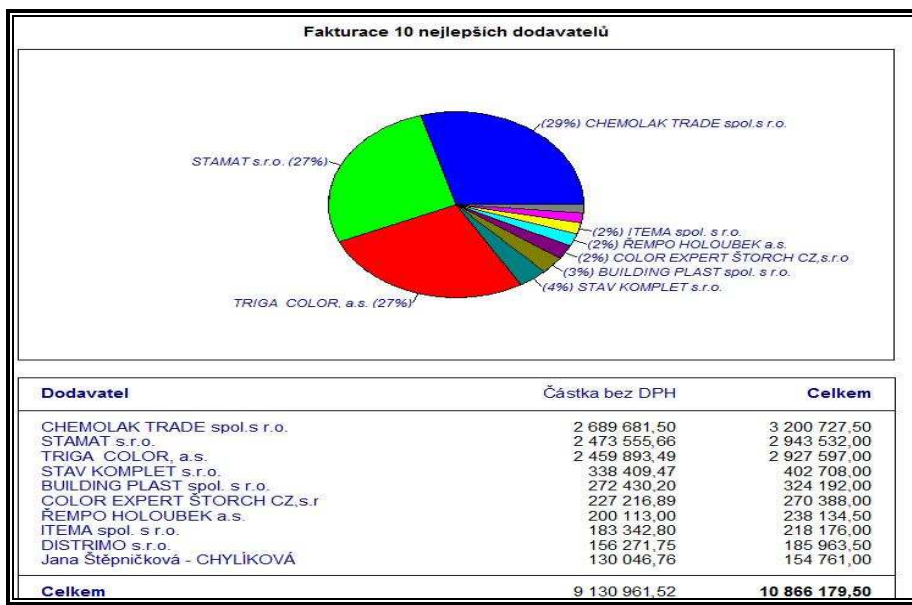
Naše povinnosti – prodej výrobků Primalex, Praktik a ProGold – všechny tyto značky či výrobky jsme na naší prodejně nabízeli již před podpisem smlouvy.

Pro hodnocení vyjednávací síly dodavatelů volím koláčový graf (viz.níže) deseti nejlepších odběratelů pro rok 2008.

Je zřejmé, že firma využívá v největší míře již zmiňované dodavatele (takřka ve stejném poměru). Tito dodavatelé jsou pro naši firmu zásadní.

Síla na českém trhu je vysoká u Triga color, a.s. Firma Pufas je zde známá převážně díky naší firmě. Chemolak Trade je výrobní firma s letitou tradicí na Slovensku i v Čechách. Pro tyto podniky jsme perspektivním zákazníkem, nikoliv však nejvýznamnějším. Jsme citliví na cenové změny a v případě rapidního zdražení těchto dodavatelů při zachování cen ostatních na trhu bychom byli nuceni přeorientovat firmu na jiné takto významné dodavatele. Znamenalo by to pro nás však ztrátu – nejen finanční, ale také dvouletých partnerů, a to v dnešní době může pro podnik znamenat otřesení v základech.

Deset největších dodavatelů pro rok 2008



Obr.č.8 Struktura dodavatelů

Shrnutí:

Vyjednávací síla tří největších dodavatelů je z našeho pohledu vysoká a nechystáme výhledově jejich změnu.

Ostatní dodavatelé jsou pro nás důležití – hlavně z důvodů kvalitních dlouhodobých vztahů, ale v případě výkyvů dodávek, nedodání včas a všeho objednaného či bezdůvodné kolísání cen, máme možnost náhrady (dodávka stejných výrobků od jiného dodavatele, náhrada výrobků jiným výrobcem a zastupujícím dodavatelem).

RIVALITA FIREM NA DANÉM TRHU

Trh barev a laků v ČR má svá specifika jako jiné trhy

- dochází ke spojování velkých firem (v současné době jsou na trhu tři velké firmy jež dodávají své zboží do prodejen, Hobby marketů či velkoobchodům).
- Jsou to : AkzoNobel (jež zaštiťuje Balakom, Xyladecor, Dulux, Hammerite), SigmaCalon(zaštiťuje Primalex a.s., Triga color a.s.), Barvy Laky Hostivař (+Teluria)
- Další významní výrobci jsou Colorlak s.r.o., Building Plast s.r.o., a mnoho dalších

- Naše firma se řadí mezi malé, přidružené dodavatele v oblasti velkoobchodu. Musíme svádět neustálý boj o zákazníky a udržení své sítě.
- Jednání se zákazníky musí být pravidelné a jde-li to, osobní. Osobní kontakt je vždy alespoň při závozu.
- Je důležité na našich trasách vyhledávat a oslovovat nové zákazníky, abychom plně vytěžovali trasu

Shrnutí:

Rivalita vysoká	Rivalita nízká
Neustálá snaha firem udržet svoji pozici	Nejedná se o nové odvětví
V odvětví je velký počet konkurentů	Nesnadný vstup pro výrobce a nové dovozce zahraničních produktů (přísná kritéria na obaly, bezpečnostní listy, prohlášení o shodě, certifikace)
Ziskovost v odvětví je nízká	
Mnoho konkurentů podhodnocuje ceny za účelem vyšších prodejů	
Snadný vstup pro nové prodejce stávajících výrobců (prodej si nevyžaduje žádná specifika)	
Výrobky jsou málo diferencované – zákazníci málo vnímají rozdíly mezi výrobci	
= RIVALITA JE VYSOKÁ	

Tab.č.7 Rivalita firem

HROZBA SUBSTITUTŮ

Na dnešním trhu barev a laků si konkuruje řada výrobců s velmi podobným sortimentem. **Hrozba substitutů je vysoká** – zákazník může velmi snadno zvolit obdobný výrobek jiného výrobce. Obranou v maloobchodu neorientovat se nsortiment jednoho výrobce, ale prodej u významných výrobků od několika výrobců – např. vnitřní

barvy – nejširší výběr má zákazník od firmy Primalex, ale může zvolit také od výrobců Het, Baufan a Pufas.

3.1.2 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7 S“

Jednou z možností, jak analyzovat vnitřní prostředí firmy je metoda „7 S“, dle které jsou klíčovými faktory úspěchu strategické analýzy sjednocení strategického řízení, organizace a firemní kultury.

Sedm základních faktorů této analýzy jsou: strategie, struktura, systém řízení, styl manažerské práce, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

Faktory	Popis jednotlivých faktorů ve firmě
STRATEGIE	<ul style="list-style-type: none"> - udržení pozice na trhu - rozvoj firmy v oblasti maloobchodu i velkoobchodu - rozšíření základny zákazníků - využití přímého prodeje, kontakt se zákazníkem - orientace na sortiment barev a laků + rozšíření o drogistické zboží - zachování vztahů s dlouhodobými partnery
Faktory	Popis jednotlivých faktorů ve firmě
STRUKTURA	<ul style="list-style-type: none"> - 2 vlastníci - 2 zaměstnanci - Hlavní pracovní náplní vlastníků je zajištění plynulého chodu firmy, pravidelné sledování a vyhodnocování ekonomické situace podniku, vedení velkoobchodu, hledání nových zákazníků - Náplní zaměstnanců je bezproblémový chod prodejny, přípravy dokumentace pro účetní firmy, úklid firemních prostor
SYSTÉMY	<ul style="list-style-type: none"> - Základním prvkem v řízení firmy je lidský faktor - Podpůrným systémem je výpočetní technika ve firmě s ekonomickým programem Pohoda. Využití tohoto programu nám umožňuje vést přehledné skladové hospodářství, efektivní fakturaci a prodej přes pokladnu se čtečkou čárových kódů

STYL	<ul style="list-style-type: none"> - Styl řízení zde není vymezen. Jedná se o neformální organizační strukturu s ohledem na vztahy mezi zainteresovanými osobami
SPOLUPRACOVNÍCI	<ul style="list-style-type: none"> - na chodu firmy se podílejí čtyři lidé společně s externí účetní a ekonomem - motivací všech pracovníků je zvyšování hodnoty firmy - zachování dobrých vztahů s partnery, zákazníky a jejich spokojenost - jedná se především o nekvantifikovatelné adepty motivace (morální hledisko, rodinný vztah k firmě a z toho plynoucí loajalita)
SCHOPNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> - majitelé firmy mají zkušenosti s vedením firmy již od počátku 90.let - vzdělání obou je situováno do stavebního oboru - zaměstnanci: nemají vzdělání v oboru, své zkušenosti a znalosti získali dlouholetou praxí v tomto odvětví (délka působení ve firmě je 12 a 6 let) - schopnost empatie se zákazníky: je důležité se zákazníky komunikovat, umět poskytnout radu, zprostředkovat názor - schopnost pracovat s výpočetní technikou a využití internetu - v oblasti velkoobchodu je důležité umění „prodat“ své znalosti, zapůsobit a získat tak dlouholetého zákazníka
Faktory	Popis jednotlivých faktorů ve firmě
SDÍLENÉ HODNOTY	<ul style="list-style-type: none"> - loajální vztah k firmě vlastníků a zaměstnanců na stejné úrovni - základem je spokojený zákazník - kvalitní zboží - profesionální přístup

Tab.č.8 Strategie metodou „7S“

3.2 Finančně-ekonomická analýza firmy

ANALÝZA STAVOVÝCH UKAZATELŮ

A) Horizontální analýza rozvahy 2005-2008

Úkolem horizontální analýzy je porovnat změny ukazatelů v čase. Objektem zkoumání majetkové struktury je druh a vzájemný vztah majetku. Je závislá na předmětu činnosti firmy a na její finanční politice.

Firma do roku 2008 nevykazuje žádný dlouhodobý majetek. V tomto roce bylo zakoupeno nové auto pro účely rozvozu zboží. Většina aktiv je stále tvořena oběžným majetkem a v blízké době nejsou plánovány změny ve struktuře dlouhodobého majetku. Navyšování aktiv je způsobeno růstem zásob a krátkodobých pohledávek. Důvodem je získání nových zákazníků, rozšíření plateb příkazem, prodloužení splatnosti pohledávek a růst obrátu.

období	2005	2006	2007	2008	změna 05/06		změna 06/07		změna 07/08	
					tis.Kč	%	tis.Kč	%	tis.Kč	%
AKTIVA CELKEM	1317	1457	1690	2150	140	10,63%	233	15,99%	460,00	27,22%
Dlouhodobý majetek	0	0	0	318	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	318,00	#DIV/0!
DHM	0	0	0	318	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	318,00	#DIV/0!
DNM	0	0	0	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0,00	#DIV/0!
Dlouh.finanční majetek	0	0	0	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0,00	#DIV/0!
Oběžná aktiva	1314	1416	1687	1829	102	7,76%	271	19,14%	142,00	8,42%
zásoby	575	789	785	853	214	37,22%	-4	-0,51%	68,00	8,66%
dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0,00	#DIV/0!
krátkodobé pohledávky	214	281	549	605	67	31,31%	268	95,37%	56,00	10,20%
krátkodobý finanční majetek	526	347	353	371	-179	-34,03%	6	1,73%	18,00	5,10%
časové rozlišení	2	40	3	3	38	1900,00%	-37	-92,50%	0,00	0,00%
PASIVA CELKEM	1317	1457	1690	2150	140	10,63%	233	15,99%	460,00	27,22%
Vlastní kapitál	-89	144	305	686	233	-261,80%	161	111,81%	381,00	124,92%
základní kapitál	200	200	200	200	0	0,00%	0	0,00%	0,00	0,00%
kapitálové fondy	0	0	0	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0,00	#DIV/0!
rezervní fondy, nerozděl.fond	0	0	0	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0,00	#DIV/0!
HV.minulých let	-19	-289	-56	105	-270	1421,05%	233	-80,62%	161,00	-287,50%
HV běžného účet.období	-270	233	161	381	503	-186,30%	-72	-30,90%	220,00	136,65%
Cizí zdroje	1402	1235	1385	1464	-167	-11,91%	150	12,15%	79,00	5,70%
rezervy	0	0	0	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0,00	#DIV/0!
dlouhodobé závazky	0	0	97	121	0	#DIV/0!	97	#DIV/0!	24,00	24,74%
krátkodobé závazky	1402	1235	1288	1343	-167	-11,91%	53	4,29%	55,00	4,27%
bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0,00	#DIV/0!
Časové rozlišení	4	78	0	0	74	1850,00%	-78	-100,00%	0,00	#DIV/0!

Tab.č.9 Horizontální analýza rozvahy

Provázanost firemních aktiv s pasivy se projevuje též jejich růstem. Firma postupně smazala ztrátu z minulých let a navyšuje vlastní kapitál. Důsledkem většího množství zákazníků a růstu obrátu je navýšení krátkodobých závazků u našich dodavatelů.

Firma nevyužívá bankovní úvěry a výpomoci a v budoucnu neplánuje jejich využití. Případné investice chce pokrýt z vlastního jmění a z finančních výpomocí od společníků.

B) HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁT 2005-2006

Tržby podniku mají od jeho založení rostoucí tendenci. V roce 2007 přišel do firmy nový společník a s ním přibyli jeho původní zákazníci a kontakty.

Pozitivní je růst obchodní marže – podnik musí zdražovat z důvodu inflace a růstu cen dodavatelů. Navyšuje však také svůj hrubý zisk.

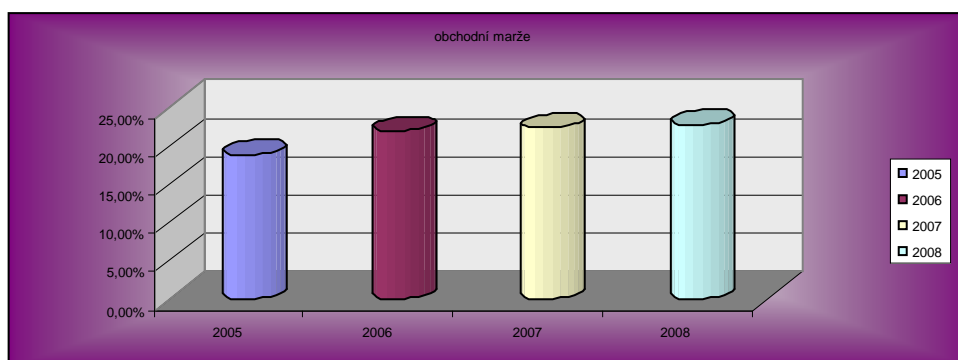
Ačkoliv významně vrostly v roce 2007 tržby, došlo k poklesu hospodářského výsledku. Důvodem je navýšení osobních nákladů – plat novému společníku a výkonové spotřeby. Zvýšila se hladina cestovních příkazů.

Rok 2008 byl pro naši firmu velmi úspěšný. Nezískali jsme mnoho nových zákazníků, ale navýšil se obrat zboží u našich dlouholetých partnerů.

Nákupem nového automobilu eliminujeme náklady na opravu původní staré dodávky. Výsledkem nárůstu tržeb a na druhé straně snížení výkonové spotřeby a udržení mzdových nákladů na hladině roku 2007, je skok provozního hospodářského výsledku o 118%.

Vývoj obchodní marže v letech 2005-2008

	2005	2006	2007	2008
obchodní marže	18,68%	21,79%	22,29%	22,66%



Graf č.1 Obchodní marže

období	2005	2006	2007	2008	změna 05/06		změna 06/07		změna 07/08	
					tis.Kč	%	tis.Kč	%	tis.Kč	%
TRŽBY	6151	7531	11958	13092	1380	22,44%	4427	58,78%	1134,00	9,48%
Náklady vynaložené na prodané zboží	5002	5889	9293	10126	887	17,73%	3404	57,80%	833,00	8,96%
*+obchodní marže	1149	1641	2665	2966	492	42,82%	1024	62,40%	301,00	11,29%
Výkonová spotřeba	932	964	1807	1736	32	3,43%	843	87,45%	-71,00	-3,93%
*+přidaná hodnota	217	677	864	1236	460	211,98%	187	27,62%	372,00	43,06%
Osobní náklady	413	472	626	648	59	14,29%	154	32,63%	22,00	3,51%
mzdové náklady	300	345	464	480	45	15,00%	119	34,49%	16,00	3,45%
Daně a poplatky	1	1	6	4	0	0,00%	5	500,00%	-2,00	-33,33%
Odpisy DM	0	0	0	79	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	79,00	#DIV/0!
OSTATNÍ PROVOZONÍ VÝNOSY	34	45	15	0	11	32,35%	-30	-66,67%	-15,00	-100,00%
Ostatní provozní náklady	98	1	20	10	-97	-98,98%	19	1900,00%	-10,00	-50,00%
*PVH	-262	249	227	495	511	-195,04%	-22	-8,84%	268,00	118,06%
OSTATNÍ FINANČNÍ VÝNOSY	0	0	0	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0,00	#DIV/0!
Ostatní finanční náklady	8	10	19	23	2	25,00%	9	90,00%	37,00	21,05%
*FVH	-8	-10	-19	-23	-2	25,00%	-9	90,00%	-4,00	21,05%
Daň z příjmu za běžnou činnost	0	5	53	101	5	#DIV/0!	48	960,00%	48,00	90,57%
*MVH	0	0	10	6	0	#DIV/0!	10	#DIV/0!	-4,00	-40,00%
**VH za běžné období	-270	233	155	371	503	-186,30%	-78	-33,48%	216,00	139,35%
***VH za účetní období	-270	233	161	381	503	-186,30%	-72	-30,90%	220,00	136,65%
****VH před zdaněním	-270	238	214	482	508	-188,15%	-24	-10,08%	268,00	125,23%

Tab.č.10 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

C) VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY

Jednotlivé položky jsou procentuelním vyjádřením kumulovaných hodnot. Pomocí této analýzy lze přehledně vyznačit majetkovou strukturu podniku.

Aktiva – podnik až do roku 2008 nevlastnil žádný dlouhodobý majetek. Jedná se o podnik prodávající hotové výrobky – nepotřebujeme žádné stroje pro výrobu, pouze pro manipulaci s těžšími objekty.

Prostory, kde sídlíme, jsou soukromým majetkem společníků firmy. Užívání prostor je upraveno formou nájmu.

Dle této analýzy dochází v letech 2006-2008 poměrově k celkovým aktivům ke snižování zásob, ale také krátkodobého finančního majetku. Firma i přes snížení zásob nenavýšuje své likvidní finanční prostředky – jsou vázány v krátkodobých pohledávkách jež v letech 2007-2008 narostly oproti předešlým rokům o více než 10%. Snižování finančních prostředků je také dáno koupí nového auta – majitelé jej hradili na počátku roku 2008 v hotovosti.

30% krátkodobých pohledávek - známka platby schopných zákazníků.

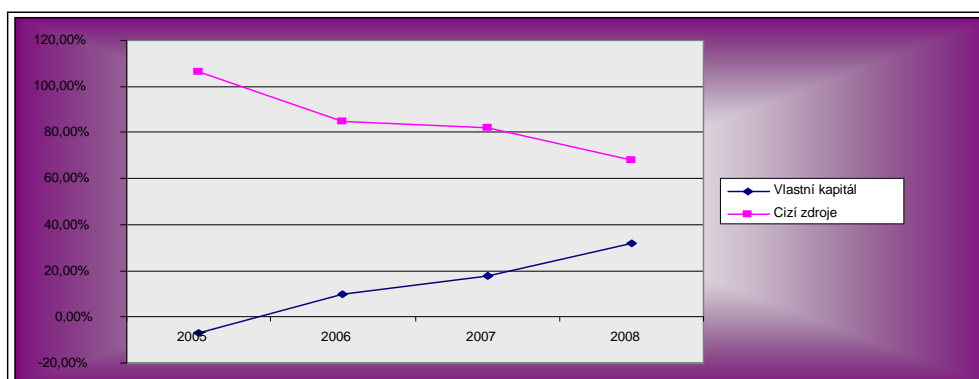
Pasiva – rostoucí trend v pasivech je dán převážně růstem vlastního kapitálu (kladný hospodářský výsledek – splacena ztráta z minulých let). Firma nenavýšuje základní kapitál, proto je jeho poměr k celkovým pasivům snižován.

V prvním roce založení se podnik dostal do ztráty vyšší než byl základní kapitál – vlastní kapitál společnosti se ocitl v záporných číslech. Ztráta byla pokryta z cizích krátkodobých zdrojů. Podnik od roku 2006 tvoří kladný hospodářský výsledek, ztráta byla v letošním roce plně splacena. Pasiva podniku jsou teď tvořena 30% vlastními kapitálu ku 70% cizích zdrojů (bez bankovní výpomoci). Není třeba navyšovat základní kapitál.

období	2005	2006	2007	2008	2005	2006	2007	2008
	tis.Kč	tis.Kč	tis.Kč	tis.Kč	%	%	%	%
AKTIVA CELKEM	1317	1457	1690	2150	100%	100%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	0	0	0	318	0%	0%	0%	0%
DHM	0	0	0	318	0%	0%	0%	0%
DNM	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
Dlouh.finanční majetek	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
Oběžná aktiva	1314	1416	1687	1829	99,77%	97,19%	99,82%	85,07%
zásoby	575	789	785	853	43,66%	54,15%	46,45%	39,67%
dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0				
krátkodobé pohledávky	214	281	549	605	16,25%	19,29%	32,49%	28,14%
krátkodobý finanční majetek	347	526	353	371	26,35%	36,10%	20,89%	17,26%
časové rozlišení	2	41	3	3	0,15%	2,81%	0,18%	0,14%
PASIVA CELKEM	1317	1457	1690	2150	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	-89	144	305	686	-6,76%	9,88%	18,05%	31,91%
základní kapitál	200	200	200	200	15,19%	13,73%	11,83%	9,30%
kapitálové fondy	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
rezervní fondy, nerozděl.fond	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
výsledek hosp.minulých let	-19	-289	-56	105	-1,44%	-19,84%	-3,31%	4,88%
výsledek hosp.běžného účet.období	-270	233	161	381	-20,50%	15,99%	9,53%	17,72%
Cizí zdroje	1402	1235	1385	1464	106,45%	84,76%	81,95%	68,09%
rezervy	0	0	0		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
dlouhodobé závazky	0	0	97	121	0,00%	0,00%	5,74%	5,63%
krátkodobé závazky	1402	1235	1288	1343	106,45%	84,76%	76,21%	62,47%
bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Časové rozlišení	78	4	0	0	5,92%	0,27%	0,00%	0,00%

Tab.č.11 Vertikální analýza rozvahy

Vývoj vlastního kapitálu a cizích zdrojů k celkovým pasivům



Graf č.2 vývoj VK a CK

D) VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁT

Období	2005	2006	2007	2008	2005	2006	2006	2007
	tis.Kč	tis.Kč	tis.Kč	tis.Kč	%	%	%	%
TRŽBY	6151	7531	11958	13092	100%	100%	100%	100%
Náklady vynaložené na prodané zboží	5002	5889	9293	10126	81,32%	78,20%	77,71%	77,34%
*+obchodní marže	1149	1641	2665	2966	18,68%	21,79%	22,29%	22,66%
Výkonová spotřeba	932	964	1807	1736	15,15%	12,80%	15,11%	13,26%
*+přidaná hodnota	217	677	864	1236	3,53%	8,99%	7,23%	9,44%
Osobní náklady	413	472	626	648	6,71%	6,27%	5,23%	4,95%
mzdové náklady	300	345	464	480	4,88%	4,58%	3,88%	3,67%
Daně a poplatky	1	1	6	4	0,02%	0,01%	0,05%	0,03%
Odpisy DM	0	0	0	79	0,00%	0,00%	0,00%	0,60%
OSTATNÍ PROVOZONÍ VÝNOSY	34	45	15	0	0,55%	0,60%	0,13%	0,00%
Ostatní provozní náklady	98	1	20	10	1,59%	0,01%	0,17%	0,08%
*PVH	-262	249	227	495	-4,26%	3,31%	1,90%	3,78%
OSTATNÍ FINANČNÍ VÝNOSY	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní finanční náklady	8	10	19	23	0,13%	0,13%	0,16%	0,18%
*FVH	-8	-10	-19	-23	-0,13%	-0,13%	-0,16%	-0,18%
Daň z příjmu za běžnou činnost	0	5	53	101	0,00%	0,07%	0,44%	0,77%
*MVH	0	0	10	6	0,00%	0,00%	0,08%	0,05%
**VH za běžné období	-270	233	155	371	-4,39%	3,09%	1,30%	2,83%
***VH za účetní období	-270	233	161	381	-4,39%	3,09%	1,35%	2,91%
****VH před zdaněním	-270	238	214	482	-4,39%	3,16%	1,79%	3,68%

Tab.č.12 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

Od počátku existence podniku je klesající tendence nákladů vynaložených na prodané zboží a růst obchodní marže (poměr 77: 23) je splněním cíle společníků dosahovat marže alespoň 22%. V roce 2007 narostla výkonová spotřeba na hodnotu roku 2005 (založení firmy) – situace je dána navýšením osobních nákladů (do firmy vstoupil nový společník). Poměr osobních nákladů však k výši celkových tržeb má klesající tendenci – firma navyšuje tržby, ale mzdy zůstávají na stejné úrovni. Hospodářský výsledek před zdaněním činí téměř 4% z tržeb.

ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ

Poměrové ukazatele jsou vůbec nejběžnějšími ukazateli finanční analýzy a používají se takřka ve všech analýzách.

Poměrové ukazatelé jsou rozděleny do šesti skupin – ukazatelé rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti, tržní hodnoty a ukazatelé na bázi cash flow. Všechny vycházejí z účetních údajů.

A) UKAZATELE RENTABILITY

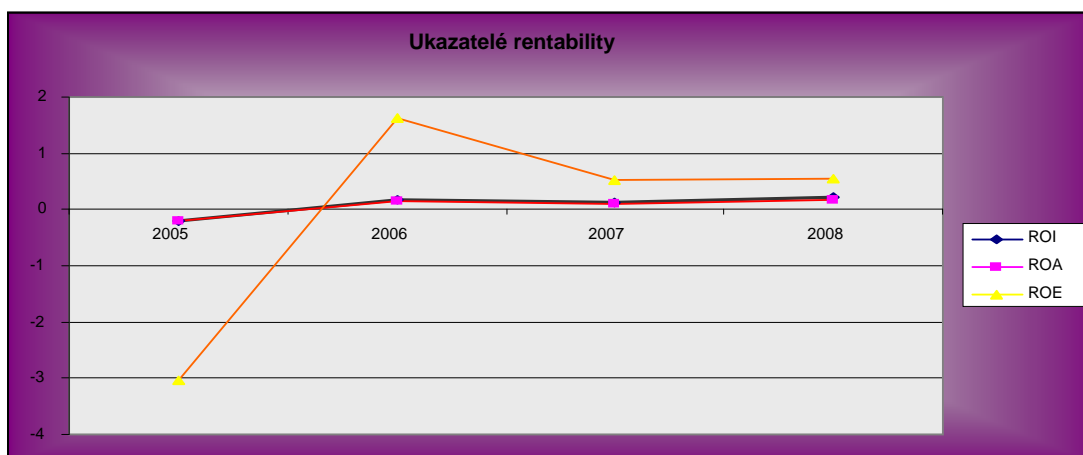
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) - efektivnost, s níž podnik využívá kapitál svých vlastníků.

Vzorec: čistý zisk nebo ztráta / vlastní kapitál

Rentabilita aktiv (ROA) - vyjadřuje čistou výnosnost celkových aktiv podniku. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je situace sledovaného podniku příznivější.

Vzorec: čistý zisk nebo ztráta / celková aktiva

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI) – vzorec: EBIT/ (vl.kapitál+cizí zdroje)



Graf č.3 Ukazatelé rentability

Hodnocení:

ROI větší než 0,15 = velmi dobré

ROI 0,12-015 = dobré

Rok 2005 – firma byla tento rok ve ztrátě, hodnoty ukazatele ROI se proto pohybovaly v záporných hodnotách. Majitelé firmy nedosahovali ziskovosti vloženého kapitálu.

2006-2008 hodnoty se dostaly nad nulovou hranici- dosahují hodnot od 12%-22%. Vlastníci již neprodělávají na vloženém kapitálu. Hodnoty jsou v letech 2006-2008 velmi dobré.

ROA nám říká, zda je podnik výnosný bez ohledu na to, zda vložený kapitál patří vlastníkům či pochází z cizích zdrojů. Hodnoty tohoto ukazatele by měly dosahovat alespoň 0,06-0,10. Firma se pohybuje v oblasti 9%-17%.

Ukazatel ROA kopíruje ROI, mírně pod ním – situace je tedy obdobná. V roce 2005 firma nezhodnocovala vložené prostředky. V letech 2006-2008 dosahuje zisku, míra zhodnocení každé koruny vložené do firmy je od počátku existence firmy průměrně 8%.

ROE udává, jak výnosný je podnik pro vlastníky – má platit $ROE > ROA$. Hodnoty nezkreslené ztrátou v letech 2006-2008 tuto podmínku splňují. Míra zhodnocení každé korun,y vložené vlastníky do podnikání, je v průměru 13%. Firma splatila dluh, vytvořený v roce 2005, v roce 2008.

B) UKAZATELÉ ZADLUŽENOSTI

„Zadluženost sama o sobě ale není pouze negativní charakteristikou podniku. Ve zdravém, finančně stabilním podniku může její růst přispívat k celkové rentabilitě a tím i k tržní hodnotě podniku. Neexistuje ani přímá souvislost mezi zadlužeností a insolventností: vyšší zadluženost nemusí vždy přivádět podnik do finančních potíží. A také naopak: do platebních potíží se mohou dostávat i podniky s poměrně nízkým stupněm zadluženosti, nemají-li dostatek likvidních prostředků.“ *citace Kovanicová 1997*

Míra zadluženosti vlastního kapitálu by měla být kolem 100 %. Míra celkové zadluženosti by měla být podle OECD maximálně 35 %, podle některých autorů může být až 50 %.

Míra zadluženosti vlastního kapitálu

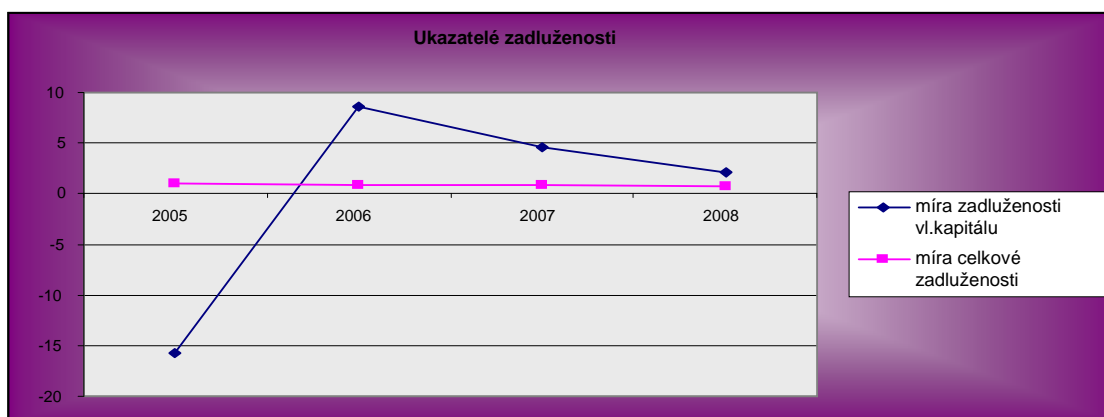
- vyjadřuje, kolikrát je objem cizích prostředků větší oproti vlastnímu kapitálu.

Vzorec: $\text{cizí zdroje} / \text{vlastní kapitál}$

Míra celkové zadluženosti

- vyjadřuje, kolik procent celkových aktiv je financováno externími zdroji. Určitá míra zadlužení je pro podnik prospěšná, protože dochází k optimalizaci nákladů na kapitál. Ovšem je-li podnik předlužen, může se dostat do nepříznivé finanční situace.

Vzorec: $\text{cizí zdroje} / \text{celková aktiva}$



Graf č.4 Ukazatelé zadluženosti

Hodnocení: průměrná hodnota celkové zadluženosti by se měla pohybovat v rozmezí 20-50%. Maximálně do 70%. Nad tuto hodnotu se považuje ukazatel za rizikový. V roce 2005 převyšovali cizí zdroje celková aktiva – firma ve ztrátě. V letech 2006-2007 podnik tuto ztrátu zmenšoval, ale zadluženost byla přesto nad hranicí 70%. Až rok 2008 se dostal pod tuto velmi rizikovou hranici, ale do rozmezí pod 50% se stále nedostal (2008 = 68%).

Podíl cizích zdrojů (ač krátkodobých) je stále příliš vysoký.

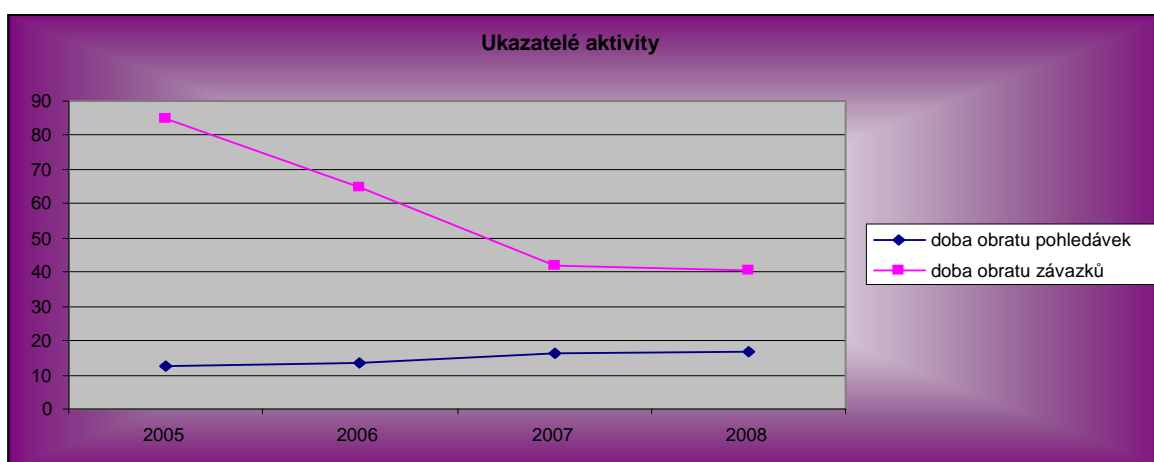
Míra zadluženosti vl.kapitálu má klesající tendenci. V roce 2008 převyšovaly cizí zdroje dvojnásobně vlastní kapitál. V roce 2006 převyšoval ještě osminásobně. Optimální míry zadluženosti vl.kapitálu 100% firma nedosahuje (rok 2008=213%).

C) UKAZATELÉ AKTIVITY

Doba obratu pohledávek – vzorec: krátkodobé pohledávky / denní tržby

Doba obratu závazků – vzorec: krátkodobé závazky / (náklady vynaložené na prodej zboží+výkonová spotřeba/360)

Doba obratu pohledávek by měla být podle některých autorů maximálně 48 dní. Doba obratu závazků bude pro většinu podniků velkým problémem, setkáme se i s více než 100 dny.



Graf č.5 Ukazatelé aktivity

Hodnocení: Doba obratu pohledávek značí, jak dlouho musíme čekat na zaplacení od našich zákazníků. Tato doba se mírně zvyšuje – a to na 16 dnů. Je to dáno získáním firmy Chempex s.r.o. jako našeho největšího odběratele – tato firma má splatnost závazků 30 dnů (zpoždění plateb je mnohdy dvojnásobné. Vyrovnání přináší zákazníci, jež platí v hotovosti.

Doba obratu závazků < doba obratu pohledávek. Firma se nechává financovat penězi od dodavatelů, přičemž doba splatnosti je dodržována. Zakládáme si na bezdlužnosti vůči našim dodavatelům.

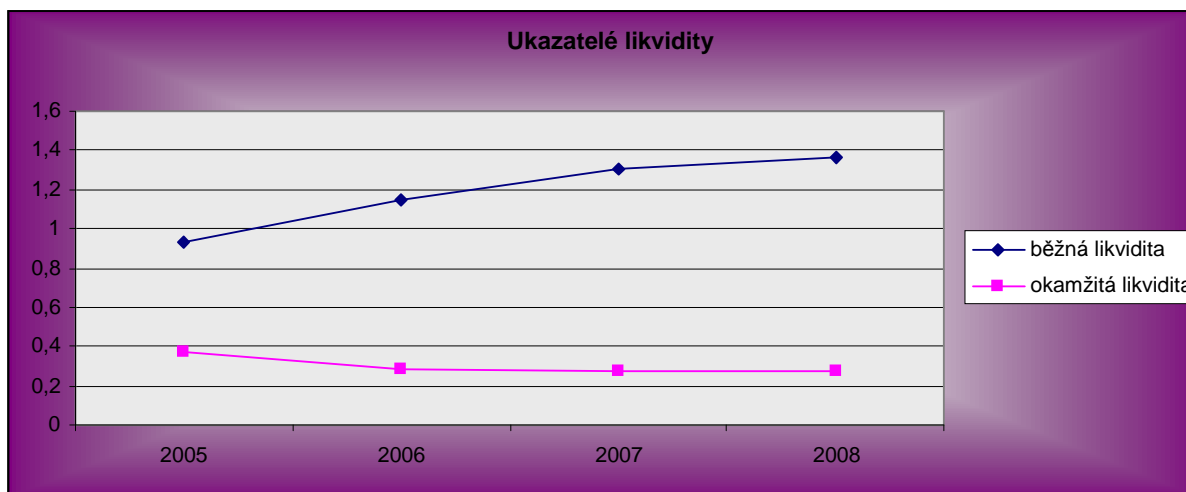
D) UKAZATELÉ LIKVIDITY

Běžná likvidita (3.stupeň) – udává momentální platební schopnost podniku. Za uspokojivou hodnotu ukazatele běžné likvidity se ve vyspělých tržních ekonomikách považuje 2-3, což značí finančně zdravý podnik.

Vzorec: oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Okamžitá likvidita (1.stupeň) – vzorec: pohotové peněžní prostředky/krátkodobé závazky

Žádoucí je velikost 0,2-0,5. Nejvíce žádoucí je velikosti 1.



Graf č.6 Ukazatelé likvidity

Hodnocení: okamžitá likvidita (výše peněžních prostředků k zaplacení našich krátkodobých závazků) má mírně klesající tendenci. Situace je dána mírným snížením

stavu pohotových peněžních prostředků a neměnným stavem krátkodobých závazků.

Stále se hodnoty pohybují nad minimem 0,2.

Celkově oběžná aktiva rostou – a s nimi i ukazatel běžné likvidity. I přes zvyšování se však hodnoty stále pohybují pod doporučenou hladinou. Nepřesahují hodnotu 2.

Dokonce se firma dostala v roce 2005 pod kritickou hladinu 1. To v takovém případě znamená, že podnik krátkodobými zdroji financuje dlouhodobý majetek a nemá dostatek pohotových zdrojů k vyrovnání dluhů.

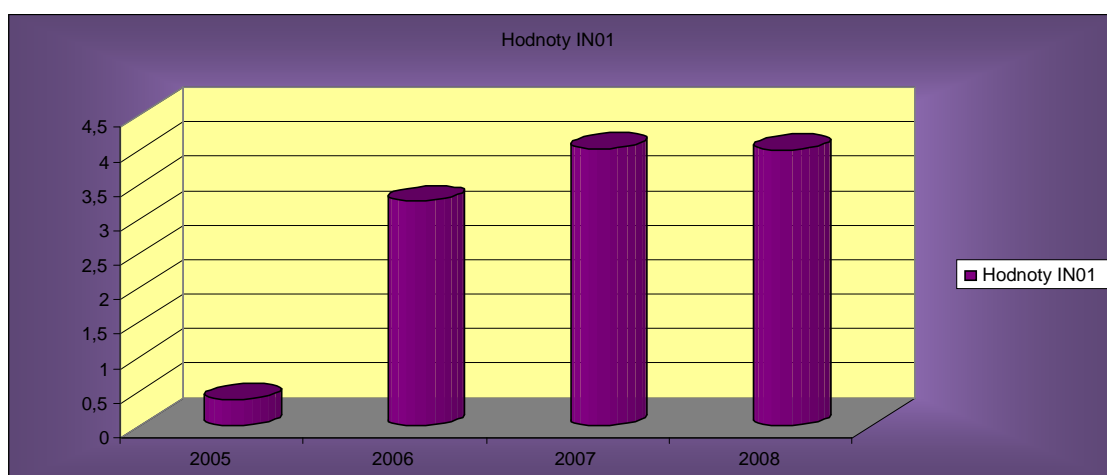
ANALÝZA SOUSTAV UKAZATELŮ

Jednotlivé ukazatele finanční analýzy mají jen omezenou vypovídající schopnost.

Činnost podniku je však velmi složitý proces a je třeba ho posuzovat v potřebných souvislostech. Pro rychlé první zhodnocení je dobré použít index IN 01 - rychlý test pro posouzení finanční situace podniku, který používá pět poměrových ukazatelů s rozdílnou váhou.¹⁴

IN01 > 1,77	zóna prosperity
0,75 < IN01 < 1,77	šedá zóna
IN01 < 0,75	zóna bankrotu

Tab.č.13 Zóny indexu IN01



Graf č.7 Hodnoty indexu IN01

¹⁴ KONEČNÝ, M., Finanční analýza a plánování, vyd.1, ISBN 80-214-1519-3

Hodnocení: V roce 2005 se podnik nacházel v zóně bankrotu. Firma měla největší finanční problémy – důvodem bylo založení společnosti s ručením omezeným, měli jsme vysoké cizí zdroje, které převyšovaly celková aktiva. Celkové náklady převýšily tržby, hospodářský výsledek byl záporný. Od roku 2006 hodnoty indexu IN01 vystoupily do zóny prosperity. Firmě se podařilo snížit náklady a navýšit každoročně tržby.

Drobné snížení hodnoty v roce 2008 oproti roku 2007 je dáno koupí nákladního automobilu.

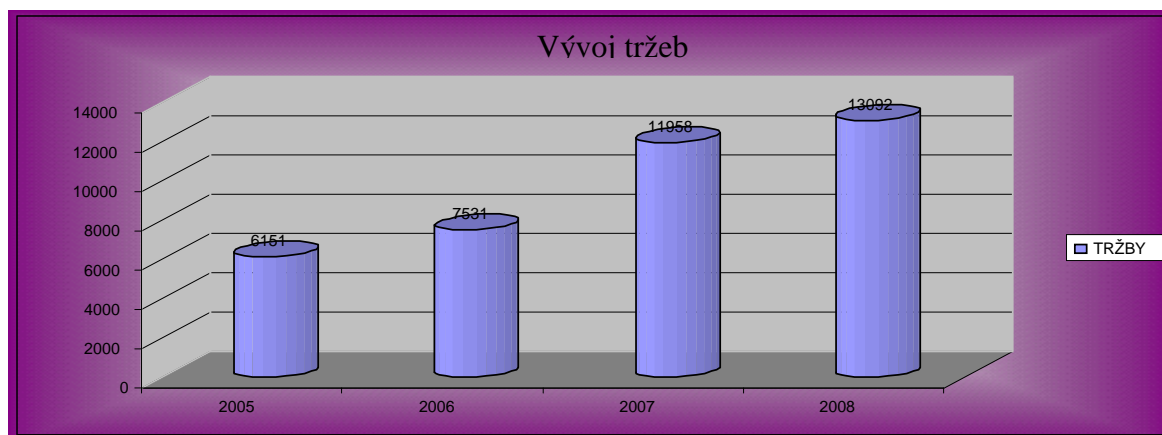
Je důležité, že se firma pohybuje v těchto hodnotách. Rok 2009 bude výhledově, z důvodu finanční krize, pro firmu kritický. Kdyby se již teď nacházela v šedé zóně, snadno by mohla sklouznout znovu do zóny bankrotu.

3.3 Prodejní analýza

V této části provedu analýzu minulého a současného vývoje tržeb z hlediska velkoobchodu, maloobchodu a sortimentu. Důvodem této analýzy je znalost struktury tržeb a nalezení klíčových faktorů, které odhalí nedostatky, příležitosti a umožní zformulovat návrhy pro zlepšení.

3.3.1 Analýza tržeb maloobchodu a velkoobchodu

Celkové tržby v letech 2005-2008 mají rostoucí tendenci.



Graf č.8 vývoj tržeb 2005-2008

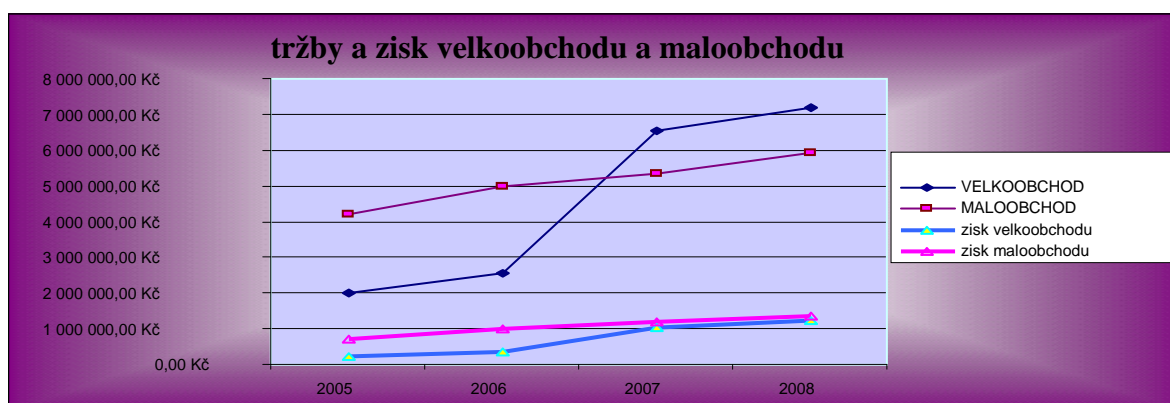
POMĚR TRŽEB V MALOOBCHODU A VELKOOBCHODU

Cílem této podkapitoly je zjistit, jak se tržby podílejí na maloobchodu a velkoobchodu.

Jejich poměr a výši zisku, připadající na jednotlivé činnosti.

	2005	2006	2007	2008
VELKOOBCHOD	2 020 922,38 Kč	2 564 373,88 Kč	6 533 973,30 Kč	7 182 355,54 Kč
	32,86%	34,05%	54,64%	54,86%
Zisk	236 891,50 Kč	370 606,13 Kč	1 044 317,00 Kč	1 244 526,00 Kč
MALOOBCHOD	4 200 629,09 Kč	4 983 397,86 Kč	5 341 393,05 Kč	5 915 291,60 Kč
	68,29%	66,17%	44,67%	45,18%
Zisk	720 442,37 Kč	996 679,40 Kč	1 211 916,00 Kč	1 373 624,00 Kč

Tab.č.14 Podíl tržeb maloobchodu a velkoobchodu



Graf č.9 vývoj tržeb maloobchodu a velkoobchodu

Hodnocení: Tržby maloobchodu a velkoobchodu se v posledních letech vyvíjejí. V letech 2005-2006 převažovaly ve firmě tržby z maloobchodu. Zisk z maloobchodu byl v této době pro firmu výrazně vyšší než z velkoobchodu. Jestliže by tento trend přetrvával, bylo by firmu vhodné zhodnotit další pokračování provozování velkoobchodu.

Od roku 2007 se situace výrazně změnila. Obrat firmy je tvořen z větší části tržbami z velkoobchodu, a to aniž by došlo ke snížení prodeje v maloobchodě.

Důvodem této změny bylo získání nových zákazníků, jež přišli do firmy společně s novým společníkem. Dalším zásadním průlomem byla změna struktury v nabídce zboží, a to formou rozšíření nabídky – přechod od jediného výrobce na více výrobců.

V současné době nabízíme ve velkoobchodu sortiment od pěti výrobců (Pufas, Chemolak Trade s.r.o, Building Plast s.r.o, Stav komplet s.r.o., Finesa s.r.o.). Touto změnou došlo k získání nových zákazníků, jež odebírají zejména syntetické a nitrocelulóзовé barvy, ředidla, ochranné nátěry dřeva apod.

Pozitivní pro firmu je zjištění, že obrat maloobchodu též stále roste a zisk z něj plynoucí je stále vyšší než zisk z velkoobchodu.

3.3.2 Analýza tržeb z hlediska sortimentu

Náš prodej je zaměřen na širokou škálu sortimentu z oblasti barev a laků, (přibližně 3600 položek).

K analýze sortimentu jsem použila zboží, jež je pro tuto oblast charakteristické. Účelem je zjistit, jak se toto zboží podílí na tržbách firmy.

STRUKTURA PRODEJE VNITŘNÍCH A FASÁDNÍCH BAREV				
	2005	2006	2007	2008
BAUFAN	322 399,00 Kč	227 717,00 Kč	545 102,00 Kč	528 330,00 Kč
PUFAS	181 825,00 Kč	128 356,00 Kč	688 461,00 Kč	420 482,00 Kč
PRIMALEX	473 200,00 Kč	895 465,00 Kč	1 252 104,00 Kč	1 126 290,00 Kč
HET	10 214,00 Kč	46 421,00 Kč	102 745,00 Kč	168 873,00 Kč
celkem	987 638,00 Kč	1 297 959,00 Kč	2 588 412,00 Kč	2 243 975,00 Kč
%PODÍL NA TRŽBÁCH	16,06%	17,23%	21,65%	17,14%

Tab.č.15 Struktura prodeje vnitřních a fasádních barev

STRUKTURA PRODEJE ŘEDIDEL ,SYNETICKÝCH A NITRO BAREV				
	2005	2006	2007	2008
SYNETIC.BARVY	839 504,00 Kč	1 243 509,00 Kč	2 221 145,00 Kč	2 671 796,00 Kč
ŘEDIDLA	216 818,00 Kč	260 548,00 Kč	276 188,00 Kč	841 868,00 Kč
NITRO	17 713,00 Kč	62 339,00 Kč	69 862,00 Kč	92 188,00 Kč
celkem	1 074 035,00 Kč	1 566 396,00 Kč	2 567 195,00 Kč	3 605 852,00 Kč
%PODÍL NA TRŽBÁCH	17,46%	20,80%	21,47%	27,54%

Tab.č.16 Struktura prodeje ředidel, syntetických a nitro barev

Hodnocení: Výběr sortimentu se týkal vnitřních a fasádních barev, ředidel, syntetických a nitrocelulóзовých barev. I zde jsou patrné změny – a to rostoucí podíly na tržbách. Důvodem je nárůst tržeb firmy a zvýšení prodeje ve velkoobchodu (viz.výše). Podstatný nárůst je u syntetických barev a ředidel.

Vnitřní a fasádní barvy zaznamenávají stálý nárůst. Ten je dán zejména prodejem vnitřních barev Primalex (výrazný růst prodeje jsme zaznamenali se zařazením míchacího centra v roce 2006). V roce 2006 jsme zařadili nově výrobky společnosti Het spol. s r.o. – přínosem pak byl obrát v hodnotě téměř 170.000,- za loňský rok.

3.4 Stručné hodnocení vývoje a současného stavu firmy. Vytipování hlavních nedostatků

3.4.1 Hodnocení finanční analýzy

Hlavní činností naší firmy je nákup a prodej zboží za účelem dalšího prodeje. Cílem této práce je zhodnocení současného stavu firmy a navržení možnosti dalšího rozvoje.

Firma byla změněna z fyzické osoby na právnickou osobu v roce 2005. Od tohoto roku je vedeno podvojně účetnictví a jeho podklady byly použity pro finanční analýzu podniku.

Pro zhodnocení finanční situace firmy jsem použila základní ukazatele.

Majetek firmy je tvořen z 85% oběžnými aktivy. Dlouhodobý majetek, jež firma vlastní, je pouze jeden nový automobil. Nemáme v úmyslu jej v blízké době rozšiřovat. Firma nevlastní nemovitost, v níž sídlí a skladuje zboží. Je v pronájmu (majitelé nemovitosti jsou zároveň společníky firmy již analyzuji).

Stejně tak firma nemá téměř žádný DM, v její evidenci figurují v cizích zdrojích z 62% krátkodobé závazky. Dlouhodobé závazky, jež firma má (5% z cizích zdrojů), jsou závazky ke společníkům.

Firma tvoří kladný hospodářský výsledek a má uhrazenou ztrátu z minulých let. Podnik byl ve ztrátě pouze v roce 2005. Ostatní sledované roky tvoří zisk. Vlastní kapitál vzrostl z původních -89 tisíc na +686 tisíc.

Struktura pasiv nyní – 1/3 jsou vlastní aktiva, 2/3 cizí zdroje.

Doba obratu pohledávek je větší než doba obratu závazků. Průměrná doba faktur se splatností příkazem je 16 dnů.

Další ukazatele však odhalují *určité nedostatky*. *Ukazatelé zadluženosti* se pohybují nad hranicí doporučení. Míra zadluženosti vlastního kapitálu se zlepšuje, ale doporučené hladiny 100% prozatím firma nedosáhla a cizí zdroje přesahují nad vlastním kapitálem. Celková zadluženosti firmy se v roce 2008 dostal pod hranici 70%. Doporučené hodnoty jsou ve výši 20-50% zadluženosti.

Běžná likvidita firmy roste. Stále je však pod limitem, jenž je doporučen. *Okamžitá likvidita* se pohybuje nad hodnotou 20% (což je minimum). Firma prozatím zvládá splácet svoje závazky, ale při drobném navýšení krátkodobých závazků, či naopak snížením peněžních prostředků se podnik může dostat do potíží se splácením.

Firma v průběhu roku splácí své *závazky* ve splatnosti – jedná se o závazky za zaměstnance, za zboží i za finanční úřad a ostatních státních institucí. Jsou však měsíce, kdy se dostává do potíží a musíme volit půjčku od společníků. Tato situace nastává v lednu až březnu .

Důvodem je dobíhání prodloužených splatností našich velkých dodavatelů a naopak opoždění plateb od našich největších odběratelů.

Naproti tomu v sezónním období (květen – září) má firma dostatek finančních prostředků (včetně vrácení půjčky společníkům, či investice do firmy).

Analýza soustavy ukazatelů s použitím *indexu IN01* prokázala, že firma se nacházela v roce 2005 v zóně bankrotu. V letech 2006-2008 se naopak přehoupla nad hranici zóny prosperity. V současné době tedy svým majitelům přináší zisk a firma se jeví jako finančně stabilní.

3.4.2 Hodnocení tržeb

Tržby mají ve sledovaném období stále rostoucí tendenci. Zejména změna v roce 2007 byla výrazná. Tržby vzrostly o 58% oproti roku 2006. Jak jsem již zmiňovala – hlavním důvodem toho nárůstu je vstup nového společníka do firmy, jenž s sebou přivedl nové zákazníky do velkoobchodu.

V roce 2005 byl podíl tržeb maloobchodu na celkových tržbách téměř 70% a velkoobchod činil 30%. V roce 2008 tvořil maloobchod 45% tržeb a velkoobchod 55%.

I přes tuto změnu přináší maloobchod do firmy více zisku. Důvodem je vyšší marže (průměr - maloobchod 24% a velkoobchod 17%).

Největší podíl na obratu firmy mají pak barvy (vnitřní, fasádní, syntetické a nitro). Tyto položky tvoří 40% obratu firmy (18% z celkového počtu položek, jež prodáváme).

Zajímavé je pro nás zjištění výrazného nárůstu prodeje ředidel a syntetických barev. Největší podíl na tomto růstu máš náš největší odběratel ve velkoobchodu Chempex s.r.o., který dodává toto zboží do průmyslu.

V roce 2009 očekáváme pokles odběrů tohoto zboží. Průmysl čelí finanční krizi a tato skutečnost ovlivní jeho celkové odběry i v našem oboru. Firma Chempex přestala odebírat např. sudy ředidel. V loňském roce byl odběr tohoto druhu zboží až 450kg týdně. Naopak navýšila odběry zboží pro drobné spotřebitele.

Výše tržeb výrazně ovlivňuje vývoj počasí – letošní zima se projevovala v silně mrazivém počasí a vydatným sněžením (oproti rokům předešlým). Tržby v prvních třech měsících roku měly klesající tendenci. Nadprůměrně teplý duben ukázal, že náš obor není finanční krizí ovlivněn tolik jak jiné obory. Lidé se orientují stále na zdokonalování svých domovů a vydávání finančních prostředků tímto směrem není pro ně plynutím. Tržby v tomto měsíci narostly o 200 tisíc oproti dubnu 2008.

3.4.3 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<p>12 let od otevření prodejny</p> <p>Znalosti z oboru</p> <p>Schopnost a ochota poradit zákazníkovi</p> <p>Znalost našich zákazníků a „rodinný“ přístup</p> <p>Široký sortiment malířských potřeb</p> <p>Pružné reakce na požadavky zákazníků</p> <p>Objekt firmy má parkovací plochu pro zákazníka</p>	<p>Nedostatečná propagace</p> <p>V minulosti silná orientace na jednoho výrobce (maloobchodu i velkoobchod)</p> <p>Absence kvalitních internetových stránek</p> <p>Nízký přírůstek zákazníků z řad firem a živnostníků pro maloobchod</p>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<p>Získání nových zákazníků</p> <p>Větší propagace firmy</p> <p>Otevření nové prodejny</p> <p>Nárůst obrátu za maloobchod</p> <p>Rozšíření prodejní plochy a sortimentu</p> <p>Pořádání předváděcích akcí pro malíře – podpora stávajících a přesvědčení nových zákazníků ke koupi</p> <p>Využití „bonusového účtu“ u hlavního dodavatele k propagaci firmy</p> <p>Stabilizace firmy z dlouhodobého hlediska</p> <p>Důležitý zákazník z pohledu dodavatelů</p>	<p>Finanční krize</p> <p>Růst nové konkurence</p> <p>Oslabení české měny</p> <p>Legislativní změny</p> <p>Zhoršení platební morálky našich velkých odběratelů</p> <p>Ohrožení firmy plynoucí z neúspěchu návrhu na rozšíření</p>

Tab.č.17 SWOT analýza

4 NÁVRH PŘÍSTUPU KE ZLEPŠENÍ

A ZHODNOCENÍ OČEKÁVANÝCH PŘÍNOSŮ

V současné situaci firmy se jeví jako vhodné rozšířit maloobchodní činnost. Velkoobchod v současné době pokrývá kapacitní možnosti rozvozu a jeho výrazné posilování není pro nás naprostou nutností. Je důležité pro příští rok udržovat své zákazníky, případně oslovit nové zákazníky na trasách, jež pravidelně zavážíme.

Více možností vidím v rozšíření maloobchodu formou otevření nové prodejny ve Velké Bíteši. V současné době jsou k dispozici prostory k pronajmutí přímo v centru města. V těchto prostorách je řadu let prodáváno drogistické zboží a okrajově také barvy a laky.

Současný provozovatel prodejny chce však svoje podnikání ukončit a majitel objektu ji nabízí k pronájmu.

Stávající prodejní plocha je cca 25m². Majitel nám umožní strhnout příčku mezi prodejnu a skladovacím prostorem. Vznikne tak prodejní plocha 50 m². Drobnou stavební úpravou - příčkami ze sádkartonu vytvoříme příruční sklad o 8m².

4.1 Výrobová, sortimentní a cenová politika

Základní rozdělení sortimentu nové prodejny firmy:

- a) barvy, laky
- b) drogistické zboží

Z tohoto základního rozdělení je zřejmý záměr ponechat obchodu jeho účel, který měl několik desetiletí.

Obyvatelé města jsou na prodej drogistického zboží v tomto místě zvyklí a strategicky je vhodné jeho ponechání.

Dojde tak k výraznému rozšíření sortimentu, který firma bude poskytovat.

Zaměříme se především na běžnou klientelu z řad občanů. Živnostníky a firmy budeme odkazovat na naši domovskou prodejnu.

BARVY, LAKY

Základní páteř této oblasti tvoří:

- vnitřní nátěry (bílé, probarvené)
- tónovací barvy
- tmely pro domácí použití (např. sádra, silikon, akrylát)
- syntetické emaily
- ředidla v malém balení
- lazurovací barvy (alespoň základní druh Luxol od firmy Balakom)
- základní malířské nářadí
- brusivo (papír a plátno v archu)
- základní sortiment pro drobné opravy automobilů
- základní sortiment sprejů

Míchací zařízení do prodejny umisťovat v počátku nebudeme. Zákazníka odkážeme na domovskou prodejnu, nebo bude situace řešena pomocí objednávky a dovozem do nové prodejny.

Hodnota skladu takto sestaveného profilu pro oblast barev a laků: 100.000,-Kč.

Zboží bude pořízeno od pěti dodavatelů. Doba splatnosti bude rozdělena od 3 týdnů do 3 měsíců. Nebudeme požadovat prodloužení splatnosti u dodavatelů. Neprodejné zboží bude vráceno do domovské prodejny a nahrazeno jiným sortimentem.

DROGISTICKÉ ZBOŽÍ



Zvolíme si hlavního dodavatele tohoto sortimentu. Bude se jednat o firmu p.k.Solvent s.r.o., kteří nabízejí vstup do sítě drogerií Teta.

Síť drogerií TETA vznikla na přelomu let 1995/1996. V současnosti, díky svému špičkovému postavení na trhu, může PK Solvent stavět TETU na mnohem silnějších základech. Na základě smluvního partnerství nyní sdružuje 520 nejvýznamnějších

českých a moravských drogerií, kterým nabízí společnou práci na budoucnosti. Největší investice vkládá PK Solvent především do reklamy a podpory maloobchodního prodeje, do zavádění počítačové techniky v prodejnách (objednávání zboží z velkoobchodu přes Internet, používání pokladen na EAN kód...), do zlepšení vzhledu a image jednotlivých prodejen.

Výhody spolupráce:

- široký sortiment zboží – přes 7 000 položek
- rozvoz po celém území ČR
- dodávky do 48 hodin
- pravidelné návštěvy obchodních zástupců
- slevové akce každý den
- leták 2x měsíčně
- roznos zdarma
- TV reklama

Podmínkou této spolupráce je odběr zboží od firmy p.k.Solvent, zřetelně umístěná reklama a logo Teta, vést základní doporučený sortiment, dodržovat ceny letákových akcí.

Základní sortiment pro otevření prodejny:

- čisticí prostředky pro koupelnu, WC, kuchyň a jiné prostory
- aviváže, prací prášky, čističe
- dětské pleny, hygiena pro nejmenší
- toaletní papír, hygienické potřeby pro ženy
- šampóny, sprchové gely, zubní pasty, mýdla
- tělová mléka, krémy
- laky a gely na vlasy
- základní kosmetika pro ženy a muže

Hodnota skladu drogistického zboží pro otevření prodejny: 150.000,-Kč, (postupné navyšování v závislosti na poptávce)

V případě potřeby p.k.Solvent zajistí zařízení prodejny. Prvotní závoz je formou faktury s prodlouženou splatností 4 měsíce. Firma požaduje 10% zálohu (cca 15.000,-) z první faktury.

Cenová politika

Na sortiment barev a laků nasadíme marži o 5% vyšší než je na domovské prodejně – průměrná marže 27%. I zde budeme poskytovat slevy firmám, živnostníkům a množstevní slevy – rozmezí 3-6%.

Drogistický sortiment – na toto zboží nebude poskytována již dodatečná sleva množstevní či firmám. Slevy a akce budou pravidelně uskutečňovány formou akčního letákového zboží.

Průměrná marže tohoto sortimentu bude nižší – cílem bude udržet hladinu marže 17%.

4.2 Lidské zdroje a organizační struktura

Otevírací doba obchodu je plánována od 8⁰⁰ – 17⁰⁰.

Na provoz nové prodejny je nutné najmout novou pracovní sílu.

Lidské zdroje – zaměstnáme dva pracovníky, každého na poloviční úvazek. V závislosti na obratu prodejny je možné smlouvu změnit na úvazek celý.

V první řadě nabídneme nová pracovní místa původním prodavačkám obchodu.

Mzda, poskytnutá zaměstnancům – ¹⁵Zaměstnanci, odměňovanému měsíční mzdou, který má (individuálně) sjednanu kratší pracovní dobu nebo který neodpracoval v kalendářním měsíci příslušnou pracovní dobu odpovídající stanovené týdenní pracovní době se úroveň minimální mzdy snižuje úměrně odpracované době. Celková hrubá mzda zaměstnance za měsíc bude činit průměrně 7500 Kč.

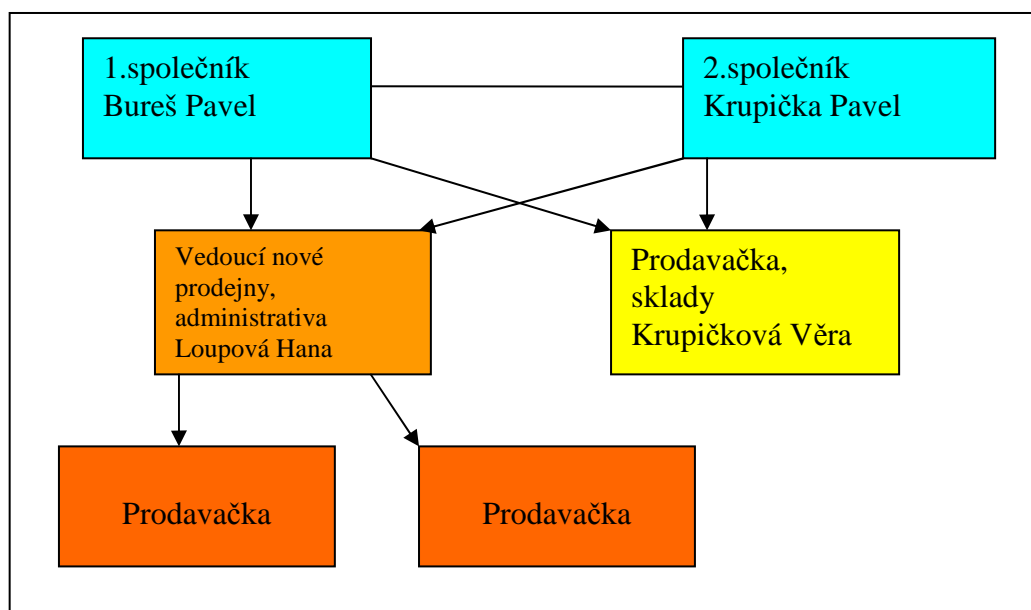
¹⁵ <http://www.mesec.cz/clanky/>

Organizační struktura

Za novou prodejnu ponesu odpovědnost. Mým úkolem - jako vedoucího- bude dohlížet na nové zaměstnance, poskytnout jim proškolení v oblasti struktury prodávaného sortimentu, práce s programem Pohoda (forma Kasa pro malé prodejny), správné a včasné objednávky zboží, přejímka zboží a jeho ocenění (zejména po dobu zaškolení pracovníků). Vyřízení mzdové otázky.

Ostatní povinnosti, týkající se administrativy firmy, mi zůstanou.

Nové organizační schéma firmy



Obr.č.9 Nové organizační schéma firmy

4.3 Marketingová propagace

Každý podnik musí být vidět. Bez účelné propagace se jen těžko dočká podnikatel kýženého výsledku. Zákazník musí vědět, že firma vůbec existuje a pak je důležité jej opakovaně stimulovat ke koupi.

Jak jsem uvedla, jednou ze slabých stránek podniku je právě nedostatečná propagace. Tato forma podpory prodeje u nás není příliš zavedena. Naše propagace spočívá v reklamě (jednou za rok) do místního deníku Exit162 či Zpravodaj Velká Bíteš.

Jedním z bodů úspěšného otevření nové prodejny je zlepšit propagaci firmy a samotné prodejny.

Máme možnost využití bonusových účtů za odběry zboží u firmy Triga color, a.s. a Primalex a.s. Na konci roku 2008 tato konta činila 52.000,-. Podmínkou využití těchto finančních prostředků na reklamu je umístění loga obou firem na propagační materiály.

Otevření nové prodejny je plánováno na začátek května 2009.

Druhy periodik, které použijeme pro reklamu:

- ✚ Zpravodaj: měsíčník města Velká Bíteš, vydavatel klub kultury. Zpravodaj je dodáván do všech domácností ve městě zdarma Českou poštou. Cena inzerce na poslední stranu v barvě – 3.500,-.
- ✚ Exit162: měsíčník mapující dění ve Velké Bíteši, vydavatelem je p.Rauš, časopis je k dispozici v trafice, samoobsluhách, restauracích či pekárně, náhled starších čísel je k dispozici na internetových stránkách časopisu. Cena je 20,-. Cena inzerce na poslední stranu v barvě – 6500,-.
- ✚ INZERT: regionální inzertní noviny, vycházejí měsíčně. Noviny jsou zaměřeny na inzerci v regionu Velkého Meziříčí. Do domácností jsou roznášeny Českou poštou. Cena jedné inzerce velikosti 15x10cm – 4.500,-.
- ✚ Letáky drogerie TETA: 2x měsíčně, náklady hrazeny firmou p.k.Solvent s.r.o.
- ✚ Letáky Dům Barev: 2x ročně, v sezónním období, náklady spojené s tiskem hradí firma Triga color,a.s. Roznos si hradíme sami. Cena 650,- .
- ✚ Vizitky 1500,-.
- ✚ „Rekonstrukce“ stávajících internetových stránek – 20.000,-.

Obsah reklam:

Zpravodaj: připomenutí se zákazníkovi. Pozvánka do nové prodejny, otevřené od května 2009.

Exit162: reklama cílená na novou prodejnu, zdůraznění drogerie Teta a její letákové akce.

V rámci zatraktivnění pro zákazníka nabídka dárku nad nákup 1.000,- barev, laků. Akce je podporována firmou Triga color, a.s. – zákazník si vytočí na „kole štěstí“ hodnotný dárek.

Za nákup výrobků od firmy Balakom a.s. obdrží zákazník štětec.

INZERT: obdobná struktura jako u měsíčníku Exit162.

Letáky drogerie Teta: strukturu si zadává firma p.k.Solvent, naší povinností je dodržovat letákové akční ceny

Letáky Dům Barev: stejné podmínky jako u drogerie Teta

Náklady na propagaci:

ZPRAVODAJ (zadní strana)	7 000,00 Kč
EXIT162(zadní strana)	13 000,00 Kč
INZERT(regionální měsíčník)	36 000,00 Kč
LETÁKY DROGERIE TETA	0,00 Kč
LETÁKY DŮM BAREV	1 300,00 Kč
Internetové stránky+aktualizace	32 000,00 Kč
VIZITKY	1 500,00 Kč
celkem	90 800,00 Kč
bonusové účty	52 000,00 Kč
doplatek firmy	38 800,00 Kč

Tab.č.18 náklady na propagaci

Časový harmonogram propagačních akcí:

periodikum	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
ZPRAVODAJ (zadní strana)	X					X				
EXIT162(zadní strana)		X								X
INZERT(regionální měsíčník)			X	X	X	X				
LETÁKY DROGERIE TETA			X	X	X	X	X	X	X	X
LETÁKY DŮM BAREV		X			X					
Internetové stránky+aktualizace	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
VIZITKY	VÝTISK DLE POTŘEBY									

Tab.č.19 Časový harmonogram propagačních akcí

4.4 Předpokládané náklady návrhu

Nejdůležitější částí všech návrhů ke zlepšení ve firmách je zhodnotit přínosy, které novinky přinesou, ale samozřejmě vyčíslit veškeré náklady s realizací nových návrhů spojené.

Můj návrh na růst naší firmy spočívá v otevření prodejny v rámci rozšíření maloobchodní činnosti.

Náklady spojené s novou prodejnou rozdělím na dva typy: náklady na realizaci a běžné náklady na provoz prodejny, spotřebované v průběhu roku.

Náklady na realizaci prodejny

STAVEBNÍ ÚPRAVY	60 000,00 Kč
bourací práce	20 000,00 Kč
úprava šatny	15 000,00 Kč
sklad (příčky ze sádrokartonu)	6 000,00 Kč
pokládka dlažby	19 000,00 Kč
DOKONČOVACÍ PRÁCE	4 500,00 Kč
malba	2 000,00 Kč
osvětlení	2 500,00 Kč
ZAŘÍZENÍ PRODEJNY	77 200,00 Kč
regály	40 000,00 Kč
prodejní pult	15 000,00 Kč
počítač	13 000,00 Kč
prodejní program KASA	3 700,00 Kč
čtečka čárových kódů	2 500,00 Kč
tiskárna	3 000,00 Kč
CELKEM	141 700,00 Kč

Tab.č.20 Náklady na realizaci prodejny

Náklady spojené s provozem prodejny

S provozem každého podniku jsou spojeny náklady, které je třeba uhradit. Jsou to především náklady na provoz – jako voda, plyn a elektřina, drobné výdaje na kancelářské potřeby či úklid. Samozřejmě nelze provozovat podnik bez lidí.

Pro naši novou prodejnu musíme najít zaměstnance. Otevírací doba je plánována na devět hodin denně.

Zaměstnat chceme dvě síly – pracovní smlouva na poloviční úvazek. Nabízená hrubá mzda je 7500 Kč. Jednou za tři měsíce poskytneme zaměstnancům odměnu ve výši 15% z hrubé mzdy, při splnění podmínek daných smlouvou a po mém zhodnocení jejich pracovního nasazení (včasné příchody postoj k zákazníkům, ochota rozvíjet své znalosti apod.).

Prostory prodejny nebudeme kupovat, nýbrž si je pronajmeme. Splátky nájmu budou pevné, měsíční. Energie v něm započítané nebudou. Prodejna má svoje hodiny pro odpočet elektřiny, vody i plynu.

Prognóza provozních nákladů prodejny v letech 2009-2012

<i>rok</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
nájem	108 000,00 Kč	144 000,00 Kč	144 000,00 Kč	144 000,00 Kč
náklady za zaměstnance	221 607,00 Kč	295 476,00 Kč	310 249,80 Kč	325 762,29 Kč
brigádní výpomoc	30 000,00 Kč	31 500,00 Kč	31 500,00 Kč	31 500,00 Kč
plyn	22 500,00 Kč	30 000,00 Kč	31 500,00 Kč	33 075,00 Kč
elektřina	11 250,00 Kč	15 000,00 Kč	15 750,00 Kč	16 537,50 Kč
voda(vodné, stočné)	3 400,00 Kč	6 800,00 Kč	7 140,00 Kč	7 497,00 Kč
telefon	13 500,00 Kč	15 000,00 Kč	15 750,00 Kč	16 537,50 Kč
náklady spojené s propagací	15 000,00 Kč	15 750,00 Kč	16 537,50 Kč	17 364,38 Kč
drobné nákupy	25 000,00 Kč	26 250,00 Kč	27 562,50 Kč	28 940,63 Kč
CELKEM	450 257,00 Kč	579 776,00 Kč	599 989,80 Kč	621 214,29 Kč
spotřebované nákupy	2 449 440,00 Kč	3 760 000,00 Kč	4 060 800,00 Kč	4 385 664,00 Kč
NÁKLADY CELKEM	2 899 697,00 Kč	4 339 776,00 Kč	4 660 789,80 Kč	5 006 878,29 Kč

Tab.č.21 Prognóza provozních nákladů prodejny

4.5 Prognóza tržeb a zhodnocení přínosů návrhu

Sortiment obchodu je pomyslně rozdělen na dvě hlavní kategorie

- barvy, laky
- drogerie

S prodejem barev a laků máme mnohaleté zkušenosti. Prognózování prodeje tohoto sortimentu jsme mohli postavit na minulých a současných obratech našeho maloobchodu.

Jak jsem již uvedla, nový obchod se nachází v centru města. Pohyb lidí je tu daleko větší než v našem působišti.

V roce 2008 navštívilo naši prodejnu téměř 13.000 zákazníků. Průměrná útrata každého zákazníka je v tomto počtu 468,-Kč. (V roce 2005 nás navštívilo 10.050 zákazníků a jejich útrata byla 416,-Kč.)

4.5.1 Prognóza tržeb

Odhad prodeje pro rok 2009 sortimentu barev a laků je na základě stávajících zkušeností a prodej drogistického zboží je založen na zjištěných obratech tří obdobných prodejen v jiných městech.

V dalších letech očekáváme průměrný nárůst tržeb o 7%. Odhad je na základě dat, jež mám z minulých let naší maloobchodní činnosti. Zde je průměrný meziroční nárůst tržeb 12%.

Stejně jako počítám s nárůstem tržeb, ani náklady nezůstanou na stejné úrovni.

Každoročně dochází k nárůstu cen energií, mezd.

Výpočty pro 1.rok vedení obchodu jsou na devět měsíců. Pro rok 2010 předpokládáme tržby na stejné hladině jako pro rok 2009 (pouze úprava pro 12 měsíců). Očekávám, že dopady finanční krize budou v tomto roce stále přetrvávat a raději volím směr k pesimistické variantě prognózy.

Sortiment	obrat pro rok 2009	2010	2011	2012
BARVY, LAKY	1 701 000,00 Kč	2 700 000,00 Kč	2 916 000,00 Kč	3 149 280,00 Kč
DROGERIE	1 360 800,00 Kč	2 000 000,00 Kč	2 160 000,00 Kč	2 332 800,00 Kč
Celkem	3 061 800,00 Kč	4 700 000,00 Kč	5 076 000,00 Kč	5 482 080,00 Kč
zisk (průměrná marže 20%)	612 360,00 Kč	940 000,00 Kč	1 015 200,00 Kč	1 096 416,00 Kč

ČISTÝ ZISK PŘED ZDANĚNÍM	20 403,00 Kč	360 224,00 Kč	415 210,20 Kč	475 201,71 Kč
---------------------------------	---------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Tab.č.22 Prognóza tržeb nové prodejny

4.5.2 Přínosy návrhu pro podnik

Od každého návrhu, jenž má být pozitivní, se očekávají kladné přínosy. Ale jen očekávání nestačí, je třeba provést analýzu všech nákladů plánu růstu podniku a také jeho očekávaných příjmů.

Náklady, jež jsou zahrnuty do tohoto projektu, jsou ty prvotní, realizační. Druhá část nákladu je pak odhad potřeb nového provozu v průběhu roku. Rok 2009 je zde prezentován na devět měsíců (stejně u příjmů). V dalších letech jsou náklady navyšovány o 5% (průměrné navýšení cen zboží v jednotlivých letech, každoroční navýšení cen energií, inflace apod.)

Příjmy jsou směřovány do méně optimistické varianty. Nelze přesně odhadnout návštěvnost nového obchodu. Tyto odhady lze v našem případě provést na základě dosavadních zkušeností, dle jiných obdobných firem (informace o nich lze získat z obchodního rejstříku), vlastní nákupní frekvence drogistického zboží. Tyto informace byly následně soustředěny a výslednou částku jsem ponížila o jednu třetinu.

Průměrná návštěvnost maloobchodu v roce 2008 byla 42 zákazníků denně (v zimních měsících 21 - 30 zákazníků, v sezónním období 45 -70 zákazníků).

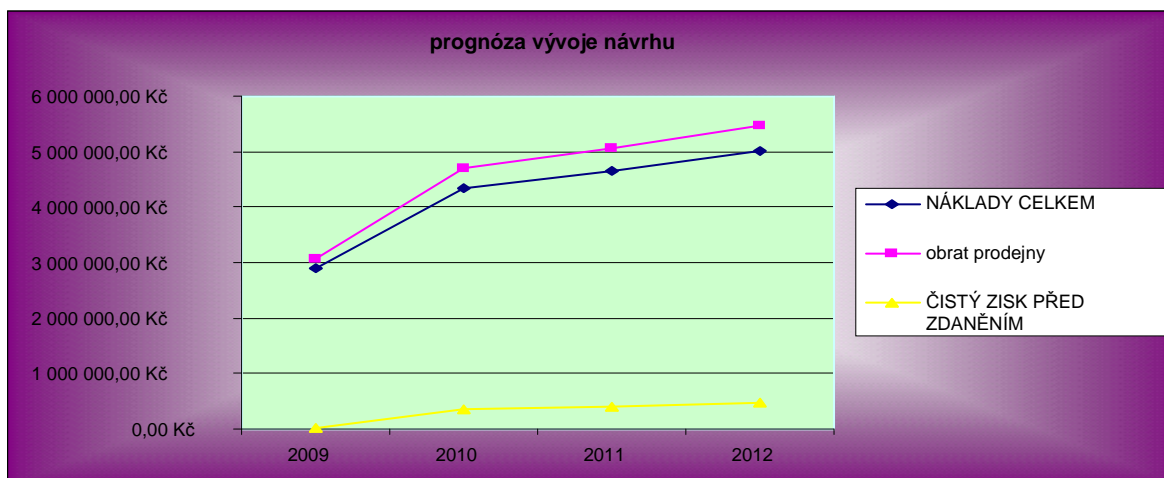
Z náměstí k nám do firmy je to cca 12 minut pěšky do prudkého kopce, takže k nám přijdou zákazníci již účelově. Koncentrace lidí v centru města je daleko vyšší.

Z informací, jež jsem získala od prodejců v centru, je možné dosáhnout na počet až 100 zákazníků denně. Ne každý, kdo přijde, však nakoupí, proto počítám s návštěvností 60 kupujících zákazníků za den.

Další položkou je odhad průměrné útraty zákazníka. Dle provedené analýzy bylo zjištěno, že útrata našich zákazníků byla v roce 2008 průměrně 485,-Kč.

Prodejna bude zaměřena nabídkou na drobného odběratele. Firmy a živnostníci naleznou větší výběr a množství stále v domovské prodejně. Z toho důvodu odhaduji průměrnou útratu zákazníka na 300,-Kč.

Prognóza vývoje tržeb, zisku a nákladů



Graf č.10 Prognóza vývoje tržeb, nákladů a zisku nové prodejny

Z uvedené tabulky lze vyčíst vývoj prodejny do roku 2012. Obrat v roce 2010 je koncipován ve stejné výši jak v prvním roce podnikání, pouze s úpravou na 12 měsíců. V roce otevření prodejny očekávám zisk v záporných číslech, a to -20.000 Kč. Důvodem je otevření prodejny v průběhu roku. Nedosáhneme obratu ve výši 12 měsíců, náklady jsou naopak vyšší o rekonstrukci a nákup zařízení před otevřením.

Požizovací náklady na zřízení obchodu nebudou kryty žádnou bankovní půjčkou. Firma je bude kryt ze svých vlastních zdrojů. V období květen – říjen firma disponuje s nejvíce penězi na pokladně v průběhu roku. V sezónním období jsou nejvyšší tržby maloobchodu i velkoobchodu. Díky dvouměsíčním splatnostem u největších dodavatelů a včasným platbám máme dostatek peněžních prostředků.

V případě nedostatku mimo sezónu – dobíhání splatností, nižší tržby, lze toto období překlenout finanční výpomocí od společníků firmy.

Základní sortiment nové prodejny je v cenách na úrovni asi 250.000 Kč. Hraniční hodnota, pod níž by sklad neměl klesnout. V závislosti na poptávce a potřebách zákazníků se hodnota skladu průběžně bude navyšovat novým sortimentem či zvýšeným množstvím stávajícího.

✚ Přínosy návrhu pro zlepšení stávajícího stavu firmy:

- růst firmy
- rozšíření spektra zákazníků
- navýšení obrátu firmy
- zvýšení tržního podílu
- účelnou propagací se dostaneme do povědomí obyvatel města
- navýšení odběrů u našich dodavatelů, zlepšení pozice a výhod
- růst zaměstnanců (mzdy, odměny, školení)
- více jistoty pro společníky i zaměstnance pro udržení firmy a její existence
- vyšší zisk a navýšení vlastního kapitálu firmy

✚ Rizika návrhu:

- riziko malého počtu zákazníků s nízkou průměrnou útratou
- platby pronájmu (i v případě nízkého obrátu musíme majiteli objektu platit nájem)
- navýšení nákladů firmy za energie
- zodpovědnost za další zaměstnance
- celkové riziko ztráty plynoucí z nízkého obrátu a plateb fixních nákladů, vztahujících se k obchodu
- krach prodejny vnese špatné světlo na celou firmu (z pohledu zákazníků i dodavatelů)

5 PROGNOZA VÝVOJE FIRMY V LETECH 2009 – 2011

V předchozích kapitolách jsem se věnovala vývoji firmy v minulosti, jejímu okolí a návrhu na její růst. Pro celkové zhodnocení firmy a jejího postavení na trhu je třeba provést také *prognózu budoucího vývoje*.

Výhled vychází z účetních výkazů firmy za rok 2008 a ekonomického programu Pohoda.

Na základě dosud prodaného zboží (konec měsíce března 2009) jsem provedla srovnání prodeje ve stejný čas v minulých letech. Umožnilo mi to tak poznat, jak nám začal rok 2009 a jak by se mohl nadále vyvíjet. Ostatní roky byly stále rostoucí, ale velkou otázkou téměř pro všechny obchodníky dnešních dnů je – „Jak nás postihne finanční krize?“

VÝVOJ TRŽEB V ROCE 2009

V prvním čtvrtletí roku 2009 se tržby velkoobchodu i maloobchodu dostávali do záporných čísel v porovnání s rokem 2008. **Tržby** maloobchodu **klesly** o 14% a velkoobchodu dokonce o 25,5%. V tomto poklesu se neprojevovaly pouze dopady krize, ale samozřejmě vývoj letošní zimy. Loňská zima byla teplotně nadprůměrná a sezóna začala brzo. Otázkou pro nás bylo – jakou váhu máme přičítat krizi a jakou zimnímu počasí.

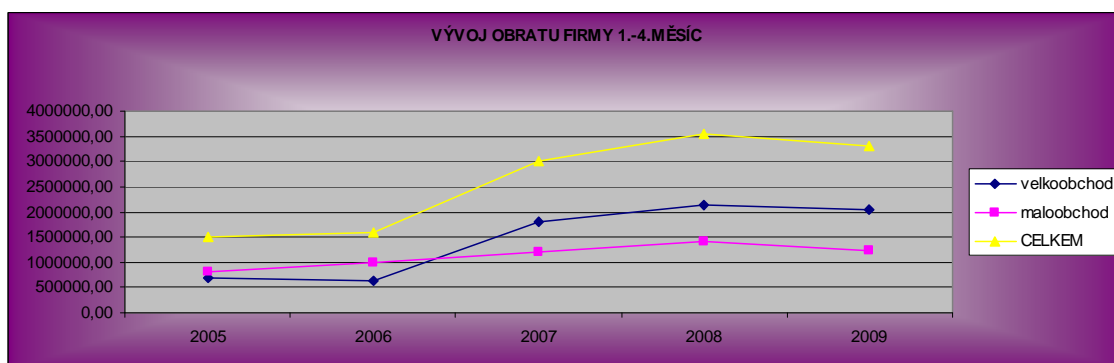
Měsíc duben byl od svého počátku teplotně nadprůměrný – zimní ráz počasí pominul a jaro přišlo v plné míře. Tato změna přinesla také změnu tržeb. Růst v měsíci dubnu způsobil, že celkový pokles tržeb se zastavil na necelých 7%.

DUBEN	2008	2009	2009/2008
VELKOOBCHOD	715429,72	993791	38,91%
MALOOBCHOD	553634,93	509099	-8,04%
celkem	1269064,65	1502890	18,43%

Tab.č.23: vývoj tržeb v měsíci dubnu

Tento vývoj ukazuje působení obecného okolí firmy – a to nejen ekonomický faktor, ale v tomto případě výrazně **klimatický faktor**.

Vývoj obratu firmy v měsících leden-duben 2005-2009:



Graf č.11 Vývoj obratu firmy v 1.-4.měsíci

Prognóza tržeb pro rok 2009

	2008	2009	
velkoobchod	7 182 355,54 Kč	6 823 237,76 Kč	pokles o 5%
maloobchod	5 915 291,60 Kč	8 385 562,44 Kč	pokles o 10% +navýšení o tržby nové prodejny
celkem	13 097 646,00 Kč	15 208 800,20 Kč	celkové zvýšení obratu: 16,12%

Tab.č.24 Prognóza tržeb pro rok 2009

Z dosavadního vývoje letošního roku jsem provedla odhad očekávané skutečnosti tržeb na konci roku – držím se méně optimistické varianty a předpokládám, že vlivem finanční krize přece jen dojde na snížení obratu – u velkoobchodu počítám s 5% poklesem a u maloobchodu (kmenová prodejna) s 10% poklesem – nejen vliv ekonomického faktoru, ale také vliv otevření nové prodejny a přesunu zákazníků.

PROGNÓZA TRŽEB A NÁKLADŮ

Prognóza tržeb 2009-2011

	2008	2009	2010	2011
VELKOOBCHOD	7 182 355,54 Kč	6 823 237,76 Kč	7 437 329,16 Kč	8 106 688,79 Kč
	54,84%	44,86%	40,72%	40,82%
Zisk	1 244 526,00 Kč	1 228 182,80 Kč	1 338 719,25 Kč	1 459 203,98 Kč
MALOOBCHOD	5 915 291,60 Kč	8 385 562,44 Kč	10 825 284,43	11 752 559,56 Kč
	45,16%	55,14%	59,28%	59,18%
Zisk	1 373 624,00 Kč	1 760 968,11 Kč	2 273 309,73 Kč	2 468 037,51 Kč
CELKEM	13 097 647,14 Kč	15 208 800,20 Kč	18 262 613,59 Kč	19 859 248,35 Kč

Tab.č.25 Prognóza tržeb 2009-2011

Z tabulky prognózy celkových tržeb je znát, že v případě realizace návrhu na zlepšení pozice firmy - a to otevření nové prodejny - se posune poměr podílu maloobchodu a velkoobchodu na celkových tržbách. Maloobchod se pro firmu stane významnější částí.

Prognóza vývoje tržeb :

Velkoobchod – v roce 2009 je předpokládán průměrný pokles o 5%, v dalších letech opět růst, a to o průměrných 9% (předpoklad na základě vývoje mezi lety 2007 a 2008).

Maloobchod – domovská prodejna v roce 2009 pokles o 10%. Následující roky je prognózován nárůst o 9% (předpoklad na základě vývoje mezi lety 2007 a 2008). Do maloobchodu jsou započítány předpokládané tržby nové prodejny. Firma v roce 2011 při tomto vývoji zvýší svůj obrát o 50% oproti roku 2008.

Prognóza vývoje nákladů:

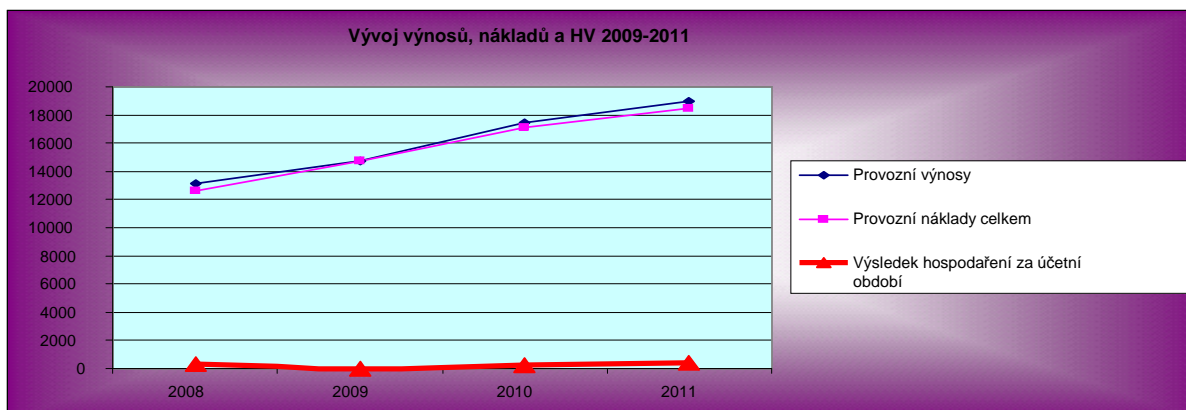
Náklady vynaložené na prodané zboží – vývoj je postaven na výhledu tržeb. S růstem tržeb a zachováním marže 18% velkoobchod a 21% maloobchod, porostou adekvátně náklady na prodané zboží.

Výkonová spotřeba – spotřeba za ostatní služby v roce 2008 klesla o 4%. Při realizaci návrhu naroste o potřeby nové prodejny, v dalších letech chceme však zachovat spotřebu ostatních služeb v meziročním růstu 3%.

Spotřeba energie – vzhledem ke stálému nárůstu cen energií (v roce 2008 narostla cena plynu o 9%) počítám s průměrným růstem celkové spotřeby meziročně o 5%. Rok 2009 je větší skok z důvodu nárůstu nákladů na energii v nové prodejně.

Do finančních nákladů spadají hlavně poplatky ČS a zákonné pojištění. Tyto náklady každoročně narůstají. Poplatky za platební příkazy jsou vyšší z důvodu většího počtu položek, které měsíčně projdou přes ČS. Počítám s meziročním nárůstem 20% dle vývoje z loňských let. Splatná daň z příjmu pro rok 2008 je 21%, pro rok 2009 má klesnout na 20% a rok 2010 na 19%, pro rok 2011 budu počítat se stejnou výší jako v roce 2010.

Vývoj tržeb, nákladů a HV



Graf č.12 Vývoj výnosů, nákladů a HV 2009-2011

Z výhledu tržeb a nákladů lze usoudit na vývoj hospodářského výsledku. V roce 2009 se dostane pod úroveň roku 2008, ale v dalších letech očekávám jeho pozitivní růst.

6 ZÁVĚR

Tématem diplomové práce je „ Podnikatelský záměr rozvoje firmy“. Toto téma vyžaduje komplexní zhodnocení vybrané a sledované firmy a navržení vhodného strategického rozvoje pro zvýšení konkurenceschopnosti a zajištění dlouhodobé existence podniku.

Cílem diplomové práce bylo vypracovat návrh podnikatelského plánu týkající se konkrétní, již existující firmy za účelem zvýšení tržního podílu, hodnoty pro vlastníky a atraktivity pro zákazníky.

Stěžejní plánem dalšího rozvoje je otevření nové prodejny barev a laků a rozšíření firemního sortimentu o drogistické zboží.

Od tohoto kroku očekávám navýšení zisku pro vlastníky a stabilizaci pozice firmy na trhu.

Výchozím bodem práce je představení společnosti Stamal colour, s.r.o. , od jejích „první krůčky“ na trhu barev a laků, poslání podniku a zaměření, až po organizační strukturu.

Druhá část je věnována teoretickým východiskům, jež shrnují podstatné části podnikatelského záměru a poskytují ucelený pohled na jeho sestavení.

Třetí část je aplikace teoretických poznatků do praxe. Analyzovala jsem zde obecné a oborové okolí firmy, které na firmu působí v každodenní praxi. Na podnik nepůsobí pouze vnější okolí, je důležité věnovat pozornost také vývoji jeho vnitřních zákonitostí. Ze závěrů těchto analýz jsem sestavila SWOT matici. Ta přehledně ukazuje silné a slabé stránky jako interní faktory (východiska z vnitřní analýzy), příležitosti a hrozby jako externí faktory (vyplývající z okolí podniku). Silnou stránkou firmy je např. 13letá existence na místním trhu, stabilní pozice i z hlediska dodavatelů, slabinou jsou malé investice do propagace či silná orientace na jednoho výrobce (zvláště v minulosti). Z realizace návrhu vyplývají pro firmu příležitosti v podobě rozšíření tržního podílu, navýšen obratu a uspokojení požadavků více zákazníků, hlavní hrozbu vidím v případném neúspěchu tohoto kroku.

Proto se v další části diplomové práce věnuji podrobnému rozebrání návrhu rozvoje firmy – počínaje sortimentní a cenovou politikou, přes potřebu nových pracovních sil a změnu v organizační struktuře či přípravě marketingové propagace a konče prognózou tržeb a nákladů nové prodejny.

Poslední část práce je věnována stručnému výhledu do budoucna. Z dosavadního vývoje letošního roku jsem provedla odhad očekávané skutečnosti na konci roku.

V prvních měsících roku 2009 jsme se obávali výrazného vlivu krize, ale vývoj měsíce dubna a nástup jara ukázal, že spíše než finanční krizí byl počátek roku byl ovlivněn počasím. I přes pozitivní vývoj posledního měsíce, respektuji prognózovaný hospodářský pokles a počítám s poklesem obratu (bez nové prodejny). Právě nově vzniklá prodejna by nám tento pokles měla vyrovnat.

Oblast našeho podnikání souvisí se zařizováním bytů a domů, jejich zútulněním a změnou. Zájem o hezký a útulný domov naopak v těžší době roste. Lidé se věnují zvelebování svých příbytků možná více než jindy, zvyšují si pocit, že peníze nevyhazují za zábavu nebo za zbytečnosti. Nejen mladí lidé si chtějí vylepšit či nově zařídit a zútulnit svůj byt – o nové trendy a možnosti se zajímají také senioři. Dávno je pryč doba jednostranně zaměřených malířských mistrů a jejich zákazníků.

Z těchto důvodů se jeví podnikatelský plán rozšíření firmy o novou prodejní plochu i v době hospodářského poklesu, jako hodný uvedení do praktického života firmy. Nevyžaduje vysoké finanční investice, je perspektivní a realistický. Přispívá k tomu důkladné provedení vnějších a vnitřních analýz firmy.

Jednoznačně vyžaduje vysoké nasazení mé a majitelů firmy, aby bylo dosaženo cílů stanovené plánem. Motivací pro všechny zúčastněné jsou přínosy jež tento krok přinese.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

7.5 Monografie a periodika

- 1 FOTR J., SOUČEK I., Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, vyd.1., nakladatelství Grada, ISBN 80-247-0939-2
- 2 KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O.; Strategické řízení, 2.vyd, Praha, 2006, ISBN 80-7355-013-x
- 3 KONEČNÝ, M., Finanční analýza a plánování, vyd.1, ISBN 80-214-1519-3
- 4 KEŘKOVSKÝ, M. Podnikatelský projekt. 6.vyd. Brno. 2002. ISBN 80-86510-51-4
- 5 WUPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1.vyd. Praha. 2003. ISBN 80-7261-075-9

7.6 Internetové zdroje

- 1 Česká národní banka, Prognóza měnové politiky, [online]. Dostupné na www: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/
- 2 Český statistický úřad, Předběžný odhad HDP, [online], [13.3.2009]. Dostupné na www: <http://www.czso.cz/>
- 3 Finance.cz, Finanční analýza, [online], [13.3.2009]. Dostupné na www: <http://firmy.finance.cz/financovani/informace/financni-analyza/>
- 4 Finanční noviny, Kurzy měn, [online]. Dostupné na www: <http://osobni.finance.financninoviny.cz/kurzy-men/>
- 5 Hospodářská komora, Sedmero překážek a opatření, [online], [13.3.2009]. Dostupné na www: <http://www.komora.cz>
- 6 Hrušová M, Co ovlivňuje vývoj kurzu koruny, eura a dolaru, [online], [28.01.2009]. Dostupné na www: <http://finance.idnes.cz>
- 7 Město Velká Bíteš, Obyvatelstvo, [online]. Dostupné na www: <http://www.velkabites.cz/O-meste/>
- 8 Ministerstvo práce a sociálních věcí, Průvodce sociálním systémem v roce 2009, [online], [05.02.2009]. Dostupné na www: <http://www.mpsv.cz>

- 9 Obchodní rejstřík, Stamal colour s.r.o., [online]. Dostupné na www: <http://www.justice.cz>
- 10 Prekon.cz, Překážka a návrhy řešení krize, [online], [22.1.2009]. Dostupné na www: <http://www.prekon.cz>

8 SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, OBRÁZKŮ A PŘÍLOH

Tabulky

Tab.č.1 Prodej velkoobchodu	17
Tab.č.2 Prodej maloobchodu	18
Tab.č.3. Prognóza inflace	39
Tab.č.4 Mezikrajové srovnání 1. až 3. čtvrtletí 2008	44
Tab.č.5 Prognóza inflace,	47
Tab.č.6 Vyjednávací síla zákazníků	52
Tab.č.7 Rivalita firem	55
Tab.č.8 Strategie metodou „7S“	57
Tab.č.9 Horizontální analýza rozvahy	68
Tab.č.10 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát	60
Tab.č.11 Vertikální analýza rozvahy	61
Tab.č.12 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát	62
Tab.č.13 Zóny indexu IN01	68
Tab.č.14 Podíl tržeb maloobchodu a velkoobchodu	70
Tab.č.15 Struktura prodeje vnitřních a fasádních barev	71
Tab.č.16 Struktura prodeje ředidel, syntetických a nitro barev	71
Tab.č.17 SWOT analýza	75
Tab.č.18 Náklady na propagaci	82
Tab.č.19 Časový harmonogram propagačních akcí	82
Tab.č.20 Náklady na realizaci prodejny	83
Tab.č.21 Prognóza provozních nákladů prodejny	84
Tab.č.22 Prognóza tržeb nové prodejny	85
Tab.č.23 Vývoj tržeb v měsíci dubnu	89
Tab.č.24 Prognóza tržeb pro rok 2009	90
Tab.č.25 Prognóza tržeb 2009-2011	90

Grafy:

Graf č.1 Obchodní marže	59
Graf č.2 vývoj VK a CK	62

Graf č.3 Ukazatelé rentability	64
Graf č.4 Ukazatelé zadluženosti	65
Graf č.5 Ukazatelé aktivity	66
Graf č.6 Ukazatelé likvidity	67
Graf č.7 Hodnoty indexu IN01	68
Graf č.8 Vývoj tržeb 2005-2008	69
Graf č.9 Vývoj tržeb maloobchodu a velkoobchodu	70
Graf č.10 Prognóza vývoje tržeb, nákladů a zisku nové prodejny	87
Graf č.11 Vývoj obrátu firmy v 1.-4.měsíci	90
Graf č.12 Vývoj výnosů, nákladů a HV 2009-2011	92

Obrázky:

Obr.č.1 Organizační schéma firmy	20
Obr.č.2 Okolí podniku	22
Obr.č.3 Porterův model konkurenčního prostředí	25
Obr.č.4 Model „7S“	32
Obr.č.5 Vývoj kurzu měny v roce 2008	40
Obr.č.6 Věková skladba obyvatelstva, ČSÚ	45
Obr.č.7 Struktura zákazníků velkoobchodu	51
Obr.č.8 Struktura dodavatelů	54
Obr.č.9 Nové organizační schéma firmy	80

PŘÍLOHY

Rozvaha let 2005-2008

Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu (v tis. Kč)

Ozn. a	AKTIVA b	řád c	Rok			
			2005	2006	2007	2008
	Aktiva celkem	1	1317	1457	1690	2150
A	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	2	0	0	0	0
B	Stálá aktiva	3	0	0	0	318
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5	0	0	0	318
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	6	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	7	1314	1416	1687	1829
C.I.	Zásoby	8	575	789	785	853
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	9	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	10	214	281	549	605
C.IV.	Finanční majetek	11	526	347	353	371
D.I.	Časové rozlišení	12	2	41	3	3

Ozn. a	PASIVA b	řád c				
	PASIVA CELKEM	13	1317	1457	1690	2150
A.	Vlastní kapitál	14	-89	144	305	686
A.I.	Základní kapitál	15	200	200	200	200
A.II.	Kapitálové fondy	16	0	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	17	0	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	18	-19	-289	-56	105
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	19	-270	233	161	381
B.	Cizí zdroje	20	1402	1235	1385	1464
B.I.	Rezervy	21	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	22	0	0	97	121
B.III.	Krátkodobé závazky	23	1402	1235	1288	1343
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	24	0	0	0	0
C.	Ostatní pasiva-přechodné účty pasiv	25	4	78	0	0

Výkaz zisku a ztrát 2005-2008

Výkaz zisků a ztrát ve zjednodušeném rozsahu (v tis. Kč)

Ozn. a	TEXT b	řad	Rok			
			2005	2006	2007	2008
I.	Tržby za prodej zboží	1	6151	7531	11958	13092
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	5002	5889	9293	10126
+	Obchodní marže	3	1149	1641	2665	2966
II.	Výkony	4	0	0	6	6
B.	Výkonová spotřeba	5	932	964	1807	1736
+	Přidaná hodnota	6	217	677	864	1236
C.	Osobní náklady	7	413	472	626	648
D.	Daně a poplatky	8	1	1	6	4
E.	Odpisy dlouhodobého nehmot a hmot majetku	9	0	0	0	0
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	0	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhod majetku a mat	11	0	0	0	0
G.	Tvorba rezerv a časového rozlišení provoz nák	12	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	34	45	15	0
H.	Ostatní provozní náklady	14	0	0	20	0
VII.	Převod provozních výnosů	15	0	0	0	0
J.	Převod provozních nákladů	16	0	0	0	0
*	Provozní hospodářský výsledek	17	-262	249	227	495
VIII.	Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů	18	0	0	0	0
K.	Prodané cenné papíry a vklady	19	0	0	0	0
IX.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20	0	0	0	0
X.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	0	0	0	0
L.	Náklady z finančního majetku	22	0	0	0	0
XI.	Výnosy z přecenění majetkových cenných papírů	23	0	0	0	0
M.	Náklady z přecenění majetkových cenných papírů	24	0	0	0	0
XII.	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	25	0	0	0	0
XIV.	Výnosové úroky	26	0	0	0	0
P.	Nákladové úroky	27	0	0	0	0
XV.	Ostatní finanční výnosy	28	0	0	0	0
Q.	Ostatní finanční náklady	29	8	10	19	23
XVI.	Převod finančních výnosů	30	0	0	0	0
R.	Převod finančních nákladů	31	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	32	-8	-10	-19	-23
S.	Daň z příjmu za běžnou činnost	33	0	5	53	101
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	-270	233	155	371
XVII.	Mimořádné výnosy	35			6	10
T.	Mimořádné náklady	36			0	0
U.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	37			0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	38			6	10
V.	Převod podílu na hosp výsledku společníkům	39			0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	40	-270	233	161	381
	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	-270	238	214	482

