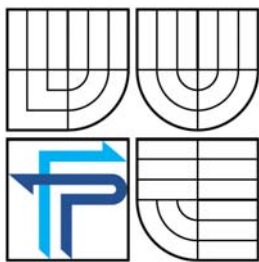


**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

**BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

**ÚSTAV EKONOMIKY**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT**

**INSTITUT OF ECONOMICS**

## **ANALÝZA VYBRANÉ FIRMY**

**ANALYSIS OF THE SELECTED FIRM**

### **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**MASTER'S THESIS**

**AUTOR PRÁCE**

**AUTHOR**

**PETRA ŠTĚPÁNKOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

**SUPERVISOR**

**Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.**

*BRNO 2009*

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce obsahuje analýzu společnosti INTERMONT s.r.o. na základě účetních výkazů a informací poskytnutých firmou. Je zaměřená na komplexní posouzení stavu firmy a snaží se hodnotit její vnitřní situaci i podnikové okolí. Dále je vypracována SWOT analýza a Quick test. Na základě závěrů provedených analýz jsou zpracována doporučení, která by mohla umožnit zlepšení současné situace firmy.

## **Summary**

This diploma thesis includes analysis of the INTERMONT s.r.o. company based on account statements and information given by the firm. It is focusing on an overall review of the firm standing and tries to assess its internal situation and the environment as well. SWOT analysis and Quick test is elaborated in the conditions of the firm. From these points of view proposals improving the firm position are presented.

## **Klíčová slova**

Analýza firmy, fundamentální analýza, SWOT analýza, Quick test.

## **Key words**

Firm analysis, fundamental analysis, SWOT analysis, Quick test.

## **Bibliografická citace**

ŠTĚPÁNKOVÁ, P. Analýza vybrané firmy. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 86s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci Analýza vybrané firmy vypracovala samostatně na základě uvedené literatury pod vedením Ing. Heleny Hanušové, CSc.

V Brně dne 20. Května 2009

.....  
vlastnoruční podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za odborné vedení, rady a připomínky při zpracovávání této práce. Dále bych chtěla poděkovat své matce za cenné rady a informace a vedení společnosti INTERMONT s.r.o. za ochotu, věnovaný čas a poskytnutí všech potřebných podkladů.

# OBSAH

<b>1 ÚVOD.....</b>	<b>7</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....</b>	<b>9</b>
2.1 Fundamentální analýza.....	9
2.1.1 Rozvaha.....	10
2.1.2 Výkaz zisku a ztráty.....	10
2.2 SWOT analýza.....	10
2.3 SLEPT analýza.....	15
2.4 Analýza konkurence - význam a podstata.....	20
2.5 Porterův pětifaktorový model = analýza oborového okolí.....	21
2.6 Quick test.....	25
<b>3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>29</b>
3.1 Ekonomická krize.....	29
3.2 Stručná charakteristika firmy.....	33
3.3 Jednotlivé analýzy.....	39
3.3.1 Fundamentální analýza.....	39
3.3.1.1 Analýza rozvahy.....	39
3.3.1.2 Analýza Výkazu zisku a ztrát.....	47
3.3.1.3 Závěry fundamentální analýzy.....	52
3.3.2 SWOT analýza.....	58
3.3.3 SLEPTE analýza.....	61
3.3.4 Quicktest .....	63
<b>4 NÁVRHY ŘEŠENÍ.....</b>	<b>68</b>
<b>5 ZÁVĚR.....</b>	<b>72</b>
<b>6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>76</b>

<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>78</b>

# 1 ÚVOD

Jako téma své diplomové práce jsem si zvolila analýzu české firmy INTERMONT, která podniká v oblasti zpracování dřeva a výroby nábytku. Téma analýzy firmy je v dnešní době podle mě velmi aktuální, a to hned z několika důvodů.

Jedním z hlavních důvodů je podle mého mínění stále houstnoucí trh a velmi markantní růst konkurence. Bez ohledu na předmět podnikání je proto samozřejmě stále důležitější pro dobře fungující firmu objektivně analyzovat a hodnotit výsledky firmy. K tomuto účelu by samozřejmě ani v nejmenším nedostačovalo pouze vedení účetnictví.

Můžeme tedy říci, že mezi nejčastější a nejdůležitější způsoby, jak posoudit situaci podniku, patří nejen finanční analýza, ale i analýzy typu SWOT, SLEPTE, či Porterovu atp. Pro tyto analýzy je třeba nejen disponovat dostatečným množstvím informací, ale tyto i formace umět i správně interpretovat.

Dalším nevyhnutelným krokem je interpretace výsledků těchto analýz a vyhodnocení dosažených výsledku.

Třetím nezbytným krokem je pak doporučit řešení, která by vedla k odstranění slabých míst či problémů zjištěných na základě provedených analýz.

Nutnost analyzovat firmu se zvyšuje v případech, kdy dochází ke změnám podmínek podnikání, a to jak z pohledu platné legislativy, tak měnící se situace na trhu.

V České republice oba dva tyto faktory mají výrazný vliv. Navíc se zde projevuje stále silnější vliv globalizace.

## 1.1 Zdroje finanční analýzy:

Podkladem pro vypracování finanční analýzy jsou *účetní výkazy* (jde o účetní evidence činnosti firmy za účetní období).

Účetní výkazy slouží jak pro:

- *vnitřní účely firmy* (finanční řízení), tak pro
- *vnější uživatele* (ocenění podniku)

Z tohoto důvodu musí být všechny účetní postupy standardizovány.

## **1.2 Cíle práce**

Základním cílem své diplomové práce je provést analýzu společnosti INTERMONT, s.r.o. a předložit návrhy pro případné zlepšení zjištěné situace. Zjištění dané aktuální situace firmy spočívá ve výběru vhodných analýz, následného vyhodnocení jejich výsledků a vyvození závěrů.

Jako zdroje vstupních dat pro analýzu situace podniku budou použity účetní výkazy, další vnitropodnikové dokumenty, velmi důležité budou informace přímo od jednatele, pod kterého spadá obchodní, ekonomický i výrobní úsek, zaměstnanců a externí informace jako internet a odborná literatura.

Analýza je určena pro management firmy a měla by být využita minimálně pro srovnání s již realizovanými vnitropodnikovými analýzami.

### ***Díličmi cíly budou:***

1. provedení analýzy společnosti INTERMONT, s.r.o., tudíž získání teoretických poznatků
2. důkladné seznámení s analyzovanou firmou
3. zpracování a vyhodnocení provedených analýz.



## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 2.1 Fundamentální analýza

Fundamentální analýza je obvykle chápána jako expertem prováděný rozbor a vyhodnocování údajů získaných z povinných účetních výkazů, především z Rozvahy, Výkazu zisků a ztrát a někdy také z Cash-flow.

Expert (hodnotitel) používá svých znalostí především z účetnictví a finanční analýzy. Dále musí ovládat a využívat svých znalostí a zkušeností z praxe a především ze všeobecné ekonomie a všeobecného přehledu v rámci národního hospodářství. Expert musí být schopen uvažovat logicky, musí umět dedukovat a na základě dílčích analytických údajů a informací musí být schopen provést zobecnění, odvození i syntézu. Musí mít také common sense, velmi volně přeloženo - selský rozum. Mezi největší úskalí expertízy patří přejímání závěrů, když expert dopředu „ví“, k jakým závěrům dospěje. A těmto předčasným závěrům přizpůsobuje celou svou analytickou činnost.

Funkcí fundamentální analýzy je poskytnout obsáhlé informace o stavu firmy. Tedy o struktuře jejího majetku a účelnosti jeho vynakládání, a to až do takových detailů jakým může být odhad stárí stálých aktiv netto a korekce z rozvahy a odpisů z výkazu zisku a ztrát. Nebo lze též posoudit výšku zásob vzhledem ke spotřebě materiálu; posoudit výšku bankovního účtu vzhledem k tržbám; nebo k výšce krátkodobých závazků; lze porovnávat výšku krátkodobých závazků s krátkodobými pohledávkami. Je možné provést rámcový odhad počtu zaměstnanců; jestliže výšku ročních mzdových nákladů vydělíte počtem měsíců dostanete průměrné měsíční náklady, když je dále podělíte průměrnou mzdou v oboru podnikání instituce, kterou hodnotíte, dostanete rámcový odhad počtu pracovníků. Lze provádět podrobnou analýzu pasiv dle druhů i dle relací dlouhodobých a krátkodobých závazků. Vyhodnocení výšky přidané hodnoty v relacích k nákladům, porovnání výšky provozních nákladů s náklady finančními, vyhodnocení relací mezi jednotlivými nákladovými druhy, porovnání výšky jednotlivých druhů výnosů odkrývá celou řadu silných a slabých stránek firmy. To vše se dá zjistit rozbořem dostupných nebo povinných a

zveřejňovaných účetních výkazů. Dá se zvážit kapitálová lehkost nebo těžkost firmy s ohledem na vztah mezi krátkodobými a dlouhodobými aktivy. Zajímavý je pohled na zdrojovou strukturu - tedy zda převládají vlastní nebo cizí zdroje. Z analýzy cizích zdrojů lze vyvodit strukturu dlužníků firmy. Struktura dlouhodobých aktiv umožňuje u existence či neexistence jednotlivých rozvahových položek dedukovat, co tyto skutečnosti znamenají; například nemá a v minulém období neměla žádný software - tedy buď jej má outsorcovaný, nebo je již vyřazený; - v každém případě jej nemůže nezbytně nutně potřebovat pro realizaci svých výkonů.

### **2.1.1 Rozvaha**

Rozvaha je jedním z nejdůležitějších účetních výkazů a poskytuje informace o stavu a struktuře majetku podniku, závazcích, pohledávkách a o struktuře financování. Rozvaha se dělí na dvě části, a to na aktiva a na pasiva, přičemž celková suma aktiv a celková suma pasiv se musí vždycky rovnat. Rozvaha se sestavuje vždy k určitému dni, tzv. *rozvahový den*. Máme několik druhů rozvahy, a to rozvahu zahajovací, řádnou a mimořádnou.

### **2.1.2 Výkaz zisku a ztráty**

Poskytuje údaje o struktuře výnosů a nákladů a tvorbě výsledku hospodaření firmy. Ve výkazu zisku a ztrát jsou náklady a výnosy dále děleny podle druhového a účelového členění. Asi nejdůležitějším údajem ve výkazu zisku a ztráty je výsledek hospodaření po zdanění neboli čistý zisk.

Tyto poznatky lze samozřejmě doplnit o znalost relací v oboru podnikání instituce, která je analyzována a doplnit je o znalosti specifík České republiky.

## **2.2 SWOT analýza**

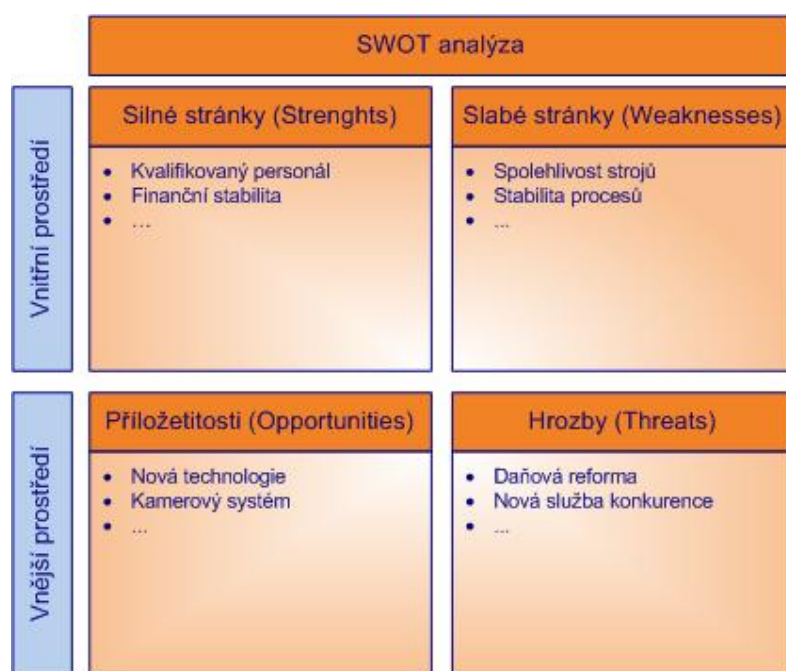
SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky, příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, opatřením, politikou apod. Jedná se o

metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik (policy analysis). S její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.

Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

**Obrázek 1: Členění SWOT analýzy podle mřížky**



Zdroj: [www.vlastnicesta.cz](http://www.vlastnicesta.cz)

***Typické příklady silných stránek:***

- patenty
- speciální marketingové analýzy
- výborný přístup k informačním zdrojům
- nové inovativní produkty a služby
- umístění firmy a poboček
- nákladová výhoda
- jedinečné know-how
- nové technologie
- silná značka a její dobré postavení na trhu

***Typické příklady slabých stránek firmy***

- špatná marketingová strategie
- nediferencované produkty a služby (v závislosti na konkurenci)
- špatná strategie v umístění podnikání
- horší stav distribuce oproti konkurenci
- slabá značka a její špatné postavení na trhu
- vysoké náklady a nízká produktivita

***Typické příklady možných příležitostí podniku:***

- přiblížit se přáním zákazníka
- rozvoj a využití a expanze na nové trhy
- strategické aliance, fúze, Venture capital, strategické partnerství
- oslovení potencionálních zákaznických segmentů
- nové mezinárodní obchody
- odstranění mezinárodních obchodních bariér
- outsourcovat některé možné podnikové procesy, které by usnadnily chod firmy

***Typické příklady možných hrozeb podniku:***

- nová konkurence na trhu
- cenová válka
- stávající konkurent přijde na trh s inovativním řešením produktu nebo služby
- regulace trhu
- zvýšení tržních bariér
- zavedení zdanění na produkty nebo služby podniku

***Aplikace:***

Při aplikaci SWOT analýzy v oblasti lidských zdrojů jsou silné a slabé stránky chápány jako analýza současnosti, možnosti a hrozby jako analýza dalšího možného vývoje.

***Výstupy:***

Výstupem kompletní analýzy SWOT je chování společnosti, která maximalizuje přednosti a příležitosti a minimalizuje své nedostatky a hrozby.

Analýza tedy spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné a slabé stránky firmy. Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby pro firmu. Pro vyspecifikování jednotlivých např. silných stránek bývá využito brainstorming s managementem firmy a specialisty na oblast, kterých se SWOT analýza týká. Po brainstormingu se vše roztřídí podle relevantnosti k záměru použití SWOT. Následně nastupuje kvantifikované hodnocení jednotlivých položek všemi zúčastněnými. Po zhodnocení a spočítání váhy jednotlivých např. silných stránek celým týmem se seřadí dle důležitosti. Dále musí proběhnout jasné rozhodnutí managementu, jak s výsledky analýzy naloží a co bude realizovat.

V rámci SWOT analýzy je vhodné hledat vzájemné synergie mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a silnými stránkami apod. Tyto synergie pak v zápětí mohou být použity pro stanovení strategie a rozvoje firmy.

**Obrázek 2: SWOT analýza a související strategie**

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<p><b>Strategie</b> maximalizaci silných stránek – maximalizovat příležitosti</p>	<p><b>Strategie</b> minimalizaci slabých stránek – maximalizovat příležitosti</p>
	Hrozby (Threats)	<p><b>Strategie</b> maximalizaci silných stránek – minimalizovat hrozby</p>	<p><b>Strategie</b> minimalizaci slabých stránek – minimalizovat hrozby</p>

Zdroj: [www.vlastnicesta.cz](http://www.vlastnicesta.cz)

***Použití SWOT analýzy pro stanovení strategie:***

SWOT analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů. Analýza SWOT může být pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech. Zejména poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace. Z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit na strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nevhodnější, může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem a výhledovým cílům, a vede ke zvýšení výkonnosti firmy.

Při těchto a samozřejmě dalších možnostech je možné zvažovat, pro kterou strategii se management rozhodne.

***Nabízí se tyto možnosti:***

- MAX-MAX strategie — maximalizací silných stránek — maximalizovat příležitosti
- MIN-MAX strategie — minimalizací slabých stránek — maximalizovat příležitosti
- MAX-MIN strategie — maximalizací silných stránek — minimalizovat hrozby
- MIN-MIN strategie — minimalizací slabých stránek — minimalizovat hrozby

### **2.3 SLEPT analýza**

SLEPT analýza bývá označována jako všeobecný analytický nástroj, jehož použití je aktuální pro všechny typy podniků. Je to prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů:

- Social – sociální hledisko
- Legal – právní a legislativní hledisko
- Economic – ekonomické hledisko
- Political – politické hledisko
- Technology – technické hledisko

SLEPT, neboli také PEST analýza představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které není stabilní a mění se. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat. Je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, ale i ekologických, politických a technologických faktorů.

Analýza SLEPT je identická s analýzou PEST s tím rozdílem, že pořadí a počet faktorů se mění. Název PEST vznikl z prvních písmen čtyř oblastí vnějšího prostředí (1. Politické a legislativní, 2. Ekonomické, 3. Sociální a kulturní a 4. Technologické)

***SLEPT analýza zkoumá podle jednotlivých faktorů následující skutečnosti:***

**Sociální faktory:**

Jsou jednou z nejdůležitějších oblastí zkoumání, protože mohou velmi silně ovlivňovat strukturu i výšku poptávky a vykazují tak vliv na nabídku. Zkoumání by měly být podrobeny i faktory jako životní styl včetně změny rodinných struktur.

1. *Demografické charakteristiky*, které lze považovat za nejdůležitější poznatky plynoucí z vývoje demografické křivky a následně pak z řešení, která by měla být přijímána právě v souvislosti s tímto vývojem. Patří mezi ně např.:

- velikost populace
- věková struktura
- pracovní preference
- geografické rozložení
- etnické rozložení

2. *Makroekonomické charakteristiky trhu práce*

- rozdělení příjmů
- míra zaměstnanosti – nezaměstnanosti

3. *Sociálně-kulturní aspekty* jako např.:

- životní úroveň
- rovnoprávnost pohlaví
- populační politika

4. *Dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost* jako např.:

- dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnosti a dovednostmi
- existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání
- diversita pracovní síly



**Legislativní faktory:**

Jsou velmi významné, neboť zkoumají právní podmínky, které vymezují jak prostor pro podnikání, tak upravují i podnikání samo.

*1. existence a funkčnost podstatných zákonných norem, např.:*

- obchodní právo
- daňové zákony
- deregulační opatření
- legislativní omezení (distribuce, ekologická opatření...)
- právní úprava pracovních podmínek (BOZP...)

*2. nehotová legislativa:**3. další faktory jako:*

- funkčnost soudů
- vymahatelnost práva
- autorská práva

**Ekonomické faktory:**

Vývoj podniku je do značné míry ovlivněn i vývojem národního hospodářství a vývojem makroekonomických trendů a tyto trendy pak dále hodnotit.

*1. Základní hodnocení makroekonomické situace:*

- míru a očekávaný vývoj nezaměstnanosti v ČR, EU i ve světě
- míra inflace
- úroková míra
- obchodní deficit nebo přebytek
- rozpočtový deficit nebo přebytek
- očekávanou míru ekonomického růstu
- samotný růst celosvětového HDP, výše HDP, HDP na jednoho obyvatele a jeho vývoj

- sledování hospodářských cyklů
- vývoj a stále měnící se strukturu spotřebního koše
- měnová stabilita
- stav směnného kursu

2. *Přístup k finančním zdrojům* jako např.:

- náklady na místní půjčky
- bankovní systém
- dostupnost a formy úvěrů

3. *Daňové faktory* jako např.:

- výše daňových sazeb
- vývoj daňových sazeb
- cla a daňová zatížení

**Politické faktory:**

Umožňují zejména v horizontech voleb předvídat očekávané legislativní změny, které vyplývají z politických programů jednotlivých politických uskupení. Patří sem především vztah k Evropské unii

1. *Hodnocení politické stability* jako např.:

- forma a stabilita vlády
- klíčové orgány a úřady
- existence a vliv politických osobností
- politická strana u moci

2. *Politicko-ekonomické faktory* jako např.:

- integrační politika jako podpora mezinárodního obchodu a
- odstranění veškerých jeho bariér
- snaha o podporu globalizace

- vztah ke státnímu průmyslu
- ochota využívat nástrojů regulujících trh
- postoj vůči privátnímu sektoru

3. *Hodnocení externích vztahů* jako např.:

- zahraniční konflikty
- regionální nestabilita

#### **Technologické faktory:**

Předvídání vývoje směru technologického rozvoje a zejména nosných trendů je nezbytně nutné pro formování investičních aktivit i strategii rozvoje podniku.

1. *Podpora vlády v oblasti výzkumu*

2. *Výše výdajů na výzkum (základní, aplikovaný)*

3. *Nové vynálezy a objevy*

4. *Rychlost realizace nových technologií*

5. *Rychlost morálního zastarání*

6. *Nové technologické aktivity*

7. *Obecná technologická úroveň*

#### **Analýza ekologických faktorů:**

Jedná se o aspekty, které zatím firmy příliš neberou v úvahu. Přesto jejich vliv neustále roste, zejména v oblastech ochrany životního prostředí, včetně požadavků na úplnou recyklovatelnost, snižování potřeby čerpání neobnovitelných zdrojů (ropa, plyn, uhlí);

snižování spotřeby elektrické energie. Trendem poslední doby je také rostoucí důraz na používání přírodních materiálů, a to nejen z důvodů zvyšování požadavků například na životní styl a komfortnost.

## **2.4 Analýza konkurence - význam a podstata**

Analýza konkurence představuje jeden ze základních kamenů komplexně pojatého marketingového výzkumu. Vedle analýzy trhu, zákazníka, distribučních cest a vše obklopujícího makroprostředí, představuje součást vzájemně provázaných aktivit, které je možno charakterizovat jako externí analýzu.

Úspěšná analýza konkurence jako taková vyžaduje rovněž velmi komplexní přístup. Nemůže se omezit jen na dílčí aspekty, ale musí představovat komplexní informaci, která je provázaná a která vznikne tak, že postupně:

- identifikujeme konkurenci
- určíme strukturu konkurence
- provedeme vlastní analýzu konkurence
- určíme konkurenční strategii

V tržní ekonomice je analýza konkurence jeden z rozhodujících podkladů pro strategické rozhodování a pro určování základní podnikové politiky a podnikových cílů. Stav konkurence vyplývá z velikosti podílu jednotlivých podniků na trhu.

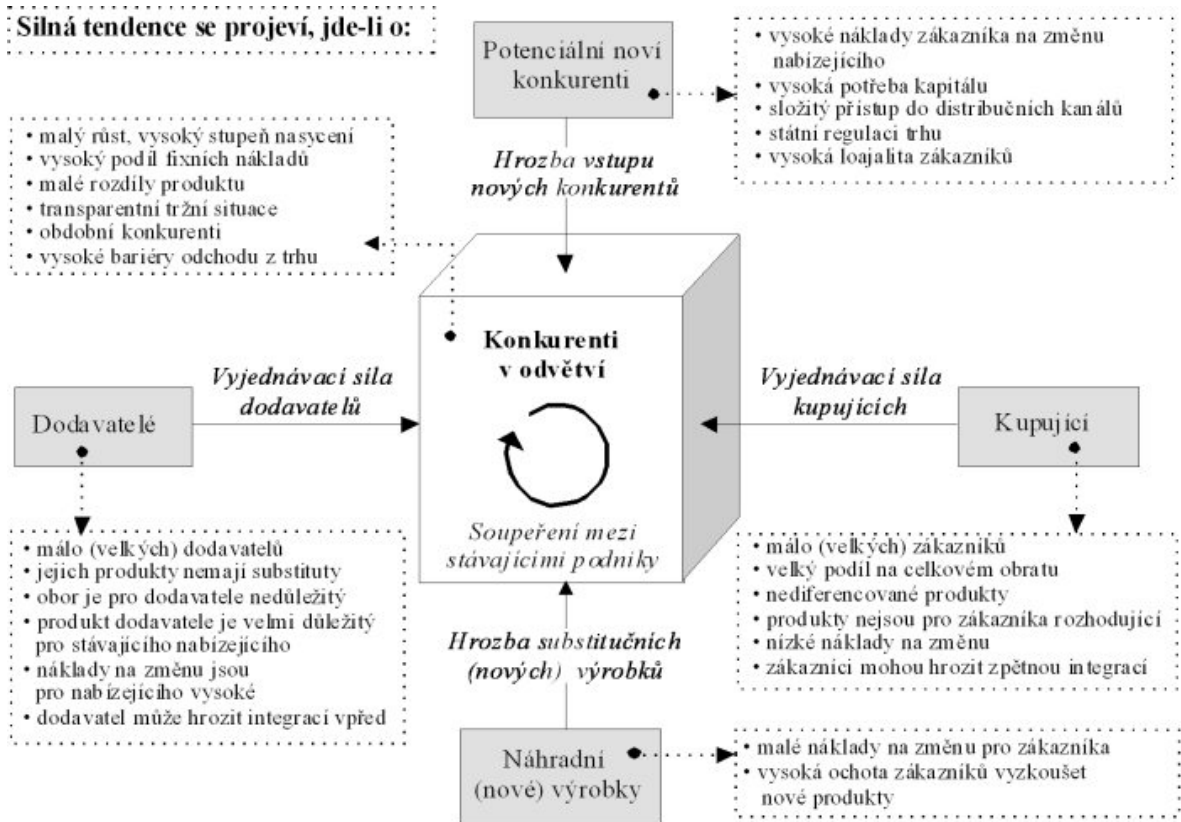
Vliv konkurence představuje komplexní analýzu dat o podnicích, které zajišťují trh stejnými výrobky. Cílem této analýzy je poznat nabídku konkurenčních podniků, jejich aktivity, strategii, pozici v konkurenční soutěži a náklady na odchod z oboru, rychlost růstu a poklesů na trhu, ve kterém podnik působí, využitelnost výrobní kapacity jednotlivých konkurentů, flexibilita konkurence ve smyslu snížení cen.

## **2.5 Porterův pětifaktorový model = analýza oborového okolí**

Zásadním pro určení struktury konkurence je identifikace v rámci základních úrovní konkurence. Východiskem zde může být teorie amerického ekonomy Michaela Portera, který vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Porterova analýza je zaměřena na oborové okolí firmy.

Porterův model konkurenčního prostředí vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví a na určitém trhu je především určována pěti základními faktory. Těmi jsou vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu.

**Obrázek 3: Pět konkurenčních sil podle Portera**



**Zdroj:** TOMEK, G. - VÁVROVÁ, V.: *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007

***Vyjednávací síla zákazníků vůči svému dodavateli = vyjednávací síla kupujících:***

Vyjednávací síla zákazníků vůči analyzované firmě je do značné míry závislá na oblasti výroby, tzn. zda se jedná o výrobu reklamních předmětů, spotřebních výrobků nebo technických výrobků.

Další síla spočívá ve velikosti zákazníka. Platí, že čím je větší a významnější zákazník z hlediska firmy, tím má větší vyjednávací sílu.

Pro firmu, kterou analyzují, jsou důležitá a rozhodující 2 typy vyjednávacích sil zákazníků vůči dodavateli.

*1. vyjednávací síla zákazníků u výroby spotřebních výrobků:*

U spotřebních výrobků, které nejsou technicky náročné a nevyžadují technické plasty (tj. vstupní suroviny), je vyjednávací síla zákazníka značně vysoká. Vyplývá to také ze skutečnosti, že pro zákazníka je jednodušší přechod ke konkurenci z důvodů nenáročnosti výroby, tzn. technická nenáročnost, nemusí existovat nutnost různých certifikátů a zvládne ji prakticky většina firem

*2. vyjednávací síla zákazníků u výroby technických výrobků:*

Výroba technických materiálů je technicky náročná a to jak požadavkem na vybavení (tj. výrobní, obslužné, měřicí vybavení), tak požadavkem na kvalifikovanou pracovní sílu a nutnost využití technického materiálu. Samozřejmostí pro tuto výrobu je nutnost různých certifikací apod. Přechod k jinému dodavateli bývá právě z těchto důvodů složitější a může být dostatečně nákladný hlavně při zahajování výroby, jelikož vyžaduje právě určité technické vybavení, zkušenosti a odbornost. Dále může dojít k výpadkům dodávek výrobků, než-li se rozjede výroba u nového dodavatele dostatečně kvalitní. Z toho vyplývá, že u této výroby je vyjednávací síla zákazníků nejnižší a pro danou společnost nejvýhodnější.

***Vyjednávací síla dodavatelů:***

Moc dodavatelů roste zvyšováním stupně koncentrace, dodáváním jedinečných výrobků, ovlivňováním kvality konečného výrobku. Z toho vyplývá, že čím silnější je pozice dodavatele, tím je pravděpodobnější růst ceny a dochází k snižování zisku. Pak základními a rozhodujícími faktory se stanou velikost firmy, vzdálenost dodavatele od konkurence, neexistence substitučních výrobků. Tedy kupující může jen obtížně přejít k jinému dodavateli. Závažným faktorem je výše nákladů na změnu výroby, hrozící riziko integrace atp. Vlivným faktorem je také to, zda nakupující podnik je hlavním odběratelem nebo zda není důležitým zákazníkem.

### ***Konkurence uvnitř oboru (odvětví):***

Je daná firmami operujícími v rámci jednoho oboru, který pak v konkrétních analýzách můžeme dále omezit na určitý region, na dodávky pro určitý segment apod. Její rozsah určuje stupeň koncentrace podle podílu na trhu, diferenciací výrobků, změny velikosti trhu, struktura nákladů, růst výrobní kapacity.

Soutěž mezi jednotlivými konkurenty je zaměřena na: produkt, spolehlivost v dodávkách, znalost potřeb zákazníka, cenu, dosažitelnost produktu (nákupní síť), přidanou hodnotu (služby), zážitek pro zákazníka (spolupráce při vytváření prostředí nákupu).

### ***Hrozba substitučních výrobků:***

Substitučními výrobky rozumíme výrobky, které se dokáží vzájemně funkčně nahradit. Jejich nebezpečí roste s výhodnějším poměrem kvalita – cena.

V této oblasti je nejdůležitější zjistit, zda existuje substitut, jaká je jeho cena, kvalita, zda produkt či služba může být rychle zaměnitelný za jiný.

### ***Hrozba vstupu nových konkurentů do oboru:***

Jelikož obecně tuto konkurenci v podstatě neznáme a uvažujeme, že konkurent se může objevit kdekoliv a kdykoliv, analyzujeme hrozbu této konkurence nepřímou, tj. jako možnost vyplývající z případné nedokonalosti vstupních bariér, které by této konkurenční síle umožnily, resp. neumožnily vstup na trh.

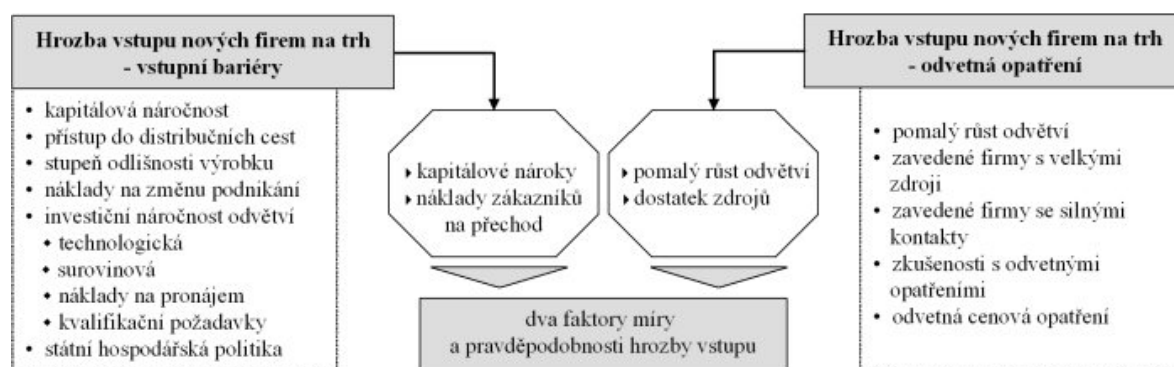
Nejdůležitějšími bariérami vstupu jsou kapitálové požadavky související s náročností výroby především na dlouhodobá aktiva; další nezanedbatelný vliv má státní hospodářská politika, která může usnadnit nebo ztížit vstup konkurence na trh. Typickou bariérou je preference obchodní značky, ale také zákaznickova loajalita. V oblasti nákladů může být bariérou vstupu fakt, že firmy existující na trhu využívají nákladových výhod plynoucích ze zkušeností. Významnou bariéru může tvořit také reakce firem již na trhu působících. Značnou bariéru tvoří také přístup k distribučním kanálům.

Nová konkurence totiž vzniká tehdy, kdy na rostoucím trhu dosahují dodavatelé lákavých zisků, a do dané oblasti je snadné vstoupit. Je jí tedy možno čelit tak, že současní dodavatelé učiní vše pro to, aby trh byl pro nové příchozí neatraktivní (využijí rezervních



kapacit při současném snížení cen apod.), nebo rozvojem technologií, které nový příchozí nemá. Omezením pro nově příchozího je obecně nedostatek zkušeností. Současně je třeba řešit i otázku odvetných opatření, kdy zavedené firmy jsou schopny bránit trh jednak rozvojem produktu, jednak upevňováním vztahů s partnery v distribuci a především se zákazníkem.

**Obrázek 4: Hrozba vstupu nových firem na trh**



**Zdroj:** TOMEK, G. - VÁVROVÁ, V.: *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007

## 2.6 Quick test

Quick test nebo-li rychlý test poskytuje možnost rychle a dobře zanalyzovat situaci firmy. Analýza se dělí do čtyř základních oblastí, ukazatelů – stability, likvidity, rentability a hospodářského výsledku. Podle toho do jakého rozpětí hodnota každého ukazatele spadá, se přiřazují firmě známky jako ve škole. Na konec se z výsledných hodnot známek vypočítá aritmetický průměr a výsledná hodnota je známka, kterou firma v Kralickově testu obdržela.

$$1. \text{ kvóta vlastního kapitálu (koeficient samofinancování)} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel vypovídá o kapitálové síle, finanční stabilitě a samostatnosti. Udává v jaké míře je firma schopna pokrýt své potřeby vlastními zdroji. Vysoký podíl vlastních zdrojů však může být od jisté výše i příčinou poklesu rentability vlastního kapitálu.

Doporučované hodnoty ukazatele: nejméně 20%, lépe 25 – 30%

Banky rády požadují, aby vlastní kapitál pokryl 3 roky.

$$\mathbf{2. \textit{rentabilita celkového kapitálu}} = \frac{HV \textit{ po zdaněda} + \textit{ úroky} * (1 - T)}{\textit{Celková aktiva}} \cdot 100$$

T.....daňová sazba

Je to ukazatel rentability vypovídající o výnosnosti v %

Doporučované hodnoty ukazatele: čím vyšší, tím lepší  
průměr je cca 9%

$$\mathbf{3. \textit{doba splácení dluhu z CF}} = \frac{\textit{Celkové závazky} + \textit{fin.majetek}}{\textit{bilanční CF}} \cdot 100$$

Je ukazatelem zadlužení a informuje o tom, za jak dlouhé časové období je firma schopna uhradit své závazky.

Bilanční CF = HV za účetní období

- daň z příjmů
  - + odpisy (hmotného a nehmotného investičního majetku)
  - saldo přechodných účtů aktiv
  - + saldo přechodných účtů pasiv
- (získaný údaj je nutno přepočítat na rok)!

CF se přepočítává pro účely srovnání, aby se porovnával okamžikový ukazatel (a netokový, kterým je klasické cash flow).

Doba splácení dluhu z cash flow spolu s kvótou vlastního kapitálu vypovídá o finanční stabilitě a solventnosti firmy.

Doporučované hodnoty ukazatele: dynamický stupeň zadlužení je průměrně 4 roky

velmi dobrá – méně než 3 roky

dobrá menší než 5

$$4. \text{ cash flow v \% tržeb} = \frac{\text{cash flow}}{\text{tržby}} \cdot 100$$

Je ukazatelem výsledku a vyjadřuje finanční výkonnost podniku.

Je pravdivý jen při obratech rostoucích mírně, při silném vzestupu obratu je platební schopnost udávána příliš vysoko a obráceně, při silných poklesech je více hotovosti.

Výška je závislá na tom, zda jde o průmysl, obchod či služby, u všeho závisí na typu.

Obecně u průmyslu se uvádí 3 -5 %.

**Tabulka 1: Stupnice pro hodnocení ukazatelů**

Ukazatel	Výborný (1)	Velmi dobrý (2)	Dobrý (3)	Špatný (4)	Ohrožen insolvenčí (5)
Kvóta vlastního kapitálu	>30%	>20%	>10%	>0%	Negativní
Doba splácení dluhu	<3 roky	<5 let	<12 let	>12 let	>30 let
CF v % tržeb	>10%	>8%	>5%	>0%	Negativní
ROA	>15%	>12%	>8%	>0%	Negativní

**Zdroj:** Jaroslav Sedláček, Účetní data v rukou manažera, 2. vydání, Praha, Computer Press, 2001, 219stran,  
ISBN 80-7226-562-8 (s.126)

Cash flow v procentech tržeb a ROA analyzují výnosovou situaci firmy.

Bonita firmy se vypočte tak, že se jednotlivé ukazatele oklasifikují a spočítá aritmetický průměr. Dobré je počítat zvlášť známku pro finanční a zvlášť pro výnosovou situaci.

***Tabulka2: Výhody a nevýhody Quick Testu***

<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
Rychlý a snadný propoččet může sloužit pro základní orientaci. Je omezeno subjektivní hodnocení. Postup výpočtu je pevně daný.	Malý analytický prostor, nepočítá s náklady vlastního kapitálu.

**Zdroj:** Jaroslav Sedláček, Účetní data v rukou manažera, 2. vydání, Praha, Computer Press, 2001, 219stran,  
ISBN 80-7226-562-8 (s.126)

## 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

### 3.1 Ekonomická krize

Podnikatelský sektor čekají nemalé problémy v důsledku současné finanční krize. Hospodářská recese ovlivní podnikání všech, nicméně mnohem snesitelnější bude pro ty, kteří se zpomalující ekonomice přizpůsobí.

Co může probíhající krize finančního sektoru způsobit, až dorazí k nám do Česka. Lidé, kteří poctivě pracovali, se nyní začínají obávat o své úspory a profesní budoucnost. Neuvážená rozhodnutí by mohla mít v takové situaci vážné následky. Proto bych se pokusila zformulovat několik doporučení a správně vytyčit příčiny krize, její očekávaný vývoj a jak by se samotné podnikání mohlo připravit na horší časy.

#### *Příčiny finanční krize*

Moderní bankovníctví je díky složitému názvosloví a neprůhlednosti většiny finančních produktů laikům zcela nesrozumitelné. Pro běžného klienta je proto celá věc zjednodušena na pár prázdných pojmů, které mu ve své podstatě nic neřeknou.

Banky, pojišťovny a jiné finanční instituce dlouhodobě těží z toho, že jejich klienti financím v podstatě nerozumějí. Aby této pozice příliš nezneužívaly, jsou ze zákona podřízeny přísnému dohledu, a právě v jeho selhání je třeba hledat hlavní příčiny současné krize:

- *Selhání řídicích a kontrolních mechanismů* – Státní instituce a soukromé agentury, které měly předcházet problémům vyspělých ekonomik, hrubě neodhadly situaci na trhu s nemovitostmi. To vedlo k nadhodnocení celé ekonomiky a následnému zhroucení. Chyba je také na straně teoretických ekonomů a politiků, kteří volali po stále větší deregulaci a omezování kontroly

- *Dluhová ekonomika* – občané, podnikatelé, firmy i celé státy dnes žijí na dluh. Zatímco dříve byla hodnota peněz kryta zlatem nebo jinou komoditou, moderní bankovníctví tuto praxi zrušilo. Hodnota peněz je tak vyjádřena pouze relativně a nepřímo jejich kupní silou. Problém nastal v okamžiku, kdy se ukázalo, že četné pohledávky, na kterých je hodnota peněz závislá, mohou být nedobytné. Tyto náhlé ztráty ohrožily platební schopnost bank a vyžádaly si rychlý zásah národních států.

Zejména v USA je nyní velice módní svalovat vinu na hamižné bankéře a zkorumpované politiky. Krize je nicméně také dílem obyčejných Američanů, jejichž zadlužování vedlo k nadměrné spotřebě a také již zmiňovanému růstu ceny nemovitostí. Podobný trend je bohužel možno vysledovat i v jiných zemích, Českou republiku nevyjímaje.

### ***Hospodářská recese***

Globální ekonomika je na všech úrovních propojená. V obdobích prosperity to přináší mnoho výhod a růst životní úrovně ve většině zemí. Tato provázanost má ale i své stinné stránky. Současná krize sice vypukla v USA, ale rychle zachvátila další zahraniční trhy a jelikož se dále vyvíjí, tak nemůžeme ještě určit jak velké a závažné následné škody.

O USA se zmiňují z důvodu jejího markantního vlivu na objem produkce v ostatních zemích, tím že způsobuje problémy s odbytem mnoha velkým firmám, což vede a dále pravděpodobně povede ke ztrátám, propouštění a růstu nezaměstnanosti. Státy a centrální banky se usilovně snaží omezit počet bankrotů přiléváním nových peněz do ekonomiky, čímž ale riskují růst inflace a vzniká růst dalších problémů.

Jinými slovy, světová ekonomika je nebezpečně rozkolísaná a teprve následující měsíce ukážou, jestli je na místě dnes tolik užívané srovnání s Velkou hospodářskou krizí 30. let.

Ekonomové i politici se zatím shodují ve dvou věcech:

- Nejde o selhání celého systému – kapitalismus umožňuje problémy zasažených částí globální ekonomiky účinně řešit. Volný trh je i přes určité nedostatky nadále uznáván jako nejlepší ekonomický model, ke kterému naše civilizace dospěla.
- recese může být dosti hluboká – s ohledem na závažnost a rozsah problémů se očekává, že očistný proces bude bolestivý a potrvá dlouho, než trhy opět dospějí do rovnovážného stavu. USA mohou přijít o status ekonomické supervelmoci.

### ***Ekonomická prognóza pro Česko***

Česká média, politici i státní činitelé jsou pochopitelně velice opatrní, pokud jde o hodnocení rizik současné krize. Oficiální stanoviska jasně hovoří o údajně dobré kondici naší ekonomiky. Nicméně kvůli obavám, že by občany mohla ovládnout panika, se stát musel zaručit za vklady v bankách, stejně jako to udělali ostatní členové EU.

Naše situace se v důsledku opravdu nejeví tak špatná jako v jiných zemích. Ovšem i u nás je zadluženost firem a občanů velká. Můžeme tak jen doufat, že procento špatných půjček a hypoték nebude podobně vysoké jako jinde.

Ať tak nebo onak, většina ekonomických odvětví pocítí znatelný pokles. Již nyní omezují výrobu automobilky a velké průmyslové podniky orientované na vývoz. Klesá poptávka po luxusních produktech, ve zpracovatelském průmyslu došlo na první bankroty a bude následovat vlna propouštění. S ohledem na rizika hypotéčního bankovníctví je ohroženo levné financování staveb – do problémů se tak dostávají developerské společnosti a totéž hrozí v celém stavebnictví.

Česká ekonomika pravděpodobně směřuje k recesi, která vystřídá nevídaný ekonomický růst posledních let. Naše situace bude závislá na stavu celé Evropské unie, s jejímž osudem je nyní Česko pevně svázáno. Plovoucí kurz koruny nám sice dává oproti eurozóně trochu větší manévrovací možnosti, ale rozhodující vliv na vývoj krize to zřejmě mít nebude.

### ***Rady pro podnikání v horších časech***

Tvrdý a nekompromisní ráz tržní ekonomiky spočívá v tom, že volný trh dává v základních podmínkách hospodářské recese největší šanci ekonomicky přežít schopným firmám a jednotlivcům. Ti méně zdatní ztratí svůj tržní podíl a někteří samozřejmě nepřežijí vůbec. Jakkoli se krize na první pohled může jevit tragicky, jde veskrze o ozdravný proces, jehož pomocí trh a s ním celá společnost předchází mnohem horším variantám vývoje.

Nezávislí profesionálové, živnostníci a drobní podnikatelé jsou během krize oproti firmám v určité výhodě. Podnikání na volné noze je více flexibilní než to firemní. Umožňuje tak provádět zásadní změny třeba i během jednoho týdne, což je pro větší firmu prakticky nereálné. Jednotlivci rovněž nemívají velké fixní náklady, kdežto firmu může při poklesu obratu ohrozit třeba už jen splácení úvěrů a mezd.

#### ***Na co by se firma měla zaměřit, aby minimalizovala možné následky krize:***

1. Obstarat si kvalitní informace – začít pravidelně sledovat důvěryhodné zdroje ekonomických zpráv. Nepodléhat panice a důležitá rozhodnutí dělat až na základě lepšího porozumění nové situaci.
2. Přezkoumat rizika – včasná prevence rizik je často levnější než řešení na poslední chvíli. Podívat se na vlastní podnikání s odstupem a ujasnit si, jak by nás mohla tato krize ohrozit. Reálnou hrozbou je pokles poptávky, růst inflace a cen.
3. Snížit své závazky a pohledávky – počítejte s možností zhoršení platební schopnosti odběratelů a věnujte více pozornosti jistění pohledávek. Pečlivě by se měl hlídat, aby se firma nedostala do větších dluhů, nemusela si brát úvěr a mohla splácet své závazky vlastní tok peněz, abyste se nedostali do dluhů a mohli s přehledem splácet své závazky.
4. Omezit náklady na minimum – projít všechny své nákladové položky a zbavte se všeho nepotřebného. Usnadní vám to vytvoření finanční rezervy pro případ nouze. Škrty by měly samozřejmě zahrnovat také postradatelné osobní náklady, se kterými bývá většinou nerozumně nakládáno a to z důvodu osobní pohodlnosti na vyšších postech.



5. Nakupujte s rozumem – dobře si rozmyslete každou investici s ohledem na poměr cena/výkon. Investovat do kvalitní propagace, abyste zmírnili pokles poptávky, a naopak zvážit pozastavení finančně náročných projektů bez okamžitého přínosu.
6. Zaměřit se na jádro podnikání – otřesy způsobené krizí musí bez vážné úhony přestat zejména jádro vašeho podnikání. Proto by se firma neměla bát, třeba i dočasně, opustit doplňkové činnosti podnikání ve prospěch záchrany toho, co nás skutečně živí.

### **3.2 Stručná charakteristika firmy**

V této diplomové práci popisují českou firmu INTERMONT, která podniká v oblasti zpracování dřeva a výroby nábytku se sídlem v Krucemburku. Výroba nábytku zde začala už v roce 1953, původně pod záštitou Východočeských dřevařských závodů. Samotná firma INTERMONT vznikla v roce 1992 privatizací.

Firma INTERMONT s. r. o. Krucemburk se zabývá výrobou bytového, hotelového a kancelářského nábytku, včetně zakázkové výroby. V továrních budovách dnešní firmy se nábytek vyrábí již 55 let. Moderní technologie a počítačem řízené stroje zaručují vysokou kvalitu výrobků. Zákazníkům nabízí kompletní servis zahrnující službu firemního architekta, možnost individuální volby použitých materiálů, záruční i pozáruční servis, montáž a dopravu. Nábytek vyrábí pod značkami MONTERO® a CONIFERA®. Pod značkou MONTERO® vyrábí nábytkové systémy určené do dětských pokojů, ložnic, jídelen a obývacích pokojů. Pod značkou CONIFERA® vyrábí nábytek exkluzivní, určený především k vybavení luxusních a reprezentativních interiérů. Je zhotovován v tradici ruční výroby. V areálu firmy v Krucemburku je umístěna vzorková prodejna, kde je možno shlédnout průřez námi vyráběným sortimentem nábytku.

V současné době zde pracuje přes 80 zaměstnanců, má formu s.r.o s jediným majitelem, který je zároveň i jediným jednatelem firmy. Jedná se o středně velkou firmu.

Tato firma se svými zaměstnanci vyprodukuje roční obrat 100 milionů korun. Značkový nábytek z firmy Intermont kupují zákazníci po celé České republice, ale také na Slovensku a v Maďarsku.

Firma zaznamenala převratný vývoj, jak jsem již uvedla, firma existovala již před rokem 1989 a prošla privatizací. První majitelé řídili firmu velmi neprofesionálně a firma se pod jejich vedením dostala do značných ekonomických problémů. Současný majitel firmu odkoupil a v průběhu pěti let firma uhradila všechny ztráty a významně si zlepšila postavení na trhu.

**Obrázek 5: Lokalizace firmy**



**Zdroj:** [www.intermont-nabytek.cz](http://www.intermont-nabytek.cz)

Firma je lokalizována v oblasti s vysokou nezaměstnaností a velmi omezenými pracovními příležitostmi. Toho využívá současné vedení a uplatňuje tuto výhodu v politice odměňování jako motivačního prvku. Firma je umístěna na vlastním velkém pozemku ve starých rozlehlých prostorách.

Tyto prostory obsahují výrobní haly, sklady, výstavní plochu, prodejní plocha, vlastní kotelna, vlastní čerpací benzinová stanice, garáže a kancelářské místnosti a vzorková prodejna.

***Zaměstnanci a firemní kultura***

Firma má 80 zaměstnanců, kteří se skládají zhruba ze dvou skupin. První skupinu tvoří méně kvalifikované pracovní síly a majitel při výběru zaměstnanců této kategorie upřednostňuje ženy, neboť opakovanou práci provádí svědomitěji a lépe než muži.

Pracovníci jsou odměňováni formou úkolové mzdy.

Firma má své vlastní učně a potýká se s problémem, že jen velmi málo učňů je tak kvalitních, aby po ukončení učebního oboru se mohli stát zaměstnanci firmy.

Druhou, menší skupinu tvoří nižší výkonný management.

Ve firmě se uplatňuje pravidelný dvojsměnný provoz, v případě potřeby se běžně přechází na provoz trojsměnný. Organizace práce je prováděna tak, aby zaměstnanci neměli problém s dojížděním do zaměstnání, výhodou je fakt, že dojezdová vzdálenost nepřekračuje deset kilometrů.

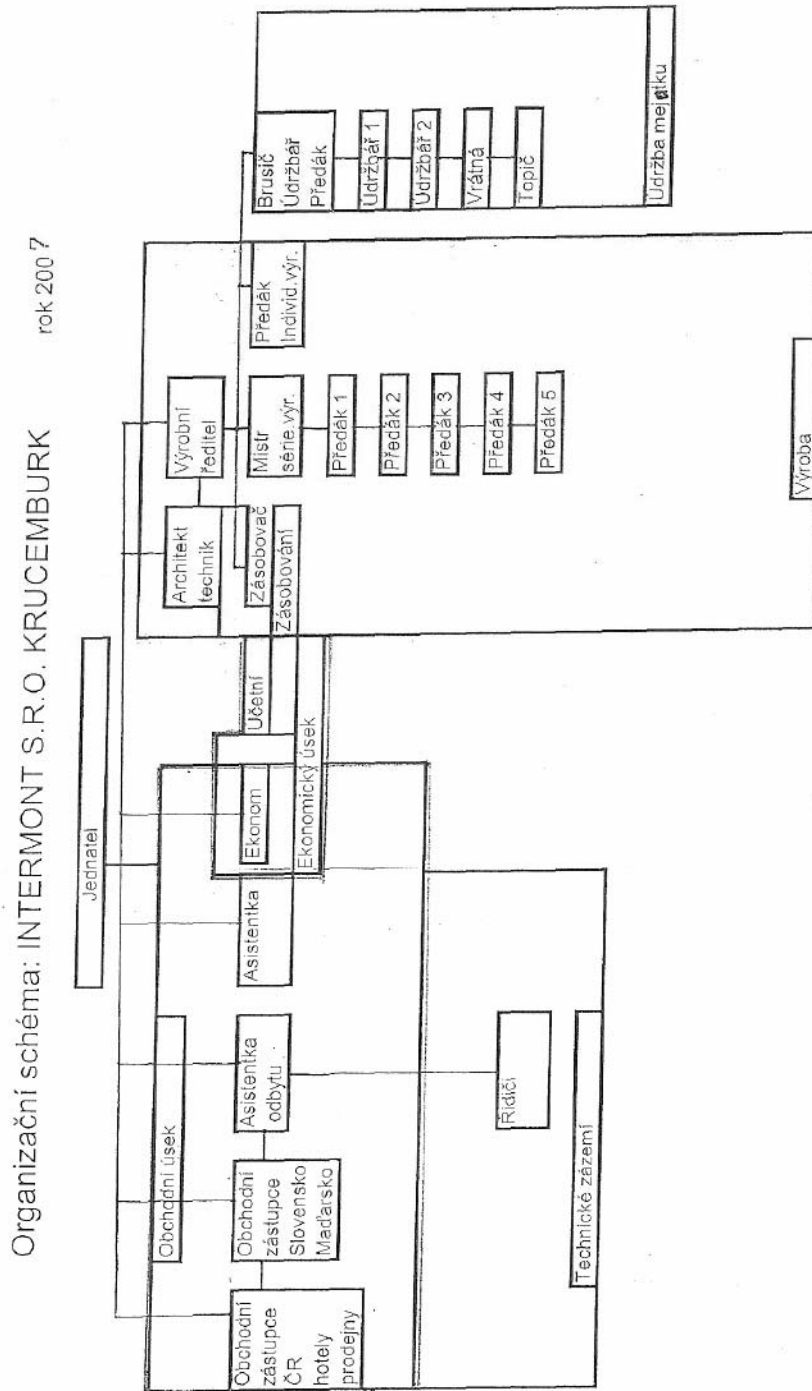
Firma má silnou firemní kulturu, kterou majitel velmi podporuje. Například pořádá se všemi zaměstnanci dvakrát do roka velké porady. Součástí této kultury je i vysoká produktivita práce, kterou zaměstnavatel podporuje i tím, že odměna je vyplácena z výšky přidané hodnoty, kterou firma vytvoří. V rámci této silné firemní kultury zaměstnanci dostávají příplatek za to, že nejsou nemocní. Průměrná hodinová mzda se pohybuje od 42,50 do 80 Kč a je doplňována pohyblivou složkou podle ukazatele produktivity práce, která může dosáhnout až 3.000,-Kč. Příplatek mistra je 1.500,- Kč.

### ***Organizační struktura***

Organizační struktura firmy je poměrně nízká. V čele firmy stojí jednatel pod kterého spadá obchodní, ekonomický i výrobní úsek. Pouze výrobní úsek má ředitele. Firma má vlastní dopravu. Dopravní park se skládá z pěti větších nákladních vozidel a 4 středních.

Celková organizační struktura má spíše projektový než lineární charakter, jak je patrné z organizačního schématu.

**Obrázek 6: Organizační struktura firmy**



**Zdroj:** firemní materiály INTERMONT, s.r.o.

## ***Výroba***

Výrobní proces nábytku je velmi dlouhý, trvá od jednoho až do čtyř měsíců. Výroba je technologicky specializována a jednotlivé dílny prodávají své produkty dalším dílnám. Technologické zařízení tvoří jednoúčelové stroje. Dají se rozdělit do dvou skupin.

První skupinu tvoří moderní špičkové jednoúčelové stroje, které jsou v podstatě automatické a zabezpečují vysokou standardní kvalitu a minimální zmetkovitost.

Druhou část představují stroje starší a staré, které však svými parametry plně postačují jak požadavkům na množství, tak i na kvalitu produkce. Používání starých strojů umožňuje snižovat výrobní náklady prostřednictvím velmi nízkých odpisů. Jediným problémem je relativně vyšší energetická náročnost jejich provozu.

## ***Výrobky***

Produkty firmy se dělí na několik kategorií podle třídy značkovosti, exkluzivity, atypické výroby či dalšího doplňkového sortimentu.

- jeden typ produktů tvoří špičková nábytková řada, jejíž prodej nevykazuje sezónnost
- dalším typem výrobků je střední cenové kategorie – nábytek je snadno distribuovatelný a prodává se v demontované podobě, u tohoto typu produktu je vykazována sezónnost prodeje
- třetí produkční typ představuje kancelářský nábytek, který se prodává v sestavách od levné provozní až po luxusní verzi
- čtvrtým segmentem je pak hotelový nábytek, který se prodává jak v České republice, tak na Slovensku a v Maďarsku. Prodej produktů tohoto typu vyžaduje zvláštní přístup a majitel na podporu prodeje tohoto segmentu uplatňuje projektové financování s

kontokorentem pro odběratele, kdy úvěr je krytý bianco směnkou, další možností je uplatnění možnosti leasingu

- dalším specifickým typem segmentu prodeje jsou polotovary na bázi dřeva, které slouží jako doplňkový prodej vyrovnávající cash-flow
- v posledním období se firma pokouší i o prodej luxusních exotických dřev, většina prodejů má překvapivě sezónní charakter se špičkami v srpnu až listopadu

Jak majitel firmy sám uvedl, výkyvy prodejů jsou například závislé i na počasí. Firma má značné zásoby jak materiálu, tak i hotové výroby. Toto majitelem cílené uplatňování politiky vysokých zásob materiálu má své opodstatnění, neboť surovina/dřevo ve vybrané kvalitě časem značně nabývá na hodnotě.

Velké zásoby hotových výrobků vyžaduje jednak sezónnost prodejů a také požadavek zákazníka na okamžitou dodávku.

### ***Dodavatelé***

Firma má celkem čtyři dodavatele, s nimiž je spojena osobními vztahy majitele. Pro dva majoritní dodavatele představuje firma zákazníka, který odebírá nad padesát procent jejich produkce.

### ***Odběratelé***

Firma dodává celkem do třiceti prodejen v České republice, ve Slovenské republice a v Maďarsku. Jen pro příklad mohu uvést, že v Brně má Intermont s.r.o. tyto smluvní prodejny: „Matrace Diskont a.s.“, „PELIKAN-DESIGN s.r.o.“, „SCONTO NÁBYTEK“, „ASKO NÁBYTEK“, „KIKA NÁBYTEK“,...

Polotovary na bázi dřeva se prodávají do Hornbachu. Firma se pravidelně účastní výstav, které si zabezpečuje svými pracovníky, což dle odhadu majitele činí zhruba deset procent celkových pracovních časů.

### ***Ekologie***

Výrobní technologie a výroba sama je ekologicky náročná. Zejména problematické je lakování, kde je v současnosti uplatněna moderní odsávací technika.

Likvidaci nebezpečných odpadů řeší firma outsourcingem s firmou, která má autorizovanou likvidaci odpadu tohoto druhu.

Majitel si plně uvědomuje význam recyklace a snaží se jí v maximální míře aplikovat a využívat, jako příkladem je možno uvést piliny, které tvoří výrobní odpad a pak slouží jako palivo v kotelně.

## **3.3 Jednotlivé analýzy**

### **3.3.1 Fundamentální analýza**

#### **3.3.1.1 Analýza Rozvahy**

##### **AKTIVA**

Nejprve se budu věnovat analýze aktiv.

Podle analýzy aktiv, jejichž hodnota je asi 120 milionů Kč ukazuje na to, že se bude jednat o firmu střední až větší.

Netto hodnota celkových aktiv se zvýšila cca o 15 milionů Kč oproti předchozímu období.

Můžeme tak říci, že firma zvyšuje svou hodnotu.

### ***Dlouhodobá aktiva***

Hodnota dlouhodobých aktiv se zvýšila cca o 6 milionů, takže můžeme říci, že hodnota krátkodobých/oběžných aktiv se musela zvýšit cca o 9 milionů, což potvrzuje rozdíl řádku 031 ve sloupci 3 a 4.

#### Dlouhodobý nehmotný majetek

Z řádku 007 vyplývá, že firma v minulém účetním období neměla žádný software, ve sledovaném období pořídila software za 26 000,- a vzápětí jej odepsala. Žádným dalším nehmotným majetkem nedisponuje. Z toho se dá vydedukovat, že firma nepodniká v oblasti hi-tech, kde je používání nehmotného majetku nezbytností.

#### Dlouhodobý hmotný majetek

V oblasti dlouhodobého majetku došlo k jeho růstu.

Firma vlastní pozemky a stavby. S přihlédnutím na výšku dosavadních odpisů se jedná o starší budovy, které jsou skoro ze dvou třetin odepsané. Tato skutečnost nám opět potvrzuje to, že firma nepoužívá moderní technologie, které by vyžadovaly moderní či opakované inovace staveb.

Firma vlastní stroje a zařízení v pořizovací ceně zhruba dvojnásobné, než je cena u staveb. Stroje a zařízení jsou již zhruba ze 78% odepsány, což ukazuje na to, že se jedná většinou o stroje starší. Tento oznam rovněž potvrzuje již zmíněnou úvahu, že se firma nepohybuje v oblasti hi-tech.

Dále se dá vyčíst z řádku 020 a 021, že firma modernizuje. Hodnota nedokončeného hmotného majetku je skoro 7,6 milionů a jedná se o dlouhodobější záměr, protože již v minulém období měla firma hodnotu nedokončeného hmotného majetku ve výši skoro 4 milionů. Jedná se buď o rozestavěnost, technologii či pořízení jiného dlouhodobého hmotného majetku jako například koupě strojů.



Ze struktury části BII vyplývá, že se jedná o firmu výrobní a průmyslovou.

Dlouhodobý finanční majetek

Struktura části BIII dokládá, že firma není součástí nějakého uskupení, nemá dceřiné společnosti, není nijak kapitálově propojena se svými dodavateli či odběrateli a také nevlastní dlouhodobé cenné papíry.

### ***Oběžná aktiva***

Ze struktury oběžných aktiv vyplývá, že firma má zhruba 63 % oběžných aktiv vázaných v zásobách, 36% oběžných aktiv vázaných v krátkodobých pohledávkách a zbylé 1% je vázáno v krátkodobém finančním majetku.

V minulém období měla firma 78% oběžných aktiv v zásobách, 20% v krátkodobých pohledávkách a 2% v krátkodobém finančním majetku. ⇒ Že firma měla příliš vysoké zásoby, které se jí ale podařilo snížit o 15%. Firma by také měla zvýšit podíl rychleji likvidních prostředků, o čemž svědčí i nízká hodnota krátkodobého finančního majetku.

Zásoby

Struktura zásob za minulé období potvrzuje, že se jedná o výrobní firmu, neboť má zásoby nedokončené výroby a výrobků. V běžném účetním období stav nedokončené výroby a výrobků klesl.

Zásoby materiálu meziročně klesly a s ohledem na materiálovou spotřebu ve výkazu zisku a ztráty (průměrná měsíční spotřeba materiálu a energií je 3,52 milionů) mohou tvořit maximálně tříměsíční spotřebu.

Hodnota nedokončené výroby a polotovarů je s ohledem na zhruba 42 krát vyšší hodnotu hotové výroby hodně nízká.

Firma měla a má nesmírně vysoké hodnoty zásob výrobků. Tvoří totiž více jak třetinu ročních tržeb z prodeje výrobků (viz Výkaz zisku a ztráty). Mohlo by se zdát, že tato skutečnost je riskantní a alarmující z mnoha důvodů. Že vznikají náklady spojené se skladováním a tak dále. Ale opak je pravdou! Protože v případě materiálu jde o pozitivní

jev, protože dřevo se působením času zhodnocuje. Nebezpečně mnoho provozních prostředků je vázáno neproduktivně v již hotové produkci. Kromě toho zde vyvstává řada otázek typu: Jde snad o neprodejné výrobky? Má firma extrémně špatné odběratelské vztahy? Jedná se o výrobky, které mají sezónní charakter?

Ze struktury části CII Rozvahy vyplývá, že firma nemá žádné dlouhodobé pohledávky.

#### Krátkodobé pohledávky

Výška krátkodobých pohledávek vzrostla o 13,5 milionů, a to v oblasti pohledávek z obchodních vztahů, což při nárůstu tržeb o 22 milionů je velký úspěch. Při průměrných měsíčních tržbách cca 8,3 milionu se jedná o pohledávky splatné do cca tří měsíců. Firma tedy má průměrné postavení na trhu. V minulém období velmi problematicky působila otázka vyplývající z výšky hotové výroby na skladě. Korekce ve výši 1,2 milionů dokládala nedobytnou pohledávku – tedy fakt, že pravděpodobně jeden odběratel byl neplatič v konkurzním řízení. V běžném období se podařilo korekci snížit na 300 tisíc.

Průměrné postavení na trhu dokládá trvalá existence krátkodobých záloh, které se patrně vztahují na zálohy poskytnuté dodavatelům.

Důvodů pro existenci jiných pohledávek může být mnoho, jejich přetrvávající používání svědčí o zavedeném způsobu obchodování firmy s nějakým obchodním partnerem.

#### Krátkodobý finanční majetek

Firma neinvestuje do krátkodobých cenných papírů – tedy neobchoduje s nimi.

Na pokladně drží minimální hotovost, což znamená, že většinu plateb realizuje pravděpodobně přes bankovní účet.

Výška bankovního účtu je poměrně velmi nízká a od minulého období klesla ještě o polovinu, a to jak ve vztahu k pohledávkám, tak ve vztahu k tržbám.

Firma bude mít velké problémy s cash-flow, rychlou likviditou, pokrytím potřebného pracovního kapitálu a s úhradou krátkodobých závazků, bude muset pravděpodobně čerpat úvěr.

### ***Časové rozlišení***

Ve sledovaném období firma vykazuje pouze náklady příštích období, jejichž hodnota vzrostla meziročně zhruba o jeden milion Kč.

### **PASIVA**

Následuje analýza pasiv.

Firma je silně překapitalizovaná vlastními zdroji, které tvoří cca 58% objemu pasiv.

Vztah mezi vlastními a cizími zdroji je skoro 1:1, což je zlepšení, zvláště v podmínkách České republiky, oproti předchozímu období, kdy firma měla poměr 2:1 ve prospěch vlastních zdrojů.

### ***Vlastní zdroje***

#### **Základní kapitál**

Firma má základní kapitál upsán ve výši 2,4 milionu Kč. Z této výše se nedá jednoznačně určit o jaký typ obchodní společnosti se jedná. Jde o s.r.o.

#### **Kapitálové fondy**

Ze struktury části AII Rozvahy plyne, že firma nemá žádné kapitálové fondy. Ve dvou sledovaných obdobích tedy neobdržela žádné dary, dotace na investice, neprodávala akcie na primárním trhu, ani nebyla transformována.

#### **Fondy tvořené ze zisku**

Z části A III Rozvahy lze odvodit, že firma uplatňuje velmi osobitou politiku rozdělování hospodářského výsledku.

Vytváří zákonný rezervní fond. Výška fondu jednoznačně dokládá, že se jedná o společnost s.r.o., která fond tvoří nikoli v zákonem stanovené výši jako akciová společnost, ale tvoří jej na základě společenské smlouvy.

Firma dlouhodobě váže převážnou část vlastních zdrojů (88%) ve statutárních fondech, jejichž výška se v obou sledovaných obdobích nezměnila. Obecně prostředky vázané v

těchto fonděch navyšují hodnotu firmy a mají také charakter skrytých rezerv. Bývají tvořeny na využití úhrady potenciálních budoucích ztrát, mohou být využity k transformaci s.r.o. na akciovou společnost, zvyšují množnost získat úvěr, atp.

S ohledem na stav krátkodobého finančního majetku lze nalézt i další důvod, kterým může být fakt, že firma dlouhodobě nedisponovala takovou hotovostí, aby tyto zdroje mohly být čerpány majitelem. Existuje i další možnost, a sice, že majitel sám upřednostňuje rozvoj firmy a zvyšování její hodnoty před osobním čerpáním těchto zdrojů.

Výsledek hospodaření minulých let

Hodnoty uváděné v této části Rozvahy svědčí o tom, že firma je dlouhodobě zisková.

Zisky ponechává v kategorii nerozděleného zisku, což nepochybně souvisí s možnými strategiemi uvedenými v předcházející pasáži.

Výsledek hospodaření běžného účetního období

Firma ve sledovaném i minulém období dosáhla zisku. Oproti předcházejícímu období se hodnota zisku zvýšila 2 krát, avšak hodnotově je dle mého soudu velmi nízký.

S ohledem na součet tržeb, který činí 129 014 tisíc (řádek 01 a 05 Výkazu zisku a ztráty) je výška čistého zisku (1724 tisíc) 1,3% hodnoty z tržeb.

### ***Cizí zdroje***

Rezervy

Z části BI vyplývá, že firma začala využívat možnosti tvořit rezervy. Rezervy si firma vytvořila také v oblasti statutárních fondů, které jsou tvořeny ze zisku (viz pasáž Fondy tvořené ze zisku).

S ohledem na výšku čistého zisku a výši rezervy, které se účetně vytváří na vrub nákladů, zvyšují tedy jejich hodnotu a пониžují zisk. Firma tedy využívá možnosti snížení daňového základu tvorbou rezerv podle zvláštních právních předpisů (jsou určeny jednak na opravy dlouhodobého majetku, jednak na restrukturalizaci). Výška hodnoty i stáří dlouhodobého hmotného majetku by tvorbu těchto rezerv umožnilo.

### Dlouhodobé závazky

Struktura části B II Rozvahy dokládá, že firma neměla a nemá dlouhodobé závazky z obchodního styku, není v pozici dceřiné společnosti, nemá závazky ke posledníkům, nepřijala žádné dlouhodobé zálohy, nevystavila žádné dlouhodobé dluhopisy a nemá žádné dlouhodobé směnky k úhradě.

Firma má jen jeden velmi nízký dlouhodobý závazek ve výši 48 tisíc, kterým je odložený daňový závazek.

### Krátkodobé závazky

Krátkodobé závazky oproti minulému období vzrostly o 11 milionů., což je nárůst asi o 82%, což je poměrně hodně.

Je to způsobeno hlavně nárůstem závazků z obchodních vztahů. Nárůst činí 11,5 milionů Kč, což při růstu výkonové spotřeby o 7,7 milionu ročně (řádek 08 Výkazu zisku a ztráty) znamená průměrný měsíční nárůst závazků o skoro 650 tisíc.

Fakt, že hodnota krátkodobých závazků je nižší než hodnota krátkodobých pohledávek značí, že firma má nesmírně vysokou běžnou likviditu (viz nesmírně vysoká hodnota zásob), pohotová likvidita bude nižší než běžná, ale stále bude postačující, ovšem okamžitá likvidita bude velmi nízká.

Nárůst krátkodobých závazků je vyvolán podstatným zvýšením závazků z obchodních vztahů, kde došlo k navýšení o 1,5 milionu.

Zajímavý je vývoj závazků vůči zaměstnancům, kde došlo k růstu. Buď tedy firma přijala nějaké nové zaměstnance, nebo zvýšila mzdy. S ohledem na řádek 13 Výkazu zisku a ztráty se bude jednat pravděpodobně jak o přijetí nových zaměstnanců, tak zvýšení mezd. S ohledem na průměrný příjem v České republice se dá odhadnout, že firma má minimálně 35 zaměstnanců.

Firma vykazuje stejné hodnoty závazků ze sociálního a zdravotního pojištění jako činí zákonná povinnost. A také z Výkazu zisku a ztráty vyplývá, že roční odvody odpovídají zákonem stanovené výši (vztah mezi řádkem 13 a 15 Výkazu zisku a ztráty).

Hodnota dohadných účtů pasivních nemá žádný vliv na hospodaření firmy a bude se jednat o účetní operaci směřující k přesnému stanovení hodnoty majetku.

Výška jiných závazků oproti minulému roku vzrostla dvojnásobně, ale přesto je nevýznamná. Důvodů pro jejich existenci může být mnoho, jejich přetrvávající používání svědčí o zavedeném způsobu obchodování firmy s nějakým obchodním partnerem.

Firma neemitovala žádné krátkodobé dluhopisy.

#### Bankovní úvěry a výpomoci

Jak se dalo očekávat, firma musí mít a také má bankovní úvěry v celkové výši zhruba 11 milionů. Ve struktuře úvěrů došlo oproti předcházejícímu období ke změně.

Firma splácí krátkodobý bankovní úvěr ve výši 2,5 milionů Kč a zároveň má dlouhodobý bankovní úvěr, nižší o 3 miliony oproti minulému roku, ve výši zhruba 9 milionů. Při posouzení výšky úroků (cca 53 500 Kč měsíčně – odvozeno z řádku 43 Výkazu zisku a ztráty) je zřejmé, že firma dlouhodobý úvěr ve výši 8 845 tisíc přijala až v posledních měsících sledovaného období.

#### *Časové rozlišení*

Firma má závazky plynoucí z časového rozlišení. Celou hodnotu závazku tvoří platba odsunutá. To je výhodné, protože celou částku zaplatí, až vyprší smlouva.

### 3.3.1.2 Analýza Výkazu zisku a ztráty

#### **Část I.**

Firmě ve sledovaném období prudce stoupla hodnota *tržeb za prodej zboží* oproti minulému období, kdy s prodejem zboží začala. Firma dosahuje *obchodní marže* ve výši cca 9,74 %, což je poměrně malá marže. Oproti minulému roku se tedy marže snížila o více jak 18%.

Tržby za prodej zboží dosahují 28,8% objemu *tržeb z prodeje vlastních výrobků*, tedy má o dost vyšší hodnotu oproti minulému období, a to o celých 28%.

#### **Část II.**

*Výkony* se zvýšily o necelých 9 milionů, což představuje nárůst o 10,5%. Tím je potvrzeno, že se jedná o výrobní firmu.

*Tržby za prodej vlastních výrobků* rostly rychleji, zvýšily se o 22 milionů, což činí skoro 28,2% a je třeba tento vývoj hodnotit pozitivně.

Z řádku 06 plyne, tedy ze *změny stavu zásob vlastní činnosti*, že byly dokončeny výrobky ve výši 15 milionů.

Jakkoliv je poměrně nízká hodnota *aktivace* (necelé 2 miliony) je zajímavé zjištění, že firma si vlastními silami vyrobila nějaké zařízení.

*Výkonová spotřeba* vzrostla o více jak 7,5miliónu, přičemž tato hodnota představuje zhruba nárůst o 12%. Tedy její vývoj ve vztahu k tržbám je příznivý, poněvadž nárůst výkonové spotřeby je pomalejší než nárůst tržeb a dosahuje méně jak poloviční hodnoty růstu tržeb.

*Přidaná hodnota* vzrostla o 4 miliony oproti minulému a dostala se tak na hodnotu 118 % předcházejícího období.

Struktura *výkonové spotřeby* dokládá, že výroba je materiálově a energeticky náročná, neboť *spotřeba energie a materiálu* dosahuje skoro dvou třetin hodnoty výkonové spotřeby. Více jak jednu třetinu výkonové spotřeby tvoří *služby*, jejichž hodnota vzrostla o 11 milionů, což tvoří nárůst o 61% oproti původní výšce.

Z analýzy řádků 09 (*spotřeba materiálu a energie*), 10 (*služby*) 13(*mzdové náklady*) a 18 (*odpisy*) se dá vyvodit nákladová struktura produkce. Nejvyšší hodnotu dosahuje *spotřeba*

*materiálu a energie* (cca 42 milionů), hodnota *služeb* je druhým nejvyšším nákladovým druhem (cca 29,5 milionů) *mzdové náklady* jsou poměrně nízké (12,5milionu) a nejnižší hodnotu tvoří *odpisy* (cca 2,5 milionu). Oproti předcházejícímu období se *spotřeba materiálu a energie* zvýšila, ke zvýšení došlo také v oblasti *služeb*, *mzdové náklady* se také nepatrně zvýšily a *odpisy* poměrně významně (cca o 800 tisíc) poklesly. Nákladové relace jsou 17:12:5:1 v pořadí materiál/energie:služby:mzdy:odpisy. To znamená, že výroba je velmi materiálově a energeticky náročná, je celkem také náročná i na technologie, stroje a zařízení. Ale nepožaduje vysoce kvalifikovanou pracovní sílu.

*Osobní náklady* vzrostly, poněvadž došlo k růstu *mzdových nákladů* a tím logicky i k adekvátnímu růstu *nákladů na sociální a zdravotní pojištění*, jejichž výše přesně odpovídá částce stanovené zákonem.

Firma nevyplácí žádné *odměny členům orgánů společnosti*.

Hodnoty *sociálních nákladů* umožňují předpokládat, že firma přispívá zaměstnancům na stravenky nebo vytváří pracovní a sociální podmínky v péči o zdraví zaměstnanců (bezpečnost a ochrana zdraví při práci a hygienické vybavení pracovišť, vzdělání a kvalifikace pracovníků, atp). Podle výšky tohoto nákladu je pravděpodobné, že přispívá zaměstnancům na stravenky.

*Daně a poplatky* znamenají, že firma platí daň z nemovitostí (vlastní pozemky a budovy), dále platí silniční daň (lze předpokládat, že ve struktuře samostatných movitých věcí a souborů movitých věcí patří i osobní, nákladní auta).

Hodnota *odpisů dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku* se snížila o necelých 800 tisíc, což znamená snížení odpisů o 24%.

### ***Část III.***

Firma prodávala a i nadále prodává dlouhodobý majetek a materiál. Ale hodnoty *tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu* klesly skoro o polovinu, což znamená o 540 tisíc.



Z relací mezi řádky 20 a 21, 23 a 24 ve sledovaném a minulém období vyplynula následující zjištění:

#### *Tržby z prodeje dlouhodobého majetku*

V minulém období firma odprodala dlouhodobý hmotný majetek se ziskem 46 tisíc (zůstatková cena 540 tisíc, prodejní cena 586 tisíc). Tudíž zde byl tedy realizován minimální zisk.

Ve sledovaném období firma odprodala dlouhodobý hmotný majetek se ztrátou 46 tisíc (61 tisíc a prodejní 15 tisíc).

Realizované transakce dokládají, že firma se snaží nepotřebný a zastaralý dlouhodobý majetek odprodávat, což je kladný aspekt hospodaření.

#### *Tržby z prodeje materiálu*

Fakt, že firma prodává materiál nelze považovat za jednoznačný klad. Znamená to, že firma má více než dostatečné zásoby materiálu (tedy vázané prostředky), nebo špatně odhadla spotřebu materiálu (množstvím nebo druhem), nebo musí materiál odprodávat, aby získala potřebnou hotovost. Další možnost je již výhodná, a sice, že se jí naskytne možnost prodat materiál se ziskem. A to je případ analyzované firmy. V minulém období prodala materiál se ziskem 250 tisíc (67%), ve sledovaném období pak zhruba stejné množství s také velkým ziskem 260 tisíc (64%). Pokud nebudou mít dodavatelé tohoto materiálu, výhrady lze firmě jednoznačně doporučit, aby v těchto prodejkách pokračovala a prodeje výrazně rozšiřovala, neboť se zdá, že našla tržní niku.

#### **Část IV.**

Analýzu *ostatních provozních výnosů a ostatních provozních nákladů* je velmi obtížné provést, poněvadž není známa účetní metodiky firmy, z níž by se dalo určit, které náklady a výnosy do těchto položek zahrnuje. V každém případě náklady příštích období stouply o 1 milion Kč, což je o 813%.

### **Část V.**

Firma neuplatnila žádné převody provozních nákladů a výnosů.

#### *Provozní výsledek hospodaření*

Provozní výsledek hospodaření vzrostl zhruba o 1 milion. Takže jeho hodnota je něco málo přes 3 miliony. Z toho skoro 3 miliony představují tržby z prodeje zboží.

### **Část VI., VII., VIII. a IX.**

V částech, *tržby z prodeje cenných papírů a podílů, výnosy z dlouhodobého finančního majetku, výnosy z krátkodobého finančního majetku, výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů*, firma nevykazuje žádné náklady a výnosy, neboť v souladu se strukturou rozvahy nemá majetek, jehož prostřednictvím by mohly náklady a výnosy vznikat.

### **Část X.**

*Výnosové úroky* klesly o polovinu, jedná se o částku plynoucí patrně z úročení bankovního účtu. Výška částky by pak znamenala, že firma dlouhodobě udržuje poměrně nízký stav na bankovním účtu.

*Nákladové úroky* se zvýšily skoro o 180 tisíc. Jedná se o úroky z úvěrů.

### **Část XI.**

S ohledem na strukturu aktiv a pasiv mohou být hodnoty řádku 44 (*Ostatní finanční výnosy*) tvořeny kurzovými zisky, menší pravděpodobnost je, že by byly tvořeny výnosy z poskytnutých záruk. Tyto výnosy tvoří velmi malou částku (62 tisíc v období minulém a 42 tisíc ve sledovaném období) a od minulého období došlo k jeho poklesu o 20 tisíc.

S ohledem na strukturu aktiv a pasiv mohou být hodnoty řádku 45 (*Ostatní finanční náklady*) tvořeny kurzovými ztrátami, náklady na vedení účtu, pojistným ze zákonné odpovědnosti, pojistným proti škodám a bankovními výlohami. Lze předpokládat, že se jedná o pojistné, poplatky za vedení účtu a poněvadž se hodnota této položky oproti minulému období klesla o skoro 200 tisíc z důvodu částečného zaplacení dlouhodobého

úvěru. Hodnota položky pravděpodobně souvisí s bankovními výlohami s poskytováním úvěru než možností, že firmě poklesly kurzové ztráty.

### ***Část XII.***

Firma neuplatnila žádné *převody finančních nákladů a výnosů*.

#### *Finanční výsledek hospodaření*

Finanční výsledek hospodaření je ztrátový, což je typické pro české firmy a obvyklé v ekonomických podmínkách českého národního hospodářství. Ztráta v minulých obdobích vznikla díky nákladovým úrokům (čerpání úvěru) a ostatním finančním nákladům (pravděpodobně pojistné). Ve sledovaném období se ztráta zvýšila naštěstí jen o 8 tisíc.

### ***Část XIII.***

Firma nevykazovala a nevykazuje žádné *mimořádné výnosy a náklady*, tedy nebyl změněn způsob oceňování majetku, firmě nevznikly mimořádné škody, nebyly tvořeny ostatní rezervy v provozní oblasti, a neměla důvody pro účtování mimořádných výnosů.

Z důvodů neexistence mimořádných nákladů a výnosů mají řádky 55,56,57,58, *což je daň z příjmů z mimořádné činnosti splatná i odložená, mimořádný výsledek hospodaření, nulovou hodnotu*.

#### *Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům*

Firma v minulém i sledovaném období nevyplatila společníkům/majitelům žádné podíly na vytvořeném zisku. Z toho se dá jednoznačně odvodit, že majitel, či majitelé jsou ve firmě zaměstnání.

#### *Výsledek hospodaření*

Firma v minulém i sledovaném období dosáhla zisku. V obou dvou obdobích byl *provozní výsledek hospodaření kladný, finanční výsledek hospodaření byl ztrátový a mimořádný výsledek hospodaření měl nulovou hodnotu*. Podrobněji je výsledek hospodaření

analyzován v rozvaze v pasáži analýza pasiv, v části Výsledek hospodaření běžného účetního období.

### 3.3.1.3 Závěry fundamentální analýzy

**Z provedené analýzy účetních výkazů se dají vyvodit následující závěry:**

- Firma podléhá ze zákona auditu.
- Jedná o firmu střední až větší.
- Ve sledovaném období firma zvýšila svou hodnotu.
- Hodnota dlouhodobých aktiv se zvýšila cca o 6 milionů, takže můžeme říci, že hodnota krátkodobých/oběžných aktiv se musela zvýšit cca o 9 milionů
- Firma software používá, ale buď využívá možnosti jeho okamžitého odpisu, nebo software netvoří klíčový faktor výroby.
- Podnikání není v oblastech, kde je používání nehmotného majetku nezbytností, tedy v oblasti hi-tech.
- Firma vlastní pozemky a stavby. S přihlédnutím na výšku dosavadních odpisů se jedná o starší budovy, které jsou skoro ze dvou třetin odepsané. Tato skutečnost nám opět potvrzuje to, že firma nepoužívá moderní technologie, které by vyžadovaly moderní či opakované inovace staveb.
- Firma vlastní stroje a zařízení v pořizovací ceně zhruba dvojnásobné, než je cena u staveb. Stroje a zařízení jsou již skoro z 80% odepsány, což poukazuje na to, že se jedná většinou o stroje starší.
- ***Tímto zjištěním se plně potvrzuje úvaha, že firma se nepohybuje v oblasti hi-tech.***
- Firma však modernizuje se jedná o firmu výrobní a průmyslovou.
- Firma není součástí nějakého uskupení, nemá dceřiné společnosti, není nijak kapitálově propojena se svými dodavateli či odběrateli, nevlastní dlouhodobé cenné papíry.
- Ze struktury oběžných aktiv vyplývá, že firma má zhruba 63 % oběžných aktiv vázaných v zásobách, 36% oběžných aktiv vázaných v krátkodobých pohledávkách a zbylé 1% je vázáno v krátkodobém finančním majetku.

- Firma měla příliš vysoké zásoby, které se jí ale podařilo snížit o 15%. Firma by také měla zvýšit podíl rychleji likvidních prostředků, o čemž svědčí i nízká hodnota krátkodobého finančního majetku.
- ***Struktura zásob potvrzuje domněnku, že se jedná o výrobní firmu, neboť má zásoby nedokončené výroby a výrobků.***
- Firma měla a má nesmírně vysoké hodnoty zásob výrobků.
- Nemá žádné dlouhodobé pohledávky.
- Výška krátkodobých pohledávek vzrostla o 13,5 milionů, a to v oblasti pohledávek z obchodních vztahů, což při nárůstu tržeb o 22 milionů je velký úspěch. Při průměrných měsíčních tržbách cca 8,3 milionu se jedná o pohledávky splatné do cca tří měsíců.
- ***Firma tedy má průměrné postavení na trhu.***
- Korekce ve výši 1,2 milionů dokládala nedobytnou pohledávku – tedy fakt, že pravděpodobně jeden odběratel byl neplatič v konkurzním řízení. V běžném období se podařilo korekci snížit na 300 tisíc.
- Průměrné postavení na trhu dokládá trvalá existence krátkodobých záloh, které se patrně vztahují na zálohy poskytnuté dodavatelům.
- Firma neinvestuje do krátkodobých cenných papírů – tedy neobchoduje s nimi.
- Na pokladně drží minimální hotovost, což znamená, že většinu plateb realizuje pravděpodobně přes bankovní účet.
- Výška bankovního účtu je poměrně velmi nízká jak ve vztahu k pohledávkám (cca 1% objemu pohledávek) tak ve vztahu k tržbám (0,25% průměrných měsíčních tržeb).
- ***Firma bude mít velké problémy s cash-flow, rychlou likviditou, pokrytím potřebného pracovního kapitálu a s úhradou krátkodobých závazků, bude muset pravděpodobně čerpat úvěr.***
- Firma je silně překapitalizovaná vlastními zdroji, které tvoří cca 58% objemu pasiv.
- Vztah mezi vlastními a cizími zdroji je skoro 1:1, což je zlepšení, zvláště v podmínkách České republiky, oproti předchozímu období, kdy firma měla poměr 2:1 ve prospěch vlastních zdrojů.

- Neobdržela žádné dary, dotace na investice, neprodávala akcie na primárním trhu, ani nebyla transformována.
- Výška zákonného rezervního fondu jednoznačně dokládá, že se jedná o společnost s.r.o.
- Firma dlouhodobě váže převážnou část vlastních zdrojů (88%) ve statutárních fondech, jejichž výška se v obou sledovaných obdobích nezměnila.
- Firma je dlouhodobě zisková. Zisky ponechává v kategorii nerozděleného zisku, což nepochybně souvisí s možnými strategiemi.
- Výška čistého zisku je nízká, i když se oproti předcházejícímu období hodnota zisku zvýšila 2 krát, tvoří výška čistého zisku 1,3% hodnoty z tržeb.
- Firma začala využívat možnosti tvořit rezervy. Rezervy si firma vytvořila také v oblasti statutárních fondů, které jsou tvořeny ze zisku (viz pasáž Fondy tvořené ze zisku).
- S ohledem na výšku čistého zisku a výši rezervy, které se účetně vytváří na vrub nákladů, zvyšují tedy jejich hodnotu a ponížují zisk a firma tedy využívá možnosti snížení daňového základu tvorbou rezerv podle zvláštních právních předpisů (jsou určeny jednak na opravy dlouhodobého majetku, jednak na restrukturalizaci).
- Firma neměla a nemá dlouhodobé závazky z obchodního styku, není v pozici dceřiné společnosti, nemá závazky ke společníkům, nepřijala žádné dlouhodobé zálohy, nevystavila žádné dlouhodobé dluhopisy a nemá žádné dlouhodobé směnky k úhradě.
- Krátkodobé závazky oproti minulému období vzrostly o 11 milionů., což je nárůst asi o 82%, což je poměrně hodně.
- *Ve vztahu k dodavatelům nemá firma silné postavení.*
- *Fakt, že hodnota krátkodobých závazků je nižší než hodnota krátkodobých pohledávek značí, že firma má nesmírně vysokou běžnou likviditu (viz nesmírně vysoká hodnota zásoba), pohotová likvidita bude nižší než běžná, ale stále bude postačující, ovšem okamžitá likvidita bude velmi nízká.*
- Zajímavý je vývoj závazků vůči zaměstnancům, kde došlo k růstu. Buď tedy firma přijala nějaké nové zaměstnance, nebo zvýšila mzdy. S ohledem na řádek 13

Výkazu zisku a ztráty se bude jednat pravděpodobně jak o přijetí nových zaměstnanců, tak zvýšení mezd. S ohledem na průměrný příjem v České republice se dá odhadnout, že firma má minimálně 35 zaměstnanců.

- Firma vykazuje stejné hodnoty závazků ze sociálního a zdravotního pojištění jako činí zákonná povinnost. A také z Výkazu zisku a ztráty vyplývá, že roční odvody odpovídají zákonem stanovené výši (vztah mezi řádkem 13 a 15 Výkazu zisku a ztráty).
- Výška jiných závazků oproti minulému roku vzrostla dvojnásobně, ale přesto je nevýznamná. Důvodů pro jejich existenci může být mnoho, jejich přetrvávající používání svědčí o zavedeném způsobu obchodování firmy s nějakým obchodním partnerem.
- Hodnota dohadných účtů pasivních nemá žádný vliv na hospodaření firmy a bude se jednat o účetní operaci směřující k přesnému stanovení hodnoty majetku.
- Výška jiných závazků oproti minulému roku vzrostla dvojnásobně, ale přesto je nevýznamná. Důvodů pro jejich existenci může být mnoho, jejich přetrvávající používání svědčí o zavedeném způsobu obchodování firmy s nějakým obchodním partnerem.
- Firma neemitovala žádné krátkodobé dluhopisy.
- Firma má bankovní úvěry v celkové výši zhruba 11 milionů. Ve struktuře úvěrů došlo oproti předcházejícímu období ke změně. Firma splácí krátkodobý bankovní úvěr ve výši 2,5 milionů Kč a zároveň má dlouhodobý bankovní úvěr, nižší o 3 miliony oproti minulému roku, ve výši zhruba 9 milionů. Při posouzení výšky úroků (cca 53 500 Kč měsíčně – odvozeno z řádku 43 Výkazu zisku a ztráty) je zřejmé, že firma dlouhodobý úvěr ve výši 8 845 tisíc přijala až v posledních měsících sledovaného období.
- Firma má závazky plynoucí z časového rozlišení. Celou hodnotu závazku tvoří platba odsunutá. To je výhodné, protože celou částku zaplatí, až vyprší smlouva.
- Firmě sice ve sledovaném období prudce stoupla hodnota za prodej zboží, oproti roku, kdy firma s prodejem zboží začala. Firma dosahuje obchodní marže ve výši

cca 9,74 %, což je poměrně malá marže. Oproti minulému roku se tedy marže snížila o více jak 18%.

- Výkony se zvýšily o necelých 9 milionů, což představuje nárůst o 10,5 %. Tím je potvrzeno, že se jedná o výrobní firmu.
- Tržby rostly rychleji, zvýšily se o 22 milionů, což činí skoro 28,2% a je třeba tento vývoj hodnotit pozitivně.
- Byly dokončeny výrobky ve výši 15 milionů.
- Firma si vlastními silami vyrobila nějaké zařízení.
- Výkonová spotřeba vzrostla o více jak 7,5milionu, přičemž tato hodnota představuje zhruba nárůst o 12%. Tedy její vývoj ve vztahu k tržbám je příznivý, poněvadž nárůst výkonové spotřeby je pomalejší než nárůst tržeb a dosahuje méně jak poloviční hodnoty růstu tržeb.
- Přidaná hodnota vzrostla o 4 miliony oproti minulému a dostala se tak na hodnotu 118 % předcházejícího období.
- Došlo k růstu mzdových nákladů a tím logicky i k adekvátnímu růstu nákladů na sociální a zdravotní pojištění, jejichž výše přesně odpovídá částce stanovené zákonem.
- Firma nevyplácí žádné odměny členům orgánů společnosti.
- Přispívá zaměstnancům na stravenky.
- Platí daň z nemovitostí a silniční daň.
- Hodnota odpisů je poměrně nízká a ještě se snížila.
- Struktura výkonové spotřeby dokládá, že výroba je materiálově a energeticky náročná, neboť spotřeba energie a materiálu dosahuje dvě třetiny hodnoty výkonové spotřeby. Oproti minulému období vzrostla o více jak 7,5 milionu, což činí zhruba 12%. Více jak jednu třetinu výkonové spotřeby tvoří služby, jejichž hodnota vzrostla o 11 milionů, což tvoří nárůst o 61% oproti původní výšce.
- ***Výroba je velmi materiálově a energeticky náročná, je celkem také náročná i na technologie, stroje a zařízení. Ale nepožaduje vysoce kvalifikovanou pracovní sílu.***
- Firma prodávala a prodává dlouhodobý majetek a materiál.
- U prodeje materiálu dosahuje vysoké míry zisku.



- Vývoj ostatních provozních nákladů a výnosů je bohužel nepříznivý, neboť ztráta 294 tisíc v minulém období se zvýšila na zhruba 810 tisíc při jejich objemovém růstu zhruba na trojnásobek období minulého.
- Firma neuplatnila žádné převody provozních nákladů a výnosů.
- Provozní výsledek hospodaření vzrostl zhruba o 1 milion. Tento nárůst lze považovat za úspěch firmy.
- V částech VI, VII, VIII a IX firma nevykazuje žádné náklady a výnosy, neboť v souladu se strukturou Rozvahy nemá majetek, jehož prostřednictvím by mohly náklady a výnosy vznikat.
- Výnosové úroky klesly o polovinu, jedná se o částku plynoucí patrně z úročení bankovního účtu. Výška částky by pak znamenala, že firma dlouhodobě udržuje poměrně nízký stav na bankovním účtu.
- Nákladové úroky se zvýšily skoro o 180 tisíc. Jedná se o úroky z úvěrů.
- S ohledem na strukturu aktiv a pasiv mohou být hodnoty řádku 44 (Ostatní finanční výnosy) tvořeny kurzovými zisky, menší pravděpodobnost je, že by byly tvořeny výnosy z poskytnutých záruk.
- Ostatní finanční náklady: Lze předpokládat, že se jedná o pojistné, poplatky za vedení účtu a poněvadž se hodnota této položky se oproti minulému období klesla o skoro 200 tisíc z důvodu částečného zaplacení dlouhodobého úvěru. Hodnota položky pravděpodobně souvisí s bankovními výlohami s poskytováním úvěru než možností, že firmě poklesly kurzové ztráty.
- Firma neuplatnila žádné převody finančních nákladů a výnosů.
- Finanční výsledek hospodaření je ztrátový.
- Nebyl změněn způsob oceňování majetku, firmě nevznikly mimořádné škody, nebyly tvořeny ostatní rezervy v provozní oblasti, a neměla důvody pro účtování mimořádných výnosů.
- Neexistují mimořádné náklady a výnosy.
- Firma v minulém i sledovaném období nevyplatila společníkům/majitelům žádné podíly na vytvořeném zisku. Z toho se dá jednoznačně odvodit, že majitel je ve firmě zaměstnán.

- *V obou dvou obdobích byl provozní výsledek hospodaření kladný, finanční výsledek hospodaření byl ztrátový a mimořádný výsledek hospodaření měl nulovou hodnotu.*

### **3.3.2 SWOT analýza**

Analýzu jsem sestavila především na základě zkušeností a poznatků, které jsem během spolupráce s firmou získala. Nedá se ani opomenout na hlavní a významný zdroj a to interview s majitelem, který je zároveň jednatelem firmy.

Na základě mnoha návštěv firmy jsem vytipovala její silné a slabé stránky stejně jako její příležitosti a hrozby.

#### ***SILNÉ STRÁNKY***

1. zavedená společnost, která funguje více jako 20 let
2. dobré jméno ve svém oboru
3. spojení osoby majitele firmy s ředitelem (majitel firmy je zároveň jejím ředitelem) = angažované vedení firmy se silným mandátem
4. vhodná organizační struktura
5. kvalitní, profesně zdatní zaměstnanci, disponující praxí a dlouholetými zkušenostmi
6. firma je umístěna v lokalitě s vysokou nezaměstnaností a obtížně získatelnými pracovními příležitostmi
7. využití minimální mzdy, práce na vícesměnný provoz nečiní problémy
8. osobní vazby na dodavatele, exkluzivní smlouvy na dodávky prvotřídního materiálu
9. know-how kvalitní výroby
10. výhodná výrobová segmentace
11. výroba je vysoce úsporná a je kladen důraz na neustálé snižování nákladů na výrobu
12. vysoká produktivita práce ve firmě, která je pečlivě sledována a je věnováno značné úsilí jejímu permanentnímu zvyšování
13. exkluzivní přístup ke zdrojům energií, v případě tepla využívání vlastních zdrojů

14. vlastní (nezávislá) autodoprava
15. nízká odpadovost při výrobě
16. minimální zmetkovitost
17. plnění přísných ekologických limitů a norem
18. vysoká firemní kultura
19. modulární princip; 60% polotovarů společných, 40% specifických

### ***SLABÉ STRÁNKY***

1. nevhodné umístění podniku
2. dlouhodobě zanedbávaný marketing; absence řádné podpory prodeje výrobků firmy, málo investic do reklamy, mizerná prezentace firmy na internetu, chybějící pořádání promotion akcí
3. špatná orientace na zákazníka (poskytování nestandardních služeb)
4. mnohdy zastaralé technologie a výrobní zařízení
5. omezená strojní kapacita
6. nízký počet zahraničních trhů, na který by firma dodávala své výrobky, pravděpodobně kvůli nízké úrovni informací o některých trzích
7. sezónnost trhů
8. vysoká cena likvidace za odpady, jednoúčelové stroje
9. velké zásoby
10. zákazníci vyžadují okamžité dodávky objednaného zboží

### ***PŘÍLEŽITOSTI***

1. možnost využití nových úsporných materiálů při výrobě (tvrzený papír, recyklované umělé hmoty, hliník)
2. využití evropských strukturálních fondů na ekologizaci výroby a tvorbu pracovních příležitostí

3. užší spolupráce s regionálním zastupitelstvem, možnost organizování rozsáhlých propagačních akcí
4. možnost rozšíření sortimentu výroby a pronikání do nových segmentů (výrobky pro zdravotnická zařízení, školky, školy...) a nové zahraniční trhy zvyšování kultury prodeje a prodejních ploch přímo v místě výroby

### ***HROZBY***

1. nutnost reagovat na legislativní regulaci trhu
2. všeobecný růst cen, inflace
3. zavedení jednotné evropské měny euro v ČR
4. zvyšování nepřímých daní (DPH) - prodražování koupě výrobků firmy
5. značné zdanění pracovní síly v ČR
6. nárůst ceny lidské práce
7. růst cen zdrojů a energií
8. růst cen pohonných hmot
9. stagnující zvyšování úrovně obyvatelstva, s tím spojené odkládání investic zákazníků do výrobků firmy
10. zavádění ekologických daní
11. příliš problematická struktura zdrojů krytí, firma je překapitalizovaná vlastními zdroji a neřešení vysoké hodnoty zásob hotové výroby, která v současnosti dosahuje polovinu ročních tržeb
12. nárůst konkurence na tuzemském trhu

### **3.3.3 SLEPT analýza**

Obecné okolí podniku je z hlediska působení na firmu jeden z nejdůležitějších prvků. Zásadním způsobem ovlivňuje chod firmy, ale samo může být firmou ovlivňováno jen minimálně, téměř vůbec. Je zřejmé, že některé faktory je užitečnější sledovat z lokálního

hlediska, proto se u nich zaměřím na jejich specifika v kraji Vysočina, kde firma především působí.

### ***Sociální faktory***

Počet obyvatel kraje Vysočina v roce 2007 opět vzrostl. Ke konci roku 2007 žilo na Vysočině 513 677 obyvatel, což bylo o 2 032 osob více než na konci roku 2006. Ze tří čtvrtin byl růst populace v roce 2007 způsoben aktivním migračním saldem (počet přistěhovalých na Vysočinu je vyšší než počet vystěhovalých) a z 25 % přirozeným přírůstkem obyvatelstva, jež je dán rozdílem počtu živě narozených a zemřelých.

### ***Struktura zaměstnanosti***

Vysočina si stále zachovává průmyslově-zemědělský charakter.

V primárním sektoru hospodářství (zemědělství, lesnictví, rybolov) pracuje asi 9 % ekonomicky aktivních obyvatel kraje, což je dvojnásobek ve srovnání s Českem.

Na sekundární sektor (průmysl a stavebnictví) připadá asi 47 % zaměstnaných obyvatel kraje, což je také více než v Česku. Ve srovnání s ostatními kraji Česka je méně rozvinutý terciární sektor (služby), kde je zaměstnáno jen asi 44 % pracujících, tedy asi o 10 % méně než je průměr Česka.

Zatímco počet zaměstnaných v primárním sektoru neustále klesá, v sekundárním sektoru se pokles zastavil okolo roku 2000 a nyní podíl tohoto sektoru na zaměstnanosti dokonce roste.

Podíl terciárního sektoru na zaměstnanosti v posledních letech mírně klesá.

Průměrná hrubá mzda na Vysočině zůstává dlouhodobě pod průměrem Česka.

Koncem roku 2008 překročila poprvé po 10 letech míra registrované nezaměstnanosti na Vysočině průměrnou hodnotu za ČR.

Vzdělanost je v ČR diferencována především stupněm urbanizace a věkem: obyvatelé měst jsou vzdělanější než populace venkova a mladší generace mají vyšší stupeň formální vzdělanosti než generace starší. Především vzhledem k nedostatku příležitostí terciárního vzdělávání má Vysočina záporné saldo dojížděky do škol: 9,6 tis. studentů s bydlištěm v kraji navštěvuje školu mimo region.

Dalším z hledisek, které je potřeba sledovat, je životní úroveň a životní styl. Dá se říci, že životní úroveň (v celé České republice) postupně stále roste. Tento pozitivní aspekt ekonomického rozvoje lze pozorovat na zvyšujících se nárocích a spotřebě obyvatelstva. Obecným trendem je kvalita, byť za vyšší cenu, čemuž také odpovídá přístup společnosti INTERMONT, s.r.o., ať už tuto situaci dokládá výroba značkového nábytku například Montero, či exkluzivní nábytek Conifera.

Další výhodou je, že kraj má poměrně stabilizovanou síť základních škol a dostatečnou kapacitu středních škol. Problémem je nedostatečné technické vybavení škol a zabezpečení dojížděky dětí z malých sídel. Také zdravotnictví se potýká s nedostatkem prostředků k zabezpečení terénní i ambulantní ošetrovatelské péče.

A další nespornou výhodou regionu je relativně nízký stupeň kriminality a nízký podíl sociálně rizikových skupin obyvatelstva.

### ***Legislativní (právní) faktory***

Vstup do Evropské unie v roce 2004 znamenal příslib většího respektování svobody podnikání, dodržování zákonů a etiky podnikání. Existující zákony jsou harmonizovány se zákony členských států. Zpřísněny jsou ekologické, bezpečnostní a hygienické normy, a to ve všech odvětvích.

Hlavním problémem v České republice nejsou legislativní předpisy, ale jejich dodržování a vymahatelnost. Značné mezery lze spatřit například u pružnosti fungování soudů, při vymáhání dluhů od obchodních partnerů apod.

Oblast, která je v České republice také často kritizovaná, je míra zdanění pracovní síly. Stávající systém nutí podniky vynakládat značné finanční prostředky především na sociální a zdravotní pojištění každého zaměstnance, což hlavně menším podnikům působí problémy a mnohdy se to stává překážkou přijímání nových zaměstnanců.

### ***Ekonomické faktory***

Současná ekonomická situace v ČR dle Českého statistického úřadu razantně zpomaluje. Její výkon se v prvním čtvrtletí letošního roku meziročně propadl o 3,4 procenta. Je to nejvyšší čtvrtletní meziroční pokles ekonomiky ČR v její novodobé historii a nejhorší výsledek za posledních 10 let. Za horšícím se stavem tuzemského hospodářství stojí hlavně

propad vývozu a investic. O české výrobky teď v zahraničí není tak velký zájem, firmy proto šetří a investice odkládají.

Ekonomiku drží nad vodou hlavně útraty státu a domácností. Jenom díky tuzemské spotřebě propad hospodářství nebyl ještě výraznější.

Ekonomická výkonnost kraje Vysočina ve srovnání s ostatními regiony ČR zaostává za průměrem. Podíl kraje na HDP České republiky dosahuje v posledních letech 4,2 %, což představuje asi 11. místo mezi kraji. Při přepočtu HDP na 1 obyvatele kraj obsazuje asi 9. místo.

Jinak obecně se dá říci, že česká ekonomika razantně zpomaluje. Její výkon se v prvním čtvrtletí letošního roku meziročně propadl o 3,4 procenta. Je to nejvyšší čtvrtletní meziroční pokles ekonomiky ČR v její novodobé historii a nejhorší výsledek za posledních 10 let. Analytici čekali pokles o 1,4 až čtyři procenta.

### ***Politické faktory***

Obecně lze říci, že politická situace v ČR je stabilní, o čemž svědčí i důvěra zahraničních investorů a zřizování poboček nadnárodních korporací u nás. Podnikatelé také dostali možnost čerpat některé z dotací a výhod programů Evropské unie na podporu podnikání, což je pro samotné podnikatele zárukou nových možností v podnikatelské sféře.

Jak jsem již řekla, situace je stabilní, ALE je otázkou, zda se občané České republiky budou orientovat na pravici (ODS), což je orientace na liberalismus a tím pádem preference volného trhu a nezasahování státu do tržní ekonomiky. Naproti tomu stojí levice (ČSSD), která zastává keynesiánskou politiku, což by naopak znamenalo zasahování státu do tržní ekonomiky. Zatím je situace velmi neurčitá a jen blížící se volby a jejich výsledek nám ukáže, kdo bude u moci. To samozřejmě ovlivní spoustu věcí i ekonomiku a budoucí postoj státu ke krizi.

### ***Technologické faktory***

Spolu s pronikáním českých výrobků na trhy vyspělých ekonomik si i naše podniky začínají uvědomovat, jak důležitá je kvalita pro konkurenceschopnost. Stále větší zájem je o materiály vysoké kvality, charakterizované především normami ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002. Vytvořily se nové segmenty, které jsou založeny na objevech v posledním

desetiletí. Internet a služby s ním spojené již delší dobu zažívají obrovský rozvoj. High-tech technologie jsou dalším vlivem rozvoje hospodářství a předpokládá se, že do několik let bude i velmi růstovým odvětví v České republice.

Dalším poměrně novým technologickým prvkem je masový rozvoj mobilní technologie přenosu dat.

Ve všech těchto oborech jsou velké možnosti na prosazení vzhledem k neustálému růstu těchto trhů, který se ani v nejbližších letech zcela jistě nezastaví.

### ***Ekologické faktory***

Vliv ekologických faktorů neustále roste, zejména v oblastech ochrany životního prostředí. Především se jedná o požadavky na recyklovatelnost, snižování potřeby neobnovitelných zdrojů (ropa, uhlí, plyn), spotřeby elektrické energie a častější využívání substitučních energií. Tohoto problému si je majitel INTERMONTU, s.r.o. plně vědom významu recyklace a snaží se jí v maximální míře aplikovat a využívat. Jako příkladem je možno uvést piliny, které tvoří výrobní odpad a pak slouží jako palivo v kotelně.

Dalšími aspekty jsou rostoucí důraz na používání přírodních materiálů a stále větší požadavky na kvalitu výrobku, včetně jeho delší životnosti a možné opravitelnosti. Skutečnost, že tyto trendy nastupují či nastupovat budou, lze rozpoznat ze životního stylu, vzdělávání, i z programů jednotlivých politických stran.

Společnost INTERMONT, s.r.o., vzhledem k tomu, že je výrobní firmou a ta je sama od sebe velmi ekologicky náročná, zejména problematické je lakování, je zde uplatněna moderní odsávací technika, která zabraňuje negativnímu ovlivnění životního prostředí.

Závěrem mohu konstatovat, že z hlediska obecného okolí podniku a provedené SLEPT analýzy nejsou v daném oboru žádné významné překážky, které by bránily dalšímu rozvoji firmy.



### 3.3.6 Quick test

**Tabulka3: Quick test**

<b>Rok</b>	<b>FINANČNÍ STABILITA</b>		<b>VÝNOSOVÁ STABILITA</b>	
Vzorec výpočtu	vlastní kapitál / aktiva	(cizí zdroje- krátkodobý finanční majetek) / provozní CF	provozní CF / tržby	(zisk před zdaněním + nákladové úroky) / aktiva
	[%]	[roky]	[%]	[%]
	<b>Kapitálová síla</b>	<b>Zadlužení</b>	<b>Finanční výkonnost</b>	<b>Výnosnosti</b>
<b>Známka hodnocení</b>				
1 výborný	> 30%	< 3 roky	> 10%	> 15%
2 velmi dobrý	> 20%	< 5 let	> 8%	> 12%
3 průměrný	> 10%	≤ 12 let	> 5%	> 8%
4 špatný	≤ 10%	> 12 let	≤ 5%	≤ 8%
5 ohrožení insolvenčí	—	> 30 let	—	—

**Zdroj:** KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. 9.vyd. 2004 ISBN 80-214-2564-4

**Tabulka4: Quick test za rok 2007**

<b>2007</b>	FINANČNÍ STABILITA		VÝNOSOSVÁ STABILITA	
Vzorec výpočtu	54 087 / 93 310	(38 946 - 129 - 581) / 3306	3306 / (28 877 + 100 137)	(2 400 + 644) / 93 310
	[%]	[roky]	[%]	[%]
	<b>Kapitálová síla</b>	<b>Zadlužení</b>	<b>Finanční výkonnost</b>	<b>Výnosnosti</b>
Výše ukazatele	58%	11,6	2,6%	3,20%
Známka ukazatele	1	3	4	4
Známka finanční stability	<b>2</b>		---	
Známka výnosové situace	---		<b>4</b>	
Známka CELKEM	<b>3</b>			

**Zdroj:** vlastní tabulka

**Tabulka5: Quick test za rok 2006**

<b>2006</b>	FINANČNÍ STABILITA		VÝNOSOVÁ STABILITA	
Vzorec výpočtu	54 087 / 93 310	(38 946 - 129 - 581) / 4242	4242 / (28 877 + 100 137)	(2 400 + 644) / 93 310
	[%]	[roky]	[%]	[%]
	<b>Kapitálová síla</b>	<b>Zadlužení</b>	<b>Finanční výkonnost</b>	<b>Výnosnosti</b>
Výše ukazatele	67,2%	9	3,3%	2,20%
Známka ukazatele	1	3	4	4
Známka finanční stability	<b>2</b>		---	
Známka výnosové situace	---		<b>4</b>	
Známka CELKEM	<b>3</b>			

**Zdroj:** vlastní tabulka

Z provedených Quick testů je patrná dlouhodobě neuspokojivá výnosová situace. Zatímco finanční stabilita vychází téměř po celé sledované období v nadprůměrných hodnotách a „drží“ celkovou známku na přijatelné úrovni. Výborně se v obou letech jeví kapitálová síla. Podle hodnot vidíme, že firma je překapitalizovaná vlastním majetkem, což je velmi pozitivní. Výnosová situace jak v roce 2006, tak v roce 2007 dosahuje hodnoty 4. Čtvrtý ukazatel, ukazatel výnosnosti, dosahuje v obou sledovaných letech nejhorší možné známky 4, což značí malý zisk v poměru k celkovým aktivům a vzhledem k dlouhodobosti tohoto stavu by se firma měla snažit tento problém vyřešit.

## **4 NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Návrhy na zlepšení současného stavu vychází ze záměru co nejvíce stavět na silných stránkách firmy, dále pak je dobré pokusit se eliminovat slabé stránky, využít příležitostí a předcházet hrozbám. Samozřejmě nesmíme opomenout i existenci vnějších faktorů, jejichž dopady firma může jen těžko ovlivnit.

Většinu věcí si však každá firma řídí sama a je jen a pouze na ní, jestli se dokáže zachovat tak, aby předčila konkurenci a stala se tak úspěšnou.

Z provedených analýz vyplynuly určité problémy firmy. Tyto problémy jsem rozdělila do několika oblastí:

- vedení firmy,
- marketing a podporu prodeje,
- financování
- další ekonomické problémy.

V rámci těchto oblastí jsem navrhla cesty, kterými by bylo možné dané problémy řešit.

### ***VEDENÍ FIRMY***

- slabou stránkou je skutečnost, že majitel, který je zároveň jediným jednatelem je také ředitelem a obchodním zástupcem firmy. Tyto funkce ho neúměrně zatěžují, a proto doporučuji, aby přijal a zaškolil dva asistenty, z nichž jeden by byl asistentem pro oblast obchodu a marketingu a druhý pro oblast řízení
- s ohledem na možná rizika, která vyplynula ze SWOT analýzy, doporučuji, aby si firma nechala udělat analýzu rizik, která by mohla budoucnost firmy výrazně ovlivnit
- rizikům by bylo vhodné přisoudit i váhu s jakou by mohla firmu ovlivňovat

## **MARKETING, PODPORA PRODEJE**

- další doporučení se týkají oblasti marketingu: tato oblast je v současné době ve firmě značně zanedbána; je třeba výrazně zlepšit výstavní a prodejní podmínky přímo ve firmě, tím že budou přestavěny a modernizovány stávající výstavní prostory včetně modernizace přístupu k těmto prostorům tak, aby byly dostupné automobilem; což znamená vybudovat i parkoviště
- dále by bylo vhodné začít spolupracovat s experty IS, kteří by byli schopni zabezpečit kvalitní prezentaci firmy na internetu a průběžně aktualizovat webové stránky; určitě by také bylo vhodné prezentaci firmy na webu obohatit o sekci, prostřednictvím které by mohli návštěvníci „črtnat své představy a návrhy interiérů“ z elektronického katalogu firmy
- firma by se také měla realizovat v oblasti promotion akcí a prodejních výstav, které by zabezpečily lepší vazbu na běžné zákazníky; není určitě bez zajímavosti, že podobné akce vytvářejí velmi těsné vazby se zákazníkem a firma si „vychovává“ velmi věrné zákazníky – nejedná se jen o jinou formu přístupu ke klientovi, ale zejména možnost v praxi zákazníka přesvědčit o kvalitě výrobku a nabízených služeb
- firma by měla zvážit možnost spolupráce s bytovými architekty

## **FINANCOVÁNÍ Z FONDŮ EU**

- domnívám se, že v tomto směru je možné využít hned několik cest, jakými by mohl podpořit majitel rozvoj své firmy
- v první řadě by se daly jistě využít prostředky z fondů na rozvoj drobného a středního podnikání v rámci pomoci firm, u kterých se předpokládá, že bude poskytovat praxe a zaměstnávat mladé pracovníky, kteří se právě po ukončení školy etablují na trhu práce
- s ohledem na typ výroby a možné zpřísnění ekologických zákonů doporučuji prozkoumat možnost podání žádosti o poskytnutí grantu ze strukturálních fondů EU do oblasti ekologizace výroby a provozu; tématem by mohly být recyklovatelný odpad,

snížení odběru elektrické energie využitím například solárních panelů, zateplení budov atp.

### ***FINANCOVÁNÍ A PODPORA STÁTU ČR A KRAJE***

- vedení firmy by mělo zvážit čerpání prostředků fondů z programů ministerstva průmyslu a obchodu České republiky a ministerstva práce a sociálních věcí České republiky; v prvním případě by se jednalo o podporu rozvoje drobného a středního podnikání; ve druhém o pomoc firmám, jež jsou klíčovými zaměstnavateli v regionech se značnou nezaměstnaností

### ***EKONOMICKÉ SOUVISLOSTI HOSPODAŘENÍ FIRMY***

- z analýzy vyplynulo, že firma našla pravděpodobnou niku v oblasti prodeje materiálu; je třeba prozkoumat, zda se nejedná jev náhodný, v případě, že ne, je třeba orientovat se na tento trh a zvažovat možnost orientace na trh surovin (exotická dřeva)
- určitě by bylo také vhodné zachytit nejnovější trendy v oblasti využívání nových materiálů při výrobě nábytku; ekologicky smýšlející zákazníci vyhledávají nábytek z recyklovaných materiálů (plasty, tvrzený papír, hliník apod.)
- obecně je třeba zlepšit oblast prodeje cestou zvyšování zisku, který je v současné době velmi nízký
- zvážit možnost snižování zásob hotových výrobků, které jsou nesmírně vysoké, například navázáním lepších vztahů s odběrateli tak, aby bylo možno požadovat zálohy
- firma by též měla zvážit na základě důkladných ekonomických analýz poskytování skont při finančně zajímavějších zakázkách, kdy zákazník odebírá množství výrobků v případě individuálních zakázek jednoznačně požadovat zálohy

Když přihlédneme k ekonomické krizi, je nutné mít promyšlená a připravená různá protikrizová opatření. Možnosti příprav jsou různé.

- Jednou ze situací by mohlo být kapitálové rozložení.

- Jako další strategie by firma mohla při výpadu nebo-li velkém snížení tržeb vytvořit rezervu, která by potom vytvářela potencionální tržby a tím pokryla ztrátu.
- U výroby by firma mohla vytvořit rezervu v položce zákonný rezervní fond na případnou restrukturalizaci

***Doporučení pro případ krize:***

- Hodnotu základního jmění může firma rozdělit na dvě části.
  - Z jedné části udělá společnost s.r.o. s předmětem podnikání prodej výrobků – boj o nezaplacené pohledávky. Až se pohledávky stanou nedobytnými, tak společnost s.r.o. podá vlastní návrh na úpadek.
  - Tím vlastně zůstane čistě výrobní firma.
- V případě že má ve statutárních fondech dost prostředků, aby získala úvěr na nákup firmy z konkursní podstaty nebo, aby se přeměnila na akciovou společnost bez veřejné nabídky akcií a konkurs „pohltila“.
- Firma má vytvořené základní rezervy, které mohou sloužit k restrukturalizaci
  - Kdyby šlo o transformaci, tak firma může reorganizovat a propustit lidi bez odstupného.
- Málo práce kvůli zpomalující se ekonomice, aby ušetřil zbytečné náklady, může majitel řešit tím, že zkrátí počet pracovních dní například z pěti na tři.
- Další možností by bylo rozšířit přímý prodej v areálu Krucemburk i na víkendy a nalákat zákazníky na nějaké promo akce.
- Dále by nebylo od věci zvážit možnost rozšíření nábytku jako replik jen formou přímého prodeje či na objednávku.
- V době krize by se také dalo očekávat, že se lidé začnou sestěhovávat z důvodů ušetření úspor domácností, a tak vzniknou nové nároky na ubytování. Zde by majitel mohl využít dále možnosti spojení práce se smluvními architekty.

## 5 ZÁVĚR

Náplní mé diplomové a zároveň základním cílem práce bylo provést analýzu vybrané firmy Na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení a v návaznosti na zjištěné výsledky vypracovat seznam doporučení pro management firmy na zlepšení situace společnosti.

V teoretické části práce byly definovány jednotlivé oblasti, které jsou potřeba pro zpracování objektivní analýzy podniku. V teoretické části jsem uplatnila poznatky z odborné literatury, kde jsem se seznámila s několika přístupy k provádění analýz firmy a podrobněji jsem prostudovala vybrané analytické metody. Jednalo se o metodu rozboru povinných účetních výkazů – fundamentální analýzu, SWOT analýzu, SLEPT analýzu a analýzu oborového okolí – tzv, Porterův pětifaktorový model.

Jako první jsem velmi podrobně vypracovala fundamentální analýzu, kde jsem na základě rozboru povinných účetních výkazů Rozvahy a Výkazu zisku a ztráty zjistila řadu skutečností, které jsem shrnula v kapitole Závěry fundamentální analýzy.

Potom jsem se snažila co nejvíce seznámit s firmou a proniknout do jejího vnitřního chodu. Firmu jsem navštěvovala a sbírala poznatky o ní, a to hlavně, jak jsem již uvedla dříve, přímo od jednatele (majitele), pod kterého spadá obchodní, ekonomický i výrobní úsek, ale i formou pozorování a rozhovorů se zaměstnanci.

Následně jsem se na základě posouzení průniku teoretických poznatků a poznatků z firmy snažila vybrat takové metody, pro jejichž aplikaci jsem měla dostatek potřebných informací.

Takže informace získané při návštěvách firmy a z rozhovorů s majitelem jsem využila při zpracování SWOT analýzy.

Bylo velmi zajímavé porovnávat jak se poznatky jak z fundamentální analýzy a SWOT analýzy shodují.



Obě analýzy, někdy shodně, odkryly některé problémy firmy, které jsem shrnula do oblastí týkajících se vedení firmy, marketingu a podpory prodeje, financování a dalších ekonomických problémů.

Je samozřejmé, že řada problémů, které firma má, spolu vzájemně úzce souvisí, a je mi jasné, že jejich odstranění bude velmi složité, a v některých případech je velmi diskutabilní, zda některé z nich bude možné vůbec odstranit.

V návrhové části práce jsem se snažila pro jednotlivé problémové oblasti doporučit taková řešení, která by měla být pro danou analyzovanou firmu uskutečnitelná a která by alespoň částečně mohla vyřešit současné problémy či aspoň pomohla nastínit možné postupy třeba i možných budoucích problémů.

Tím jsem splnila cíl své diplomové práce.

## 6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 456 s. ISBN 80-247-9069-6
- [2] GRUNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J.: *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: VŠE, 2007. 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5
- [3] GRUNWALD, R. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku*. Praha: EKOPRESS. 2001 76s. ISBN 80-86119-47-5
- [4] BLAHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví podniku*. 2.vyd. Praha: Management Press. 1996. 159 s. ISBN 80-85603-80-2
- [5] PAULAT, V. J. *Finanční analýza v rukou manažera, podnikatele a investora*. 1.vyd. Praha: Profess Consulting. 1999. 120 s. ISBN 80-7259-006-5
- [6] BREALEY, R. A. – MYERS, S. C.: *Teorie a praxe firemních financí*. 4. Vydání Praha: EAST Publishing, s.r.o. 1999. 971 s. ISBN 80-85605-24-4
- [7] ČERNÁ, A. a kol. *Finanční analýza*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1997. 293 s.
- [8] KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení. Teorie v praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
- [9] KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9
- [10] PORTER, E. M. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0

- [11] SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.
- [12] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.
- [13] KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9.vyd. 2004 ISBN 80-214-2564-4
- [14] BAŘINOVÁ, D. – VOZŇÁKOVÁ, I.: *Vyhodnocení a využití účetních výkazů pro manažery, společníky a akcionáře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 100 s. ISBN 80-247-1115-X
- [15] KISLINGEROVÁ, E. – HNILICA, J.: *Finanční analýza krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3
- [16] Firemní materiály společnosti INTERMONT s.r.o.
- [17] INTERMONT s.r.o.: [www.intermont-opatrnny.cz](http://www.intermont-opatrnny.cz)
- [18] Český statistický úřad: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)
- [19] Kraj Vysočina: [www.kr-vysocina.cz](http://www.kr-vysocina.cz)
- [20] BusinessInfo – oficiální portál pro podnikání: [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)
- [21] [www.vlastnicesta.cz](http://www.vlastnicesta.cz)
- [22] [www.prekon.cz](http://www.prekon.cz)

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1:</i>	Členění SWOT analýzy podle mřížky.....	11
<i>Obrázek 2:</i>	SWOT analýza a související strategie.....	14
<i>Obrázek 3:</i>	Pět konkurenčních sil podle Portera.....	22
<i>Obrázek 4:</i>	Hrozba vstupu nových firem na trh.....	25
<i>Obrázek 5:</i>	Lokalizace firmy.....	34
<i>Obrázek 6:</i>	Organizační struktura firmy.....	36

## SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka1:</i>	Stupnice pro hodnocení ukazatelů.....	27
<i>Tabulka2:</i>	Výhody a nevýhody Quick testu.....	28
<i>Tabulka3:</i>	Quick test.....	63
<i>Tabulka4:</i>	Quick test za rok 2007.....	64
<i>Tabulka5:</i>	Quick test za rok 2006.....	65

## SEZNAM PŘÍLOH

<i>Příloha 1:</i>	Rozvaha v plném rozsahu.....	79
<i>Příloha 2:</i>	Výkaz zisku a ztráty.....	84

**Příloha 1: Rozvaha v plném rozsahu**

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů	<b>ROZVAHA (BILANCE)</b>	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  ..... .....  <b>INTERMONT s.r.o.</b>  Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky  <b>Mikuláše Střely 191 582 66 Krucemburk</b> ..... .....
ke dni ..... ..... <b>31.12.2007</b> (v celých tisících Kč)		
IČ ..... <b>47451441</b>		

Označe ní	AKTIVA	Číslo řádk u	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	123 720	-30 410	93 310	77 918
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	49 659	-30 084	19 575	13 742
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	26	-26		
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	26	-26		
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	49 633	-30 058	19 575	13 742
B. II. 1.	Pozemky	014	405		405	342
2.	Stavby	015	11 123	-7 294	3 829	3 514
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	29 175	-22 764	6 411	5 747
4.	Pěsitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				

7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	7 622		7 622	3 699
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	1 308		1 308	440
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	72 860	-326	72 534	64 024
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	45 590		45 590	50 120
C. I. 1.	Materiál	033	5 396		5 396	4 509
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	892		892	6 261
3.	Výrobky	035	37 448		-37 448	39 350
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5.	Zboží	037	1 855		1 855	
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	145		145	
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	145		145	
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	26 416	-327	-26 234	12 669
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	26 410	-327	25 996	11 387
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				



4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054				
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055			232	601
8.	Dohadné účty aktivní	056				
9.	Jiné pohledávky	057	6		6	681
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	710		710	1 235
C. IV. 1.	Peníze	059	129		129	130
2.	Účty v bankách	060	581		581	1 105
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	1 201		1 201	152
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	1 196		1 196	147
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066	5		5	5

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	93 310	77 918
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	54 087	52 363
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	2 400	2 400
A. I. 1.	Základní kapitál	070	2 400	2 400
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073		
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	46 577	46 534
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	77	34

2.	Statutární a ostatní fondy	080	46 500	46 500
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	3 386	2 583
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	3 386	2 583
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) /ř. 01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)	084	1 724	846
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	38 946	25 284
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	2 710	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	087	2 710	
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmů	089		
4.	Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	48	47
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093		
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dluhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101	48	47

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulém účetní období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	24 887	13 644
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	22 022	10 434
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	476	1 587

5.	Závazky k zaměstnancům	107	909	812
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	453	436
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	993	-130
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		489
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	5	4
11.	Jiné závazky	113	29	12
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	11 301	11 593
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	8 845	11 593
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	2 456	
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. IV.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	277	271
C. IV. 1.	Výdaje příštích období	119	277	35
2.	Výnosy příštích období	120		236

Sestaveno dne: 12. 06. 2008  
11:33:52

Právní forma účetní jednotky: spol. s.r.o.

Předmět podnikání účetní jednotky: Truhlářská výroba

Podpisový  
záznam:  
INTERMONT  
s.r.o.

**Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty**

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů	<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky ..... ..... <b>INTERMONT s.r.o.</b> Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky Mikuláše Střely 191 582 66 Krucemburk ..... .....
ke dni ..... ..... <b>31.12.2007</b> (v celých tisících Kč)		
IČ ..... <b>47451441</b>		

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
a	b	c		
I.	Tržby za prodej zboží	01	28 877	479
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	26 065	345
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	2 812	134
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	94 687	85 695
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	100 137	78 125
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-7 283	7 550
3.	Aktivace	07	1 833	20
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	71 776	64 077
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	42 238	45 769
B. 2.	Služby	10	29 538	18 308
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	25 723	21 752
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	17 503	16 035
C. 1.	Mzdové náklady	13	12 586	11 528
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	4 402	4 034
C. 4.	Sociální náklady	16	515	473
D.	Daně a poplatky	17	187	186

E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 501	3 273
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	678	1 217
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	15	586
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21	663	631
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	466	917
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	61	540
F. 2	Prodaný materiál	24	405	377
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	1 770	223
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 133	448
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 945	742
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	3 162	2 041

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
a	b	c		
IV.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42	1	2
N.	Nákladové úroky	43	644	465
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	42	62
O.	Ostatní finanční náklady	45	161	353
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 - (-46) + (-47)]	48	-762	-754

Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	676	441
Q. 1.	- splatná	50	676	435
Q. 2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	1 724	846
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55		
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58		
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	1 724	846
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	2 400	1 287

Sestaveno dne: 12. 06. 2008  
10:45:42

Právní forma účetní jednotky: spol. s.r.o.

Předmět podnikání účetní jednotky: Truhlářská výroba

Podpisový  
záznam:  
INTERMONT  
s.r.o.