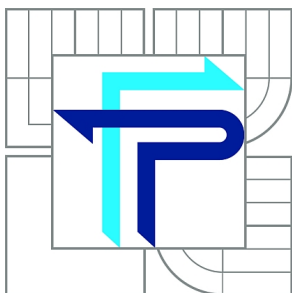


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ZALOŽENÍ NOVÉ POBOČKY

BUSINESS PLAN FOR THE ESTABLISHMENT OF NEW BRANCH OFFICE

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JAN LACHOUT

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HERALECKÝ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lachout Jan, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Podnikatelský záměr založení nové pobočky

v anglickém jazyce:

Business Plan for the Establishment of New Branch Office

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KISLINGEROVÁ, E. et al. Manažerské finance. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽNÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

VYKYPĚL, O. a M. KEŘKOVSKÝ. Strategické řízení. 5. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2004. 118 s. ISBN 80-7355-013-X.

WUPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

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

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

V Brně, dne 20.05.2014

Abstrakt

Diplomová práce se bude zabývat posouzením současného stavu společnosti ABC, s.r.o., K posouzení současného stavu společnosti, bude vypracovaná analýza vnějšího a vnitřního prostředí pomocí, SLEPT analýzy, Porterovy analýzy, SWOT analýzy a finanční analýzy a následně zpracován návrh podnikatelského rozvoje společnosti.

Abstract

Master's thesis will discuss the assessment of the current situation of the company ABC, s.r.o., To assess the current state of the company, will be prepared analysis of external and internal environment, SLEPT analysis, Porter analysis, SWOT analysis and financial analysis and subsequently prepared a draft business development company.

Klíčová slova: Porterova analýza, SLEPT analýza, SWOT analýza, Finanční analýza, Rozvoj firmy.

Key words: Porter analysis, SLEPT analysis, SWOT analysis, Financial analysis, Company development.

Bibliografická citace

LACHOUT, J. *Podnikatelský záměr založení nové pobočky*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 109 s. Vedoucí diplomové práce
Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 20. května 2014

.....

Podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D. za připomínky a odborné rady, které mi pomohly při psaní této práce.

OBSAH

ÚVOD	10
Cíle práce, metody a postupy zpracování	11
1 Teoretická východiska práce	12
1.1 Projekt	12
1.2 Fáze investičního procesu	15
1.3 Hodnocení projektů	18
1.4 Podnikatelský záměr	19
1.5 Strategická analýza.....	20
1.5.1 Analýza SLEPT	21
1.5.2 Porterův model pěti sil.....	23
1.5.3 Klíčové faktory úspěchu	25
1.5.4 SWOT analýza.....	28
1.6 Finanční analýza.....	29
1.6.1 Absolutní ukazatelé.....	29
1.6.2 Poměrové ukazatelé	30
1.7 Analýza rizika	35
2 Analýza současného stavu	36
2.1 Základní údaje o společnosti.....	36
2.1.1 Nabídka společnosti.....	37
2.1.2 Organizační struktura.....	39
2.1.3 Vývoj tržeb	40
2.1.4 Struktura nákladů.....	41
2.2 Strategická analýza.....	42
2.2.1 Analýza SLEPT	42
2.2.2 Porterův model pěti sil.....	48

2.3	SWOT analýza	53
2.4	Finanční analýza.....	54
2.4.1	Analýza absolutních ukazatelů	54
2.4.2	Analýza poměrových ukazatelů.....	59
3	Vlastní návrhy řešení	64
3.1	Projekt otevření nové pobočky.....	64
3.2	Popis podnikatelského záměru.....	65
3.3	Analýza tržního prostředí.....	66
3.4	Konkurence	68
3.5	Marketingový mix.....	69
3.6	Konkurenční výhoda	77
3.7	Časový harmonogram činnosti.....	77
3.8	Finanční plán.....	79
3.9	Analýza rizika	83
3.9.1	Návrhy řešení v rámci rizikového managementu	85
3.10	Zhodnocení projektu.....	87
	ZÁVĚR	88
	Seznam použité literatury	90
	Seznam grafů	100
	Seznam obrázků.....	100
	Seznam tabulek.....	100
	Seznam vzorců.....	100
	Seznam zkratek.....	100
	Přílohy.....	101

ÚVOD

Důležitost plánování nikdy nemůže být dostatečně zdůrazněno. Dosažení prosperity a úspěšného rozvoje podniku v náročných podmínkách tržní ekonomiky není jednoduchou záležitostí. Jedním z významných předpokladů k dosažení tohoto cíle je objektivní pohled na podnik, objevení jeho silných a slabých stránek, analyzování vnějšího a vnitřního okolí podniku, včas zjistit slibné obchodní příležitosti a identifikovat možné hrozící problémy. Podnikání není jednoduchou záležitostí. Více jak polovina podniků do deseti let zkrachuje a hlavní příčinou jejich neúspěchu je nedostatečné plánování. Promyšlená rozvojová strategie a příprava podnikatelských plánů, kterými se strategie realizuje je proto zcela nezbytná.

V diplomové práci bude popsána společnost ABC, s.r.o. její historie, nabídka výrobků a poskytovaných služeb, informace o hlavních dodavatelích a odběratelích, a vývoji obratu tak, aby čtenář získal základní představu o dotčeném subjektu. Bude provedena analýza makrookolí a mikrookolí a jejich vliv na podnik. Výsledky z provedených analýz poslouží jako podklad pro sestavení podnikatelského plánu budoucího rozvoje.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Diplomová práce je rozdělena do tří základních částí. První teoretická část je zaměřena na získané poznatky z odborné literatury, z internetových zdrojů a ze zákoníků o řešené problematice. Jde především o popsání struktury a tvorby podnikatelského plánu. Dále budou podrobně představeny jednotlivé analýzy potřebné k posouzení situace podniku a jeho možnostech dalšího rozvoje.

V druhé části bude analyzovaná současná pozice fungujícího podniku. K posouzení vnějšího a vnitřního okolí podniku bude provedena analýza SLEPT, zahrnující sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory v rámci země jejího sídla, tedy České republiky. K analýze oborového okolí použiji Porterův model pěti sil. K posouzení finančního zdraví podniku bude použita finanční analýza, ve které se podrobně zaměřím na absolutní a poměrové ukazatele. Ze získaných informací bude sestavena SWOT analýza, která odhalí silné a slabé stránky společnosti a také příležitosti a hrozby, na které by se měla společnost, co nejlépe připravit.

V návrhové části bude popsán konkrétní podnikatelský plán rozvoje společnosti. Účelem tohoto podnikatelského plánu je otevření nové pobočky. Hlavním cílem je konkretizace záměrů majitelů firmy a jejich zpracování do realizovatelné podoby. Bude sestaven finanční plán potencionálních příjmů a výdajů ve trojím vyhotovení, a to pesimistický, optimistický a reálný. Na závěr, pomocí čisté současné hodnoty a doby návratnosti, zhodnotím ekonomickou stránku podnikatelského plánu. Výstupem pak bude doporučení, zda je otevření nové pobočky pro firmu výhodné.

1 Teoretická východiska práce

Jasná a smyslu plná vize budoucnosti, pomáhá lidem nadchnout a uvolnit jejich energii. Také řídí činnosti a rozhoduje na všech úrovních organizace a pomáhá prosazovat jednotný záměr, aby všichni pracovali na dosažení vytyčeného cíle. (9)

Podnikové cíle lze interpretovat jako specifické stavy, kterých chce podnik dosáhnout prostřednictvím svých aktivit a současně charakterizuje jakou konkurenční pozici, bude mít podnik na trhu se svými produkty. Formulace konkrétních podnikových cílů by měla být vytvořena následujícími elementy SMART. (Specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a časově vymezený). (9)

Nejdůležitější rozhodnutí managementu jsou především ta, která jsou spojena s růstem podniku. K správnému rozhodnutí je potřeba definice hlavních priorit a stanovení nejefektivnější strategie růstu.

K růstu vedou následující cesty:

- Organický růst,
- fúze akvizice,
- integrace,
- diverzifikace,
- specializace.

Navzájem se nevyklučují a běžně dochází k jejich překrývání. Jsou omezeny dostupnými zdroji a každá z nich vyžaduje soustředění na zvolené cíle. (9)

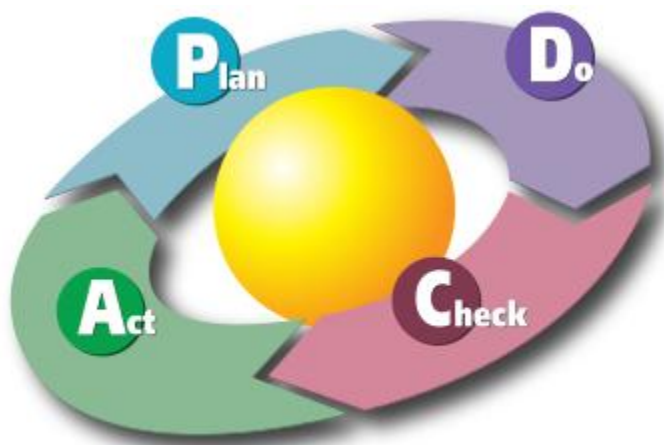
1.1 Projekt

Pochopení významu pojmu projekt je základním předpokladem k pochopení problematiky projektového řízení. Slovo *projekt* pochází z latinského slovesa *proicere*, což znamená hodit něco dopředu.(18)

„Projekt je soubor konkrétních aktiv směřujících k naplnění jedinečného cíle. Je vymezen časem, financemi, lidskými a materiálními zdroji. Projekt je realizován projektovým týmem v podmínkách nadprůměrné nejistoty za využití komplexních metod. Realizací projektu je realizací změny.“ (18, str. 12)

Cyklus PDCA je přístup k řízení procesu zlepšování. Skládá se ze čtyřfázového cyklu, jehož průběžné opakování zajišťuje neustále zlepšování.

- **Plan** - plánování (projektová fáze)
- **Do** – realizace (prováděcí fáze)
- **Check** – kontrola (fáze přezkoumání)
- **Act** – zavedení opatření (realizační fáze). (4)



Obr. 1: Cyklus PDCA (20)

Projekt lze popsat podle následujících parametrů:

- **Jedinečnost** - Nejedná se o opakovaný proces, ale o něco nového.
- **Vymezenost** - Je jasné časové finanční a popřípadě další ohraničení.
- **Různorodost** - Dosažení stanoveného cíle vyžaduje různé dovednosti lidí.
- **Komplexnost** - Řešení není jednoduché a vyžaduje souběh několika činností.
- **Rizikovitost** - Projekt je sestavován při velké míře neurčitosti. Jde o něco nového, s čímž není moc zkušeností, z toho vyplývá spousta nejistých událostí, které mohou takovou akci poškodit. (2)

Metoda postupných kroků rozděluje management projektu do následujících pěti řídicích činností.

- **Definování projektu** - Každý projekt je vhodné strukturovaně zformulovat, tak aby bylo jasné, o co jde, kolik to bude stát a jak dlouho to asi bude trvat.
- **Plánování** - Problematika plánování obsahuje především časový harmonogram, plánování rozpočtů, vliv omezených zdrojů nepředvídatelných okolností a rizikových faktorů.
- **Řídící činnost** - V této části jsou probírány otázky organizace projektu, sestavení projektového týmu, týmu administrativní a technické podpory a role manažera projektu.
- **Monitorování** - Toto téma zahrnuje nástroje sledování a kontroly průběhu projektu, výkazy o nákladu na projekt, řízení změn v projektu a řešení vzniklých problémů.
- **Ukončení** - Poslední část obsahuje vypracování předávacího protokolu, vyhodnocení projektu a poučení z projektu. (14)

Podnikatelské projekty, můžeme hodnotit podle různých hledisek. Podle vztahu k rozvoji podniku můžeme rozlišovat projekty: (2)

Rozvojové - orientované na expanzi, jde o projekty, které mají za úkol zabezpečit zvýšení objemu produkce, zavedení nových výrobků a služeb nebo proniknutí na nové trhy. Přínosy těchto projektů se obvykle projeví růstem tržeb.

Obnovy - může jít o obnovu nebo náhradu výrobního zařízení v důsledku jeho fyzického stavu, když je u konce své fyzické životnosti nebo o obnovu před koncem životnosti. Především v druhém případě jde o dosažení nákladové úspory v důsledku výměny zastaralého zařízení, které by mohlo fungovat dále, ale jeho provoz je spojen se značnými náklady, převyšující stejné náklady modernějšího zařízení.

Mandatorní - jde o projekty, jejichž cílem není dosažení ekonomického efektu, ale dosažení souladu s existujícími zákony, předpisy a nařízeními upravující oblasti podnikatelské činnosti. Jedná se především o projekty zaměřené na ochranu životního prostředí, zvýšení bezpečnosti práce, dosažení souladu s požadavky hygienický norem.

1.2 Fáze investičního procesu

Vlastní příprava a realizace projektu je jednou ze základních podmínek úspěchu v oblasti dlouhodobého strategického rozvoje. Celý proces lze rozčlenit do čtyř základních fází: předinvestiční, investiční, provozní a likvidace. (6)

Předinvestiční fáze

Předinvestiční fázi projektu by měla být věnována zvýšená pozornost, neboť úspěšnost projektu ve značné míře závisí na získaných informacích a poznatcích marketingové, technicko-technologické, finanční a ekonomické povahy, v rámci zpracování technicko-ekonomické studie projektu. Předinvestiční fáze se obvykle člení do tří etap: (6)

- **Identifikace projektu** – na počátku je hledání příležitostí, které vycházejí z neustálého sledování a vyhodnocování faktorů podnikatelského okolí podniku. Získané informace je potřeba posoudit a vyjasnit si jednotlivé příležitosti a jejich ekonomické efekty a celkovou nadějnost projektu. Tyto studie příležitostí by měly být stručné, málo nákladné a měly by využívat spíše agregované informace a odhady než detailní analýzy.
- **Předběžný výběr** - jedná se o mezistupeň mezi hledáním příležitostí a zpracováním technicko-ekonomické studie projektu. Je třeba zhodnotit, zda je projekt dostatečně atraktivní po finanční a ekonomické stránce a zároveň, zda jsou dopady na životní prostředí v souladu s existujícími zákony a standardy.
- **Technicko-ekonomická studie projektu** – tato studie by měla poskytnout veškeré podklady, potřebné pro investiční rozhodnutí. Jsou zde zahrnuty všechny požadavky a možnosti související s uvedením investice do fáze realizace. Zejména se jedná o rozpracování technických a finančních požadavků,

kteře vychází ze současné situace na trhu a její prognózy. Situace v podniku je pak hodnocena v kontextu mikro i makrookolí, která je podložena důkladnou finančně ekonomickou analýzou a hodnocením jednotlivých variant projektů. Na vypracování se podílí tým složený z odborníků ze všech potřebných oblastí a vypracování konečné studie je postupným opakujícím se procesem, který řeší optimalizaci v souvislosti s cíli podniku a se zpětnými vazbami, jež projekt může vyvolat. V případě, že technicko-ekonomická studie odhalila slabiny projektu a jeho ekonomická efektivnost není dostatečná, je třeba hledat další varianty projektu, které by byly výhodnější. Když technicko-ekonomická studie vede k závěru nerealizovat projekt, je i tak tento výsledek brán jako velmi cenný, neboť může zabránit případným ztrátám. Pozitivně vypovídající studie je pak zpracována do výsledné hodnotící zprávy, která slouží jako podklad pro instituce, které by se mohly podílet na financování projektu.

Investiční fáze

Investiční fáze zahrnuje větší počet činností, které tvoří vlastní realizaci projektu. Základem pro zahájení investiční fáze je vytvoření právního, finančního a organizačního rámce pro realizaci projektu. Investiční fázi můžeme rozdělit do těchto etap: (6)

- **Zpracování zadání stavby** – tento dokument definuje důvody vzniku, souvislosti cíle a rozsah projektu. Specifikuje všechny základní informace pro návrh a realizaci projektu týkající se surovin, produktů, výrobních a obslužných kapacit, požadavků na energie a omezujících faktorů. Zadání stavby slouží také jako podklad pro výběrová řízení např. k získání licencí technologického procesu, výběr dodavatelů aj.
- **Úvodní projektová dokumentace** - účelem je definovat návrh výrobního procesu a poskytnout informace pro žádost o územní rozhodnutí a získání stavebního povolení. Tato dokumentace slouží také jako podklad pro zpřesnění odhadu nákladů projektu s přesností plus minus 20 %, pro podrobnější ekonomickou analýzu a schvalovací krok pro pokračování s přípravou projektu.

- **Realizační projektová dokumentace** – tato dokumentace umožní vypracování všech inženýrských výpočtů, výkresů a dokumentace potřebné k realizaci projektu. Údaje získané při zpracování realizační projektové dokumentace, umožní také útvarem zodpovědných za budoucí provoz a údržbu projektu vyhodnotit a kvantifikovat jejich potřeby ve smyslu dodatečných zdrojů, školení, provozuschopnosti, řízení kvality a bezpečnosti.
- **Realizace výstavby** – ve fázi realizace se objednávají materiály pro montáž (může být objednáno již ve fázi projektování), je připraveno staveniště, předáno dodavateli a probíhá montáž zařízení. Po dokončení instalace zařízení probíhá testování s předem stanovenými kritérii. Současně s realizací se firma připravuje na přijetí a zvládnutí všech aspektů vlastnictví jako např. provoz, údržba, laboratorní analýzy a technologická pomoc. Konec realizace je časový milník pro převod správy nových zařízení od dodavatele na vlastníka zařízení.
- **Aktualizace dokumentů a systémů** – jde o významný krok, kdy je nutno upravit technickou dokumentaci a příslušné normy společnosti zohledňující skutečný stav změn po realizaci projektu. Účelem je, aby všechny aspekty nového zařízení byly správně zpracovány do dokumentace a do veškerých dotčených systémů.

Provozní fáze

Problémy provozní fáze je třeba zohledňovat jak z krátkodobého, tak z dlouhodobého hlediska. Krátkodobý pohled se zaměřuje na uvedení projektu do provozu, kde mohou nastat problémy pramenící z nezvládnutí technologie, nedostatečné kvalifikace pracovníků aj. Dlouhodobý pohled se týká celkové strategie, na které byl projekt založen. Jedná se především o náklady, ze kterých se vycházelo při zpracování technicko-ekonomické studie. (6)

Ukončení projektu a likvidace

Představuje závěrečnou fázi projektu. Tato fáze je spojena jak s příjmy, tak i s náklady spojenými s likvidací majetku. Rozdíl příjmů a nákladů z likvidace projektu tvoří likvidační hodnotu projektu. Tato hodnota tvoří součást peněžního toku v posledním roce života. Výdaje spojené s ukončením provozu jako je likvidace budov a příprava území pro nové využití obvykle převyšují příjmy z likvidace. (3)

1.3 Hodnocení projektů

Příprava investičních rozhodnutí je spojena s investičním a finančním rozhodnutím. Investiční rozhodnutí udává, do jakých konkrétních aktiv bude firma investovat. Finanční rozhodnutí navazuje na investiční rozhodnutí v případě, že je rozhodnuto o přijetí projektu. Firma pak musí rozhodnout o velikosti a struktuře finančních zdrojů, která bude realizace tohoto projektu vyžadovat. Mezi oběma rozhodnutími existuje úzký vztah. Investiční rozhodnutí souvisí s technickou koncepcí a věcnou náplní projektu, přitom se úspěch odvíjí od konkurenceschopnosti výrobků a služeb, při jejichž realizaci dochází ke generování příjmů z projektu. Finanční rozhodnutí je významné pro životaschopnost projektu a ekonomickou efektivnost. (2)

Kriteria hodnocení mohou být členěna dle různých aspektů. Investiční projekty jsou realizovány na základě budoucích efektů v podobě peněžních příjmů a výdajů, které mají zajistit rozvoj firmy. Peněžní toky projektu tvoří veškeré příjmy a výdaje, které jsou generovány v době výstavby, provozu a ve fázi likvidaci. Je třeba si uvědomit, že minulé peněžní toky, které byly vynaloženy a jsou výsledkem minulých investičních rozhodnutí tzv. utopené náklady, nemohou být brány v úvahu v rozhodování o nových investicích. Pro stanovení relevantních peněžních toků se uplatňuje změnový přírůstkový princip. Vychází se z rozdílu dvou stavů: cílového stavu vyvolaného investicí a stavu výchozího před realizací. Peněžní toky z investice tvoří jednorázové kapitálové výdaje spojené s přírůstkem aktiv do spuštění investice a provozní příjmy, které jsou generovány v období provozování investice. (1)

Existuje celá řada technik pro vyhodnocení efektivnosti investic. Pro svoji diplomovou práci jsem se rozhodl využít čistou současnou hodnotu a dobu návratnosti investice.

Čistá současná hodnota je nejpoužívanější dynamická metoda k hodnocení investic, neboť dává srozumitelný výsledek a tím i jasná rozhodovací kritéria. Metoda je vlastně pouhým porovnáním kapitálových výdajů a příjmů z investice, ale navíc bere v úvahu časovou hodnotu peněz. (6)

$$\text{ČSH} = -C_0 + \frac{CF_1}{(1+i)^1} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+i)^n} = -C_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

Vzorec 1: Čistá současná hodnota (6)

Doba návratnosti investice je definována jako počet let, za které tok výnosů z investice přinese hodnotu rovnající se počátečním kapitálovým výdajům. Výsledkem užití této metody je rozhodnutí firmy přijmout právě takový projekt, jehož hotovostní toky uhradí kapitálové výdaje co nejdříve a ve stanoveném limitu. (6)

$$\text{Doba návratnosti investice} = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční peněžní toky}}$$

Vzorec 2: Doba návratnosti investice (6)

1.4 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr představuje úplný popis současného stavu podniku a jeho vytyčené plány. Zdůvodňuje, kdo a proč bude výrobky kupovat a slouží jako podkladový materiál pro potencionální investory. Podnikatelské záměry či plány, které z nich vyplývají, by měly směřovat k dosahování podnikatelských cílů a být v souladu k celkové strategii podniku.

Podnikatelský záměr může být úspěšný pouze tehdy, jestli produkt nebo služba přinese užitek pro zákazníka. V současné době nestačí vyrovnat se konkurenci, ale je potřeba

konkurenci předběhnout. Podnik tedy musí přijít s lepší nabídkou pro zákazníka, zajímavější koncepcí nebo profesionálním servisem. (17)

Podnikatelský záměr by měl obsahovat tyto základní části: (3)

- Realizační resumé,
- charakteristiku firmy a jejich cílů,
- organizační řízení,
- přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie,
- shrnutí a závěry,
- přílohy.

1.5 Strategická analýza

Strategická analýza nalézá souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. *„Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relativní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.“* (16, str. 9)

Analýza okolí se orientuje na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí zpravidla ve vymezeném odvětví. K analýze makrookolí podniku se nejčastěji využívá SLEPT analýza zahrnující sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory, které působí na podnik a ten tyto skutečnosti nemá možnost ovlivnit. Může je však využít ve svůj prospěch predikcí budoucího vývoje a včasnou reakcí. *„Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí, které mohou firmu v budoucnu významně ovlivňovat.“* (5, str. 41).

Mikrookolí podniku představuje především odvětví, ve kterém podnik působí. Mezi další důležité faktory, které musí brát podnik při své analýze v potaz, jsou velikost trhu, geografický rozsah konkurence, růst trhu, počet konkurentů a jejich relativní velikost, počet a množství zákazníků, vstupní a výstupní bariéry, tempo změn technologie. Analýza mikrookolí bude provedena Porterovým pětifaktorovým modelem konkurenčního prostředí.

1.5.1 Analýza SLEPT

Analýza SLEPT se zabývá posouzením makrookolí a jeho vlivu na podnik. I když lze předvídat určitý vývojový trend, není jasné, jaký bude mít dopad na určitý podnik. Přínosná je už samotná identifikace vlivu, která podniku umožní, aby byl na určité potencionální změny připraven. Za klíčové makroekonomické faktory lze označit společenské, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory. (16)

Společenské faktory

Je velmi užitečné analyzovat působení těchto faktorů, jelikož sociální faktory mohou výrazně ovlivnit poptávku po zboží a službách, ale i nabídku např. ochotu pracovat.

Mezi společenské faktory patří: (13)

- Pohled obyvatel na svět,
- pohled obyvatel na organizaci,
- životní styl a životní úroveň obyvatelstva,
- počet pracovních sil a jaký je stav vzdělání,
- mobilita pracovní síly,
- rozdělení příjmů a změnu kupní síly,
- jak dlouho lidé žijí v daném prostředí.

Legislativní faktory

Při analýze legislativních faktorů jednotlivých zemí hraje velmi důležitou roli stát. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek, vymezuje prostor pro podnikání a upravuje i samo podnikání. Jde především o: (13)

- Státní regulace hospodářství,
- daňové zákony,
- antimonopolní zákony,
- občanský zákoník,
- zákon o vládních a investičních pobídkách,
- zákony o ochraně životního prostředí,
- ochrana osobního vlastnictví,
- regulace exportu a importu.

Ekonomické faktory

Podnik je při svém rozhodování ovlivněný působením vývoje makroekonomických trendů. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah příležitostí, ale i hrozeb, před které je podnik postaven. Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě a zvyšuje příležitosti na trhu a opačně. Je proto důležité odpovědět na otázky: (13)

- Jaká je inflace?
- Jaká je míra ekonomického růstu?
- Jaká je dostupnost energií a cena energií?
- Jaká je úroková míra a dostupnost úvěrů?
- Jaký je směnný kurz?
- Jaký je rozpočet a obchodní bilance země?
- Jaká je síla globální ekonomiky?
- Jaké jsou překážky při exportu importu?

Politické faktory

Analýza politického prostředí se zaměřuje především na stabilitu vlády a politicko-ekonomické faktory. Členství země v EU nebo v NATO představuje pro podnik významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Zejména pro aktivity společnosti, mířící za hranice země, pak mají význam politické vztahy s okolním světem. (16)

Technologické faktory

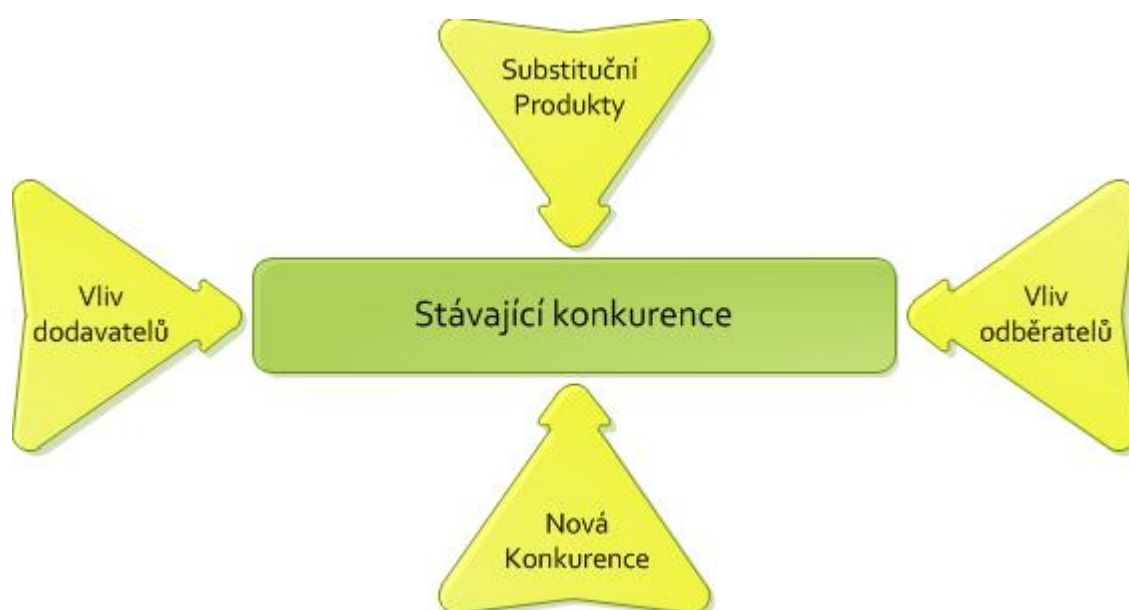
Změny v oblasti technologických trendů mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se firma nachází. Předvídatost vývoje směru technologického rozvoje se může stát výraznou konkurenční výhodou. Proto je potřeba brát v úvahu: (13)

- Rychlost změn v daném prostředí,
- kolik finančních prostředků je věnováno na výzkum a vývoj,
- podpora vlády v oblasti výzkumu vývoje,
- rychlost morálního zastarávání,

- jaké substituty by mohly nahradit výrobky firmy důsledkem inovace,
- zda technologie dokáže vyrábět levné a kvalitní produkty nebo služby.

1.5.2 Porterův model pěti sil

Porterova analýza je velmi užitečným a často užívaným nástrojem analýzy oborového prostředí. Analýza vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působícího v určitém odvětví, je určována vyjednávací silou odběratelů a dodavatelů, konkurenční rivalitou a hrozbou vzniku substitutu a vstupu nových konkurentů na trh.(5)



Obr. 2: Porterův model pěti sil (21)

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé očekávají přesnou a perfektní práci za přijatelnou práci a v dohodnutém termínu. Tlačí na snížení ceny, vyžadují kvalitnější produkty. Odběratelé mohou mít velký vliv pokud: (5)

- Odběratel je významný především z hlediska velikosti jeho poptávky,
- odběratel může snadno přejít ke konkurenci,
- odběratel příliš nevnímá rozdíly mezi zbožím jednotlivých dodavatelů a je velmi citlivý na cenové změny,

- existují snadno dostupné substituty.

Poslední dobou se u zákazníků objevuje nový prvek, a to prodlužování dob splatnosti na 6 až 12 měsíců případně splacení formou leasingu. Vyjednávací síla zákazníku je velká, rozhoduje cena, termín dodání, odložení plateb. Důležitý je i individuální přístup ke každému zákazníkovi. (5)

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou ovlivňovat cenu a objem dodávek. Vyjednávací síla je vysoká v případě, že dodavatel je velkým z hlediska jeho nabídky, neexistují substituty, dodávky jsou pro podnik velmi důležité nebo je změna dodavatelů velmi náročná. (10)

Konkurenční rivalita

Konkurenční síly ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Rivalita je ovlivněna konkurenčními tahy ve snaze získání konkurenční výhody. Zvítězí ten, kdo si bude udržovat náskok před změnami probíhajícími u konkurentů. Je důležité zaměřit se na konkurenční okolí zejména na: (5)

- Jak velký počet konkurentů působí na daném trhu a jejich konkurenceschopnost,
- jak velký je trh daného odvětví,
- ziskovost odvětví (je-li nízká, konkurenti sledují strategii přežití),
- preference obchodní značky,
- diferenciací produktů a služeb.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Jsou-li vstupní i výstupní bariéry vysoké je potenciální zisk rovněž vysoký, ale v případě neúspěchu hrozí riziko ekonomicky náročných bariér výstupu. Je důležité zaměřit se na: (5)

- Fixní náklady na vstup do odvětví,
- jedná-li se o odvětví s vysokým stupněm regulace,
- je-li složité napojit se na existující distribuční kanály,
- mají-li existující firmy významné nákladové výhody.

Hrozba substitutu

Substituční výrobky mohou nahradit produkty firmy a tím snížit její zisky. Je třeba důsledně sledovat vývoj cen substitučních výrobků, aby se zákazník nerozhodl pro příznivější nabídku konkurence. (10)

1.5.3 Klíčové faktory úspěchu

Cílem analýzy odvětví je identifikovat potenciál pro konkurenční výhodu v odvětví, schopnosti podniku přežít a prosperovat tj. identifikovat klíčové faktory úspěchu.

Klíčové faktory úspěchu jsou hlavními aspekty finanční a konkurenční úspěšnosti podniku v daném odvětví. Rozdělují podniky na neúspěšné a úspěšné, resp. na podniky ztrátové a ziskové. Odvětví má jen zcela výjimečně více než tři nebo čtyři klíčové faktory úspěchu, které svou důležitostí předstihují ostatní. Je třeba se zaměřit jen na faktory, které jsou rozhodující pro dlouhodobou úspěšnost podniku. (16)

Významné jsou dvě základní otázky:

- Co vaši zákazníci chtějí?
- Co potřebuje podnik k tomu, aby přežil?

Z toho vyplývá, že podnik musí identifikovat, kdo jsou jeho zákazníci, jaké jsou jejich potřeby a určit preference. Druhá otázka požaduje prozkoumat konkurenci v odvětví, je-li intenzivní, mohou být pro přežití rozhodující nízké ceny, i když je široká škála výrobků a zákazníci si mohou vybírat na základě designu a kvality.

Klíčové faktory podle Thompsona:

Oblast technologie

- Odbornost ve vědeckém výzkumu a vývoji,
- odbornost v určité technologii,
- schopnost výrobní inovace.

Oblast výroby

- Nákladová efektivnost,
- kvalita výroby, výroba bez vad,
- vysoká produktivita práce, vyrábět širokou škálu modelů, pružně reagovat na potřeby zákazníků.

Oblast distribuce

- Široká velkoobchodní/ maloobchodní síť,
- vlastní maloobchodní síť,
- nízké distribuční náklady.

Oblast marketingu

- Zkušený prodejní tým,
- práce se značkou,
- široké servisní zázemí, dlouhá záruka, odborná asistence a prodej na splátky.

Oblast organizace a řízení

- Pružná organizační struktura,
- zkušený management s řídicím know-how,
- informační systém.

Ostatní

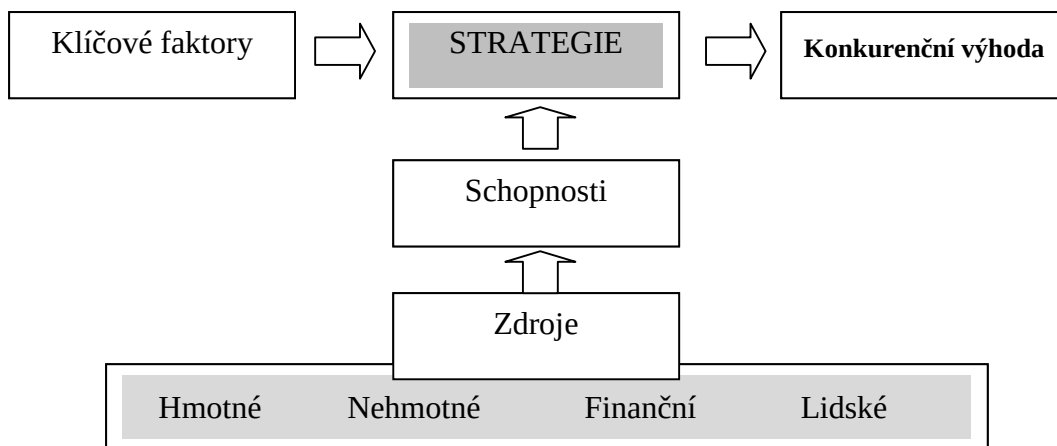
- Schopnosti v oblasti celkové řízení kvality (TQM),
- umístění provozoven,
- přístup ke kapitálu,
- schopnosti v oblasti logistiky.

Nadprůměrná výnosnost je obvykle odvozována z umístění v atraktivním odvětví a dosažením konkurenční výhody. Primárním cílem řady podniků se tak stává budování konkurenční výhody založené na struktuře využití zdrojů. Hodnocení stavu zdrojů podniku je velmi obtížné vzhledem ke skutečnosti, že v účetnictví nebo v informačním

systému neexistuje žádný dokument, který by obsahoval hodnocení zdrojů. Užitečným počátečním bodem je klasifikace do čtyř základních skupin: (16)

- **Hmotné zdroje** - Mezi hmotné zdroje patří stroje a zařízení, pozemky, budovy, haly a dopravní prostředky. K určení hmotných zdrojů nestačí jen jejich početní přehled, je nezbytné znát jejich další vlastnosti jako například stáří, výrobní schopnosti, technický stav a spolehlivost, flexibilitu strojového parku, umístění závodu v blízkosti zákazníků.
- **Lidské zdroje** - Hlavní charakteristiky, jako počet a struktura dle kvalifikace, je potřeba doplnit údaji o motivaci či adaptabilitě. Konkurenční výhoda podniku může být založena na kvalifikovaných manažerech, pracovnících výzkumu a vývoje nebo na velmi schopných prodejních zástupcích.
- **Finanční zdroje** - Jsou charakterizované vlastními a cizími zdroji ovlivňujícími finanční strukturu a stabilitu. Finanční analýza zdrojů zahrnuje celou řadu aspektů, od získávání cizího kapitálu, přes velikost vlastního kapitálu, řízení pracovního kapitálu, náklady na kapitál úhrady závazků, až po vztahy s dlužníky a věřiteli.
- **Nehmotné zdroje** - Nehmotné zdroje jsou často opomíjenou součástí majetku společnosti. Patří mezi ně oblast technologie, patenty, licence, obchodní tajemství, know-how, pověst podniku, ochranné známky aj.

Analýza zdrojů je důležitá k posouzení strategické způsobilosti podniku. Analýza by se neměla omezovat jen na zdroje, které podnik vlastní v právním slova smyslu. Důležitým aktivem mohou být charakteristické vztahy se zákazníky, dodavateli či strategie postavena na šetrném zacházení k životnímu prostředí. Měla by se zajímat o to, jak jsou zdroje využívány, jaké jsou vazby mezi nimi a jak jsou seskupeny do určitých systémů.



Obr. 3: Klíčové zdroje (16)

1.5.4 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem k určení klíčových faktorů ovlivňující strategické postavení podniku. Identifikuje hlavní silné a slabé stránky a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku resp. příležitostmi a hrozbami. Cílem je rozvíjet silné stránky a potlačovat resp. utlumovat slabé a současně být připraven na potencionální příležitosti a hrozby. (16)



Obr. 4: SWOT analýza (22)

- **SO** - Cílem podniku je maximalizace silných stránek využitím příležitostí.
- **ST** - Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.

- **WO** - Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
- **WT** - Použití metod, které omezí hrozby ohrožující slabé stránky podniku.

1.6 Finanční analýza

“Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností.” (7, str.17)

“Finanční analýza firmy je metodou hodnocení finančního hospodaření firmy, při kterém se zpracovávají data prvotně zachycena zpravidla v peněžních jednotkách. Získaná data se třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi a určuje se jejich vývoj. Všemi těmito způsoby se zvyšuje vypovídající schopnost zpracovaných dat, zvyšuje se jejich informační hodnota.” (11, str. 25)

1.6.1 Absolutní ukazatelé

Absolutní ukazatelé vycházejí přímo z údajů zjištěných z účetních výkazů. Tyto ukazatelé informují o změně stavu majetku a jeho krytí vždy ke zvolenému časovému okamžiku. Absolutní ukazatele používáme zejména k analýze vývojových trendů, horizontální analýze a k vertikální analýze. (15)

Horizontální analýza je meziroční porovnání vývoje jednotlivých absolutních hodnot nebo indexu (například vlastního kapitálu, oběžných aktiv, zisku). Její aplikací dostaneme odpovědi na otázky: o kolik procent se oproti minulému roku změnily jednotlivé položky nebo o kolik se změnily jednotlivé položky v absolutních číslech. Tento typ analýzy umožňuje odhalit změny, ke kterým dochází v hodnoceném podniku a hlavní trendy v jeho hospodaření. (12)

$$\text{Absolutní změna} = \text{Běžné období} - \text{předchozí období}$$

Vzorec 3: Absolutní změna (12)

$$\text{Relativní změna} = \frac{\text{Běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{Předchozí období}}$$

Vzorec 4: Relativní změna (12)

Vertikální analýza je procentní rozbor zabývající se vnitřní strukturou absolutních ukazatelů. Vyjadřuje vztah jednotlivých položek finančních výkazů k celku. Jde o rozbor kapitálové (strany pasiv) a majetkové struktury podniku (strana aktiv). Vertikální analýza by měla pomoci snadněji nahlédnout do účetních výkazů a vidět údaje v určitých souvislostech. (15)

$$\text{Procentní podíl} = \frac{\text{Velikost položky}}{\text{Suma hodnot položek v rámci určitého celku}}$$

Vzorec 5: Procentní podíl (15)

1.6.2 Poměrové ukazatele

Analýza poměrových ukazatelů patří v praxi k nejčastěji používaným rozborovým postupům účetních výkazů především díky využitelnosti a faktu, že se jedná o veřejně dostupné informace. Poměrové finanční ukazatele se běžně vypočítávají vydělením jedné položky (skupiny položek) jinou položkou (skupinou položek) uvedenou ve finančních výkazech, mezi nimiž existují co do obsahu určité souvislosti. (15)

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability měří schopnost podniku dosahovat zisku s velikostí kapitálu, který byl vynaložen k jeho dosažení. Jedná se o ukazatele, které budou nejvíce zajímat vlastníky a potencionální investory. (15)

Rentabilita tržeb ROS charakterizuje zisk vztažený k tržbám. Ukazatel zachycuje hodnotu čistého zisku připadající na 1 korunu tržeb.

$$\text{ROS} = \frac{\text{Zisk po zdanění (EAT)}}{\text{Tržby}}$$

Vzorec 6: Rentabilita tržeb (15)

Rentabilita celkového kapitálu ROA vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, její výtěžnou schopnost nebo také produkční sílu.

$$ROA = \frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vzorec 7: Rentabilita celkového kapitálu (6)

Rentabilita vlastního kapitálu ROE je ukazatel, kterým vlastníci zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos s ohledem na velikost jejich investičního rizika.

$$ROE = \frac{\text{Zisk po zdanění (EAT)}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Vzorec 8: Rentabilita vlastního kapitálu (6)

Rentabilita investovaného kapitálu ROI vyjadřuje množství provozního zisku připadajících na 1 investovanou korunu.

$$ROI = \frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vzorec 9: Rentabilita investovaného kapitálu (6)

Ukazatelé likvidity

Analýza likvidity vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Likvidita je tedy důležitá z hlediska rovnováhy firmy, neboť jen dostatečně likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům. Na druhou stranu příliš vysoká míra likvidity je nepříznivým jevem pro vlastníky podniku, neboť finanční prostředky jsou vázány v aktivech, které nejsou dostatečně zhodnocovány. (15)

Běžná likvidita je označována za likviditu 3. stupně a vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje v rozmezí od 1,5-2. (7)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krát. závazky} + \text{krát. bank. úvěry}}$$

Vzorec 10: Běžná likvidita (7)

Pohotová likvidita je označovaná jako likvidita 2. stupně. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1-1,5. Z doporučených hodnot je patrné, že pokud by byl poměr 1:1, podnik by byl schopen vyrovnat se svými závazky bez toho, aby musel prodat své zásoby. (7)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krát. závazky} + \text{krát. bank. úvěry}}$$

Vzorec 11: Pohotová likvidita (7)

Okamžitá likvidita bývá označována jako likvidita 1. stupně a představuje nejužší vymezení likvidity. Vstupují do ní jen nejlikvidnější položky rozvahy, v čitateli pohotové platební prostředky (peníze na běžném účtu, peníze v pokladně a volně obchodovatelné cenné papíry), ve jmenovateli dluhy s okamžitou splatností (krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry). Podle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu je doporučená hodnota ukazatele 0,2-1. Překročení dolní hranice nemusí nutně znamenat finanční problémy, vzhledem k poměrně častému výskytu využívání kontokorentních účtů, což nemusí být z údajů z rozvahy patrné. (7)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krát. závazky} + \text{krát. bank. úvěry}}$$

Vzorec 12: Okamžitá likvidita (7)

Ukazatelé aktivity

Analyzují schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Nejčastěji jsou ukazatele aktivity vyjadřované počtem obrátek nebo dobou obratu jednotlivých složek.

Obrat celkových aktiv je vyjádřen jako poměr tržeb k celkovému vloženému kapitálu. Udává počet jednotlivých obrátek za daný časový interval a zjišťuje vázanost celkového kapitálu. (6)

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vzorec 13: Obrat celkových aktiv. (6)

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, za jak dlouhou dobu jsou v průměru pohledávky zaplacený. Tento ukazatel zjišťuje, jak dlouho je majetek vázaný ve formě pohledávek a ukazuje tak platební morálku odběratelů a péči o inkaso pohledávek. Za optimální dobu splatnosti pohledávek lze považovat dobu menší než 30 dní, nežádoucí jsou potom pohledávky se splatností nad 90 dní. (12)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky z obchodních vztahů}}{\text{Tržby}} \cdot 360$$

Vzorec 14: Doba obratu pohledávek (12)

Doba obratu závazků je vyjádřena jako poměr tržeb k závazkům. Ukazatel informuje o tom, jak rychle splácí podnik svoje závazky. Obecně platí, že doba obratu závazku by měla být delší než doba obratu pohledávek. (15)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky z obchodních vztahů}}{\text{Tržby}} \cdot 360$$

Vzorec 15: Doba obratu závazků (15)

Doba obratu zásob je ukazatel, který nám udává dobu, kdy jsou oběžná aktiva vázaná ve formě zásob. Vypočítá se jako poměr zásob k denním tržbám.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} \cdot 360$$

Vzorec 16: Doba obratu zásob (15)

Ukazatelé zadluženosti

Vyjadřují vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování. Ukazatelé zadluženosti udávají, v jaké míře podnik využívá k financování svých aktivit cizí zdroje, které jsou

levnější než vlastní, ale přinášejí vyšší podnikatelské riziko. Správná volba struktury zdrojů financování je tedy jedním ze základních úkolů vedení společnosti. (6)

Celková zadluženost se vypočítá jako podíl cizích zdrojů a celkových aktiv společnosti. Obecně platí, že čím je vyšší hodnota ukazatele, tím je vyšší riziko věřitelů. Doporučená hodnota se pohybuje kolem 30 až 60 %. (7)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vzorec 17: Celková zadluženost (7)

Koeficient samofinancování je ukazatel, který poměruje vlastní kapitál k celkovým aktivům. Jedná se o doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti a jejich součet by měl dát přibližně 1 (rozdíl může být způsobený položkou ostatních pasiv). (15)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vzorec 18: Koeficient samofinancování (15)

Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát je zisk vyšší než placené úroky. Ukazatel úrokového krytí ukazuje, jak je velký bezpečnostní polštář pro věřitele. Neschopnost platit úrokové platby ze zisku, bývá znakem blížícího se úpadku. (15)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Vzorec 19: Úrokové krytí (15)

Míra zadluženosti je ukazatel, z kterého lze vyčíst, do jaké míry jsou ohroženy nároky věřitelů. Vypočítá se jako poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Tento ukazatel bývá důkladně sledován bankou v případě žádosti o úvěr. (7)

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Vzorec 20: Míra zadluženosti (7)

Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji se vypočítá jako poměr vlastního kapitálu a části dlouhodobých cizích zdrojů k dlouhodobému majetku společnosti. Při výsledku nižším než 1 musí podnik pokrýt část svého dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji a může mít problém s úhradou svých závazků. (7)

$$\text{Krytí dlouh. majetku dlouh. zdroji} = \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{dlouh. cizí zdroje}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

Vzorec 21: Krytí dlouh. majetku dlouh. zdroji (7)

1.7 Analýza rizika

Realizace každého projektu je spojena s určitými riziky, nejisté události, které mohou nastat a ovlivnit jeho průběh. Analýza rizika se snaží rizika předvídat, odhadovat pravděpodobnost jejich výskytu a posuzovat velikost jejich dopadu. Řízením rizik lze pak snížit pravděpodobnost výskytu rizik, zmenšit případné dopady a vytvořit plány pro případ naplnění hrozeb. Analýza rizika se tak stává velmi důležitou součástí každého úspěšného projektu. (2)

Riziko lze chápat jako: (3)

- Pravděpodobnost vzniku ztráty,
- možnost výskytu událostí, které ohrozí dosažení cílů,
- nebezpečí negativních odchylek od stanovených úrovní cílů jednotlivce, investičního projektu či organizace.

Nejdůležitější fází managementu je identifikace rizik vzhledem k tomu, že v dalších krocích lze pracovat pouze s riziky, které byly včas identifikovány. V případě nepřijatelnosti rizik lze buď projekt zamítnout, tj. ukončit jeho přípravu nebo navrhnout opatření na oslabení, či úplnou eliminaci rizik. (3)

„Obecně platí, že čím pečlivěji je provedena analýza rizik, tím lepší a bezpečnější je naše plánování měřeno například kvalitou výsledného plánu a jeho použitelnosti jako skutečného manažerského nástroje.“ (8, str. 89)

2 Analýza současného stavu

V této části budou popsány základní informace o společnosti její historii, nabídce produktů a služeb tak, aby si čtenář dokázal udělat představu o dotčeném podniku. Bude provedena analýza vnějšího a vnitřního okolí pomocí SLEPT a Porterovy analýzy. Na závěr bude provedeno hodnocení finančního zdraví podniku pomocí vybraných metod finanční analýzy.

2.1 Základní údaje o společnosti

Název společnosti: ABC, s.r.o.

Sídlo: Brno

Datum založení: 8. 3. 1991

Statutární orgán: jednatel1 (podíl na ZK 45 %), jednatel2, (podíl na ZK 45 %), jednatel3 (podíl na ZK 10 %),

Základní kapitál: Při vzniku společnosti byl zapsaný základní kapitál ve výši 120 000 Kč. Společnost se rozhodla v roce 2000 o jeho navýšení o částku 4 820 000 Kč. Základní kapitál v hodnotě 5 000 000 Kč je v celé výši splacen.

Předmět podnikání

Velkoobchod

Specializovaný maloobchod

Výroba instalace a opravy elektronických zařízení

Reklamační činnost a marketing

Pronájem a půjčování movitých věcí

Montáž, údržba a servis telekomunikačních zařízení

Zprostředkování obchodu a služeb

Správa a údržba nemovitostí

Poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software

Zpracování dat, služby databank, správa sítí

Výroba instalace a oprava elektrických strojů a přístrojů

Činnost účetních poradců, vedení účetnictví

Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců

Historie společnosti

Společnost ABC, s.r.o. působí na domácím trhu od roku 1991. Byla založena jako ryze česká společnost bez cizí kapitálové účasti. Od svého založení je společnost především silným zaměstnavatelem, ale také spolehlivým partnerem svých dodavatelů a distributorů. Přes všechny ekonomické otřesy a překotný vývoj na trhu s elektronikou je společnost od roku 1991 nepřetržitě zisková. Všechn zisk přitom investuje zpět do rozvoje a do aktivit společenské odpovědnosti.

Pro své partnery v oblasti elektroniky Sharp společnost nabízí služby orientované na nejnovější technologie a trendy, tisková řešení, obchodní školení pro partnery, prodejní soutěže a technická školení pro partnery. Samozřejmostí je kvalitní poprodejní servis. Pro partnery v oblasti vzduchotechniky Sinclair připravuje odborná obchodní a technická školení, poskytuje technickou podporu a vynikající servis a rovněž možnosti spolupráce s projektanty.

Zaměřením společnosti je poskytovat služby takovým způsobem, aby byly maximálně uspokojeny potřeby a požadavky zákazníků s minimálním dopadem na životní prostředí. K tomu, aby společnost dosáhla svých cílů, rozhodlo vedení společnosti o zahájení procesu certifikace jakosti ISO 9001:2001 a environmentálního managementu ISO 14001:2005, které v říjnu 2007 získala.

2.1.1 Nabídka společnosti

Hlavní činností společnosti je obchodní činnost, prodej kancelářské techniky japonského výrobce Sharp a výrobků z oblasti vzduchotechniky a LED osvětlení anglické společnosti Sinclair.

Produkty Sharp

Kancelářská technika

- Kopírovací stroje a multifunkční zařízení,
- kalkulátory,
- registrační pokladny,
- dotykové LCD panely a LCD TV a monitory,

- projektory,
- audio.

Produkty Sinclair

Vzduchotechnika

- Tepelná čerpadla,
- odvlhčovače vzduchu,
- mobilní, nástěnné, kazetové, kanálové a podstropně-parapetní klimatizace,
- samostatné venkovní jednotky a samostatné ohřívače TUV,
- fancoilové jednotky.

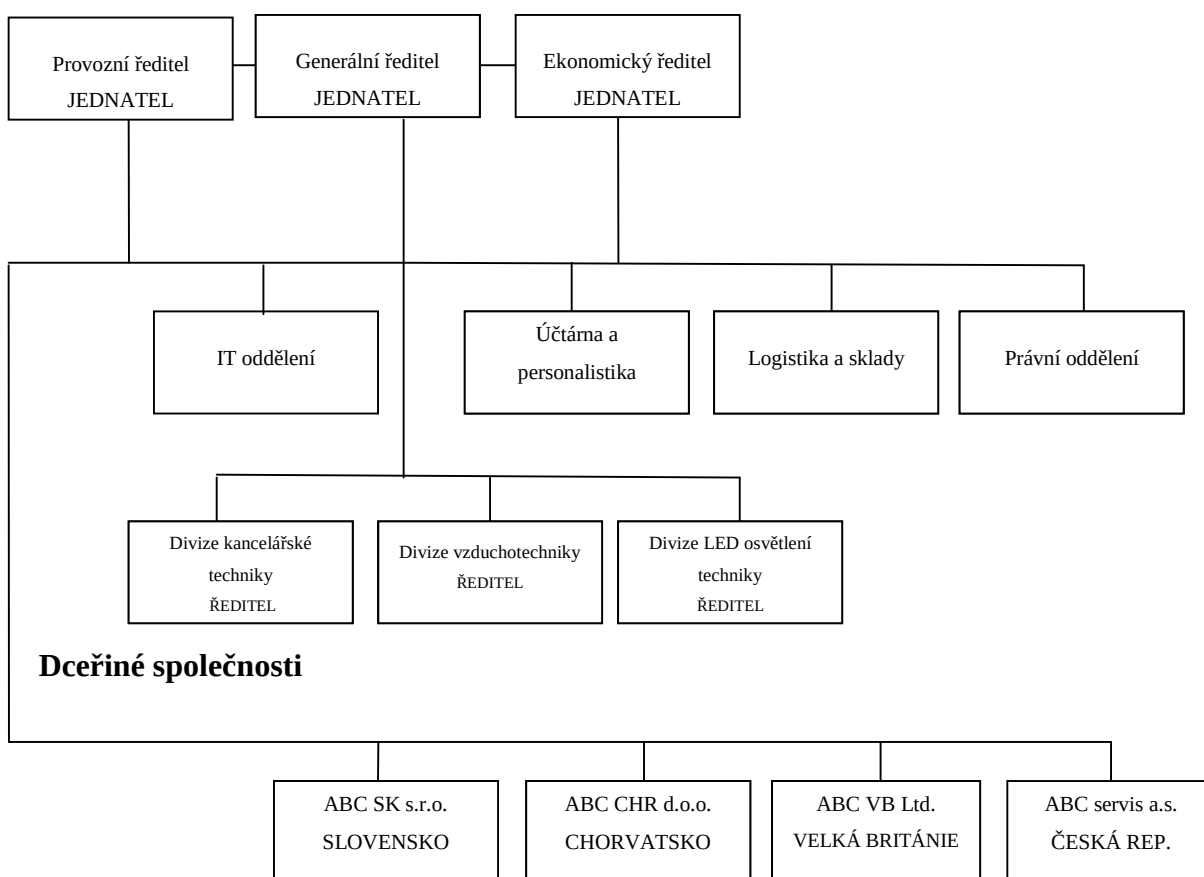
LED osvětlení

- LED zdroje,
- trubicové LED,
- podhledové a lištové LED svítidla,
- LED panely,
- pouliční LED osvětlení,
- průmyslové LED osvětlení,
- LED osvětlení tunelů, parkové a venkovní.

Pro odběratele divize kancelářské techniky Sharp, nabízí společnost pořízení tiskových soustav formou operativního a finančního leasingu. Operativní leasing zahrnuje dvě sumy, které zákazník platí. Za stroj a jeho pojištění a za skutečnou cenu zhotovení kopii/tisk/sken. Zákazník vždy zaplatí jen za skutečně vytištěné a nakopírované strany a může si pořídit produktivnější a technicky vyspělejší zařízení. Další možnosti pořízení je finanční leasing, u kterého se po skončení období zákazník zařízení odkoupí za stanovených podmínek.

2.1.2 Organizační struktura

Ke dni 31. 12. 2012 měla společnost ABC, s.r.o. 79 zaměstnanců. Nejvyšší orgán společnosti je valná hromada, která je tvořena třemi společníky a zároveň jednatelem. Společnost je rozdělená na divizi kancelářské techniky, divizi klimatizace a divize LED osvětlení. Ve Slovenské republice vlastní firma 90 % dceřiné společnosti ABC SK s.r.o. se sídlem v Bratislavě, která zabezpečuje veškerou prodejní a servisní činnost na území Slovenska. V Chorvatsku vlastní 100 % dceřiné společnosti ABC CHR d.o.o. se sídlem v Záhřebu, se zaměřením na prodej klimatizační techniky pro Chorvatsko, Srbsko, Bosnu a Hercegovinu, Slovinsko a Černou horu. V ČR vlastní společnost 100 % firmy ABC servis a.s. se zaměřením na servisní služby. Ve Velké Británii vlastní 100 % firmy ABC VB Ltd. se sídlem v Londýně. Tato společnost je zaměřena na spolupráci s obchodními partnery v rámci Anglie a Skotska.



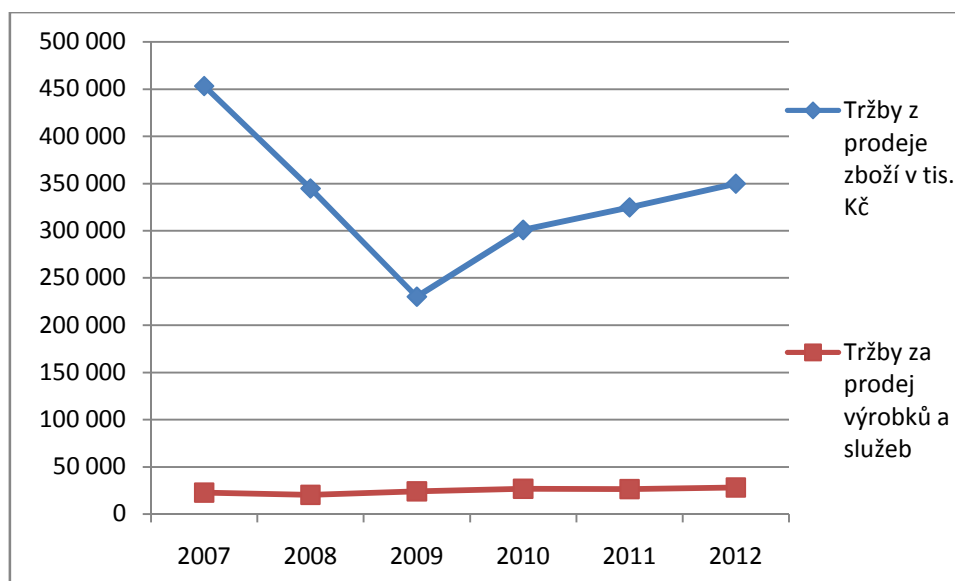
Obr. 5: Organizační schéma (Zdroj: vlastní zpracování)

2.1.3 Vývoj tržeb

Celkové tržby společnosti tvoří z převážné části tržby z prodeje zboží. V roce 2007 byly celkové tržby na nejvyšší hodnotě 475 566 tis. Kč. Během let 2008 a 2009 společnost zaznamenala propad v tržbách způsobený všeobecným poklesem poptávky z důvodu celoevropské krize. V roce 2010 společnost navázala na předešlé úspěšné roky a od tohoto období se tržby každoročně zvyšují.

Tab. 1: Vývoj tržeb (Zdroj: vlastní zpracování)

TRŽBY	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby z prodeje zboží v tis. Kč	452 930	344 511	230 117	300 747	324 523	349 717
Tržby za prodej výrobků a služeb	22 636	20 190	23 936	26 769	26 475	28 087
Celkové tržby	475 566	364 701	254 053	327 516	350 998	377 804



Graf 1: Vývoj tržeb (Zdroj: vlastní zpracování)

2.1.4 Struktura nákladů

Celkové náklady se ve sledovaném období průměrně pohybují kolem 60 milionů Kč. Největší položkou nákladů jsou vyplacené mzdy za zaměstnance, které tvoří více jak polovinu celkových nákladů společnosti. Druhou největší položkou je spotřeba energie, která se v posledních letech výrazně zvýšila.

Tab. 2: Struktura nákladů (Zdroj: vlastní zpracování)

NÁKLADY	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Úroky	1 833	5 890	3 941	2 238	1 431	2 344
Osobní náklady	30 620	31 338	31 534	31 628	35 556	34 274
Odpisy DHM	7 104	9 768	10 495	8 993	8 042	9 420
Spotřeba energie	11 177	12 403	9 783	9 457	10 227	13 657
Ostatní provozní náklady	11 352	1 906	1 838	4 058	2 346	2 372
Suma	62 086	61 305	57 591	56 374	57 602	62 067



Graf 2: Struktura nákladů: (Zdroj: vlastní zpracování)

2.2 Strategická analýza

V této části práce bude provedena strategická analýza na konkrétní podnik. Pomocí SLEPT analýzy identifikuji a ohodnotím relativní faktory, které mohou společnost v budoucnu ovlivnit. Analýza mikrookolí bude provedena Porterovým pětifaktorovým modelem konkurenčního prostředí. Následně budou klíčové faktory použity ve SWOT analýze.

2.2.1 Analýza SLEPT

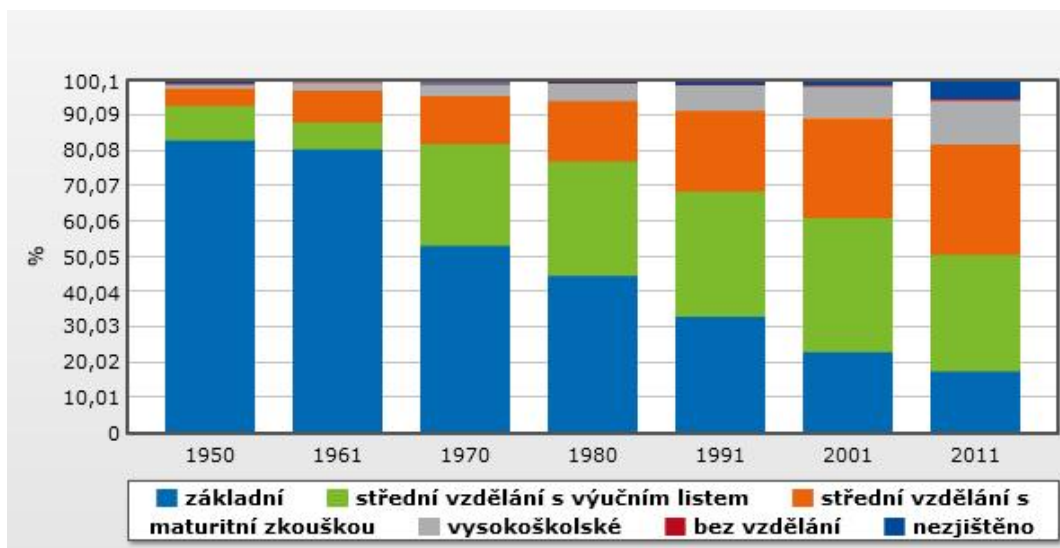
Sociální faktor

Obecná míra nezaměstnanosti obyvatel mezi patnácti a šedesáti čtyřmi lety očištěná od sezónních vlivů, dosáhla v únoru 2013 7,3 % a meziročně se zvýšila o 0,3 p. b. Z toho míra nezaměstnanosti mužů byla 6,5 % a míra nezaměstnanosti žen 8,5 %. (23)

Tab. 3: Vývoj nezaměstnanosti (24)

ROK	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Obecná nezaměstnanost	5,3 %	4,4 %	6,7 %	7,3 %	6,7 %	7,0 %

Přestože v České republice dochází ke zvyšování podílu vysokoškolsky vzdělaných osob, stále se řadí na konec mezi Evropskými státy. Hůře už je na tom pouze Slovensko, Rumunsko, Malta a Itálie. Jak je patrné z grafu nejvíce obyvatel má středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou. Vysokoškolského vzdělání více využívají ženy než muži. Do věku 34 let mají ženy vyšší podíl vysokoškolsky vzdělaných osob než muži. Od 35 roku života je situace opačná, nejvýrazněji je to patrné ve věkové skupině nad 65 let, kde je počet vysokoškolsky vzdělaných žen o devět procentních bodů menší než mužů. (25)



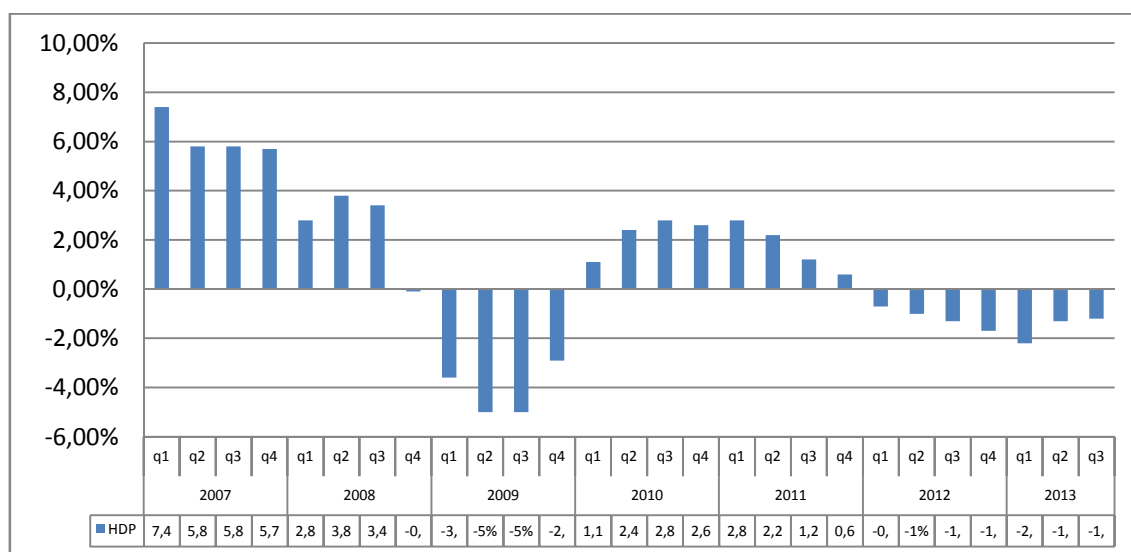
Graf 3: Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání (26)

Legislativní faktory

V roce 2012 došlo především ke změnám v nepřímých daních, zejména zvýšení snížené sazby DPH z 10 % na 14 %. Vláda České republiky v čele s premiérem Nečasem přehlasovala veto senátu ohledně daňového balíčku. V lednu 2013 se tedy zvýšily obě sazby DPH. Snížená sazba je 15 % a základní 21 %. Další změnou je zvýšení sazby z převodu nemovitostí ze tří na čtyři procenta. Velmi významné z pohledu mzdových nákladů společnosti jsou i odvody sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance, které jsou jedny z největších v Evropě. V současné době je sazba 25 % za sociální pojištění a 9 % za zdravotní pojištění. Česká republika patří podle hodnocení OECD mezi země s vysokým daňovým zatížením.

V roce 2014 vešly v platnost nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb), který nahrazuje dosavadní právní úpravu z roku 1964 a zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon č. 90/2012 Sb). Na změnu reagovala řada dalších právních předpisů. Novelizovalo se 41 předpisů, mezi nimi například zákon o daních z příjmů, zákon o DPH, zákon o účetnictví, zákon o nemocenském a důchodovém pojištění. Zda a jaké potíže přinese podnikatelům v praxi, ukáže čas. (27)

Ekonomické faktory



Graf 4: Vývoj HDP meziročně v procentech (28)

Základním ukazatelem, který věrohodně prezentuje výkon dané ekonomiky je hrubý domácí produkt. Jak lze vyčíst z grafu, Česká republika se nachází v období, kdy má její HDP klesající tendenci. Výjimkou je rok 2007, kdy meziročně HDP vzrostl o 6,1 %. Tento růst byl způsobený růstem zaměstnanosti a výdaji na konečnou spotřebu. Výrazný stimulem vývoje byly výdaje zdravotních pojišťoven, kde se projevil zvýšený zájem občanů o služby zdravotnictví před zavedením poplatků. (29)

V následujícím roce 2008 hrubý domácí produkt vzrostl ve srovnání s rokem 2007 reálně o 2,5 %. Zvýšení HDP bylo zhruba stejnou měrou zajištěno růstem produktivity práce a zaměstnanosti. V tomto období se projevují dopady finanční krize především snížení poptávky po zboží a službách a opatrnější přístup bankovních domů při poskytování úvěrů. (30)

Roku 2009 klesl HDP meziročně o 4,1 p.b. při poklesu zaměstnanosti o 1,3 p.b. Tvorba kapitálu byla výrazně nižší než ve stejném období minulého roku díky poklesu v odvětvích obchodu, podnikatelských služeb a stavebnictví. (31)

V roce 2010 zažila ekonomika mírné oživení, což zobrazuje meziroční zvýšení HDP o 2,2 %. Tento růst ekonomiky zajistila odvětví zpracovatelského průmyslu, zejména

výroba dopravních prostředků, strojírenství a elektrotechnický průmysl. Nadprůměrné výsledky dosáhla i odvětví tržních služeb a obchodu. Naopak negativní byl vývoj daně z produktu, který poklesl o 4,8 %. Negativně se projeví i vládní úsporná opatření, která se promítla do jejich hospodaření ve 2. pololetí. (32)

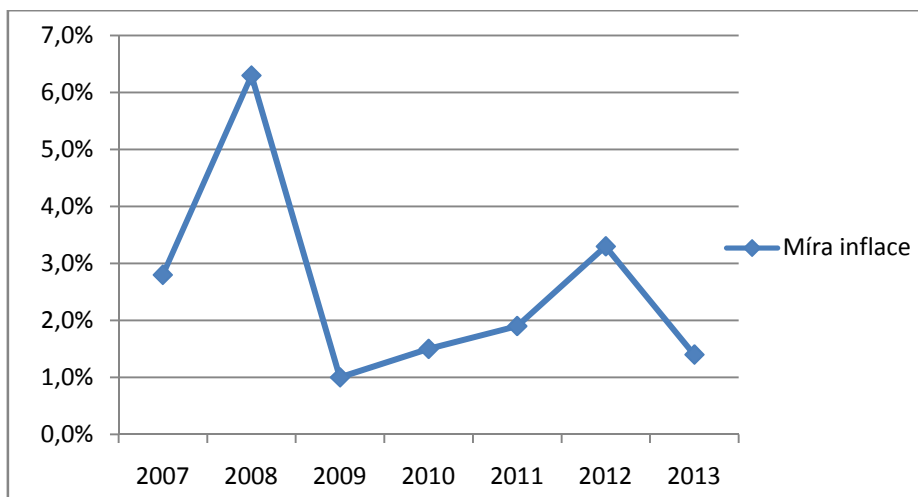
V roce 2011 vzrostlo HDP ve stálých cenách ve srovnání s rokem 2010 o 1,7 %. Celoroční hrubá přidaná hodnota vzrostla o 1,5 %, Hlavní zásluhu na zvýšení měl zpracovatelský průmysl. Naopak negativně se na stavu HDP podepsaly odvětví stavebnictví, informačních a komunikačních technologií, které meziročně poklesly. Z objemově významných složek poptávky klesly výdaje domácností na konečnou spotřebu o 0,5 p.b. a vládních institucí o 1,4 p.b. Ve srovnání s předchozím rokem byl nižší i přírůstek zásob. Ekonomický růst tak zajistil především zahraniční obchod, když vývoz vzrostl o 11 %, zatímco dovoz pouze o 7,5 %. (33)

V roce 2012 kleslo HDP o 1,2 % zejména stagnací domácí spotřeby. Na poklesu domácí poptávky se podílely především výdaje domácností, které se meziročně snížily ve stálých cenách o 3,5 %. Velký pokles zaznamenaly především výdaje na předměty dlouhodobé spotřeby, ale i za potraviny, nápoje a prostředky na opravu a údržbu bytů. Na straně nabídky k tvorbě hrubé přidané hodnoty přispělo nejvíce odvětví zpracovatelského průmyslu. Výrazný pokles zaznamenalo stavebnictví a zemědělství, které muselo čelit složitým klimatickým podmínkám. Zahraničnímu obchodu se i v tomto roce dařilo a zaznamenal zvýšení aktivního salda. (34)

Dalším vhodným ukazatelem vypovídající o stavu ekonomiky je inflace. Míra inflace vyjádřená přírůstkem **průměrného ročního indexu** spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. Jak je patrné z grafu inflace dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2008 a to 6,3 %. V ostatních letech se pohybuje v rozmezí od jedné do tří procent.

Tab. 4: Vývoj inflace (35)

ROK	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Míra inflace	2,8 %	6,3 %	1,0 %	1,5 %	1,9 %	3,3 %	1,4 %



Graf 5: Vývoj inflace (35)

Kurz koruny k cizím měnám je volně plovoucí a je určován dvěma hlavními vlivy, a to poptávkou a nabídkou na devizovém trhu a měnovou politikou ČNB. Společnost ABC, s.r.o. realizuje řadu obchodů v zahraniční měně především v euru a v americkém dolaru, proto je účelné analyzovat směnné kurzy těchto měn. Měnový kurz eura ke koruně se od roku 2010 pohyboval na úrovni 24 až 26 korun za euro. Ke konci roku proběhla intervence ČNB, která depreciovala měnu na hodnoty z roku 2009. Měnový kurz amerického dolaru ke koruně měl ve sledovaném období větší výkyvy v rozmezí 16 až 22 korun za dolar, v posledních dvou letech se ale ustálil kolem hodnoty 20 korun za dolar.



Graf 6: Vývoj EUR/CZK a USD/CZK (36)

Politické faktory

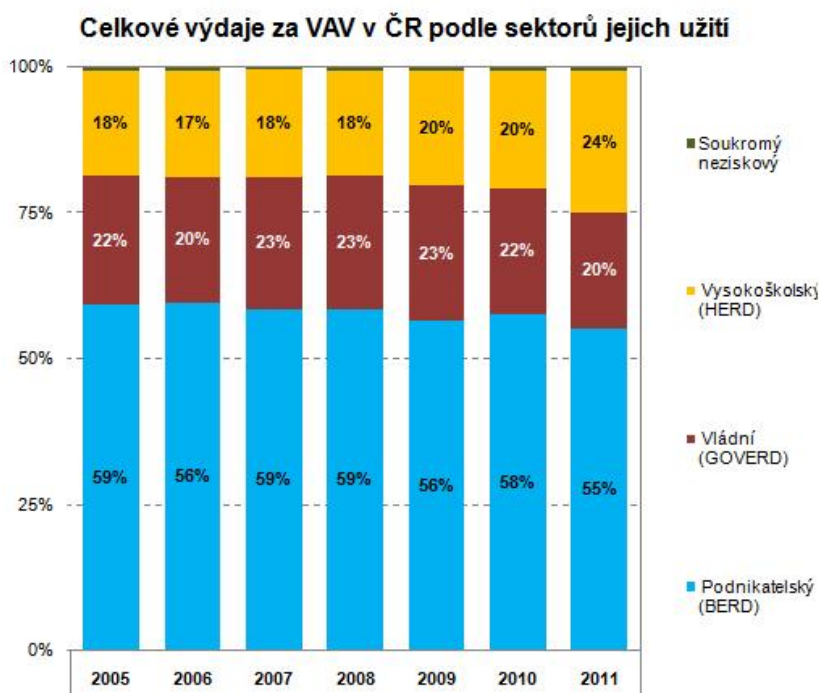
V červnu 2013 podal tehdejší premiér Petr Nečas demisi a následně byla prezidentem republiky Milošem Zemanem jmenovaná vláda odborníků Jiřího Rusnoka. Tato vláda však nedostala v Poslanecké sněmovně dostatečnou důvěru a podala demisi. Poslanecká sněmovna se dohodla na jejím rozpuštění a prezident republiky v důsledku toho vyhlásil předčasné volby na konci října. Vítěznou stranou se stala Česká strana sociálně demokratická a dne 29. 1. 2014 jmenoval prezident novou vládu v čele s premiérem Bohuslavem Sobotkou. Tvoří ji 8 zástupců ČSSD, 6 zástupců ANO 2011 a 3 zástupci KDU-ČSL. Současná vláda má tedy středo-levicový charakter a je možné předpokládat naklonění k fiskální expanzi.

Technologické faktory

Na rozvoj techniky a technologii mají přímý vliv investice do výzkumu a vývoje (VaV). V roce 2012 dosáhly celkové výdaje za provedený VaV na území ČR výše 72,4 mld.Kč, což je téměř dvojnásobná hodnota oproti roku 2005. V porovnání s Maďarskem je hodnota investic VaV dvaapůlkrát a se Slovenskem dokonce šestkrát větší. Když se podíváme na vývoj financování vědy a výzkumu podle sektorů jejich užití, je vidět, že více jak polovina zdrojů plyne do podnikatelského sektoru. Ve vládním a vysokoškolském sektoru je podíl přibližně stejný okolo 20 %. (37)

Tab. 5: Vývoj investic do VaV (38)

ROK	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celkové výdaje za VaV provedený na území ČR Mld. Kč	38,1	43,3	50,0	49,9	50,9	53,0	62,8	72,4



Graf 7: Vývoj výdajů na VaV podle sektorů (38)

2.2.2 Porterův model pěti sil

Vliv odběratelů a jejich vyjednávací síla

Společnost dodává výrobky nejčastěji formou investičního nákupu pro velké jednorázové projekty, které podléhají výběrovému řízení. Další forma prodeje je realizována přes dealerské síť autorizovaných prodejců, kterých je v České republice v současné době 140. Podstatnými odběrateli společnosti jsou také obchodní řetězce HORNBACH BAUMARKT CS spol. s.r.o., BAUHAUS k.s., Globus ČR k.s., a OBI Česká republika. Vyjednávací síla zákazníku společnosti je poměrně nízká vzhledem k velkému množství odběratelů.

Vliv dodavatelů a jejich vyjednávací síla

Jak už bylo zmíněno dříve, společnost spolupracuje s japonským výrobcem Sharp a anglickým výrobcem Sinclair, kteří jsou jedinými dodavateli společnosti. Díky dominantnímu postavení je síla těchto dodavatelů značná. Společnost má však díky dlouholeté spolupráci s dodavateli velmi dobré vztahy, což přináší mnohé výhody.

Společnost Sharp používá zásobování formou JUST IN TIME, jejímž cílem jsou nulové zásobovací náklady. Díky umístění obchodního zastoupení v Hamburku je doba dodání do dvou týdnů a společnost tak nemusí vlastnit přebytné zásoby, jak je tomu v případě zásobování od společnosti Sinclair, které probíhá formou na sklad.

Se společností Sinclair má společnost ABC, s.r.o. podepsanou výhradní dodavatelskou smlouvu pro více jak 24 států Evropy. Tato smlouva dává společnosti právo jako jediné prodávat její výrobky v těchto zemích. Společnost Sinclair také nabídla k využití své volné výrobní kapacity k nákupu cenově výhodné produkce.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Překážkou vstupu nové konkurence je především fakt, že k tomu, aby se firma stala autorizovaným prodejcem je zapotřebí smluvního vztahu a zajištění vhodného stavu prostředí, zařízení a profesionalitu vedení tak, aby odpovídala image výrobce.

Hrozby vstupu nových konkurentů na trh rozdělím podle jednotlivých činností společnosti.

Vstup nových konkurentů na trh s kancelářskou technikou je omezen především tím, že v dnešní době mají nejvýznamnější světový výrobci svoje distributory a je tedy velmi těžké se na trhu prosadit a vybudovat si dobré jméno u zákazníků. Nový konkurenti by se také museli potýkat se značně vysokou počáteční investicí do zásob a skladového a administrativního zázemí.

Riziko vstupu nových konkurentů na trh se vzduchotechnikou je velmi vysoké, neboť je v posledních letech neustále rostoucí poptávka především v zemích jižní Evropy. Možnou překážkou vstupu nové konkurence je navázání spolupráce s výrobcí či distributory. Novým neověřeným odběratelům by nabídli horší cenové podmínky.

V oblasti LED osvětlení jsou vzhledem k nízkým počátečním nákladům zábrany vstupu nové konkurence minimální. Na trhu je však konkurence dnes již vysoká a pro začínající společnost neznalou v problematice není lehké se prosadit.

Konkurenční rivalita

Společnost působí na trhu, kde je konkurenční rivalita velmi silná. Na trhu s kancelářskou technikou je zastoupena celá řada silných konkurentů světových výrobců, a to přímo nebo prostřednictvím autorizovaných distributorů.

- **MYSELF kancelářská technika s.r.o.** – je největší prodejce kancelářské techniky Konica Minolta od roku 2008. Společnost je autorizovaným top partnerem značky Konica Minolta se zaměřením na poskytování komplexních tiskových služeb, provádění technické a servisní podpory, realizaci tiskových řešení na míru a financování kancelářské techniky formou pronájmu. (39)

- **IMPROMAT** - je skupina pěti samostatných společností, které se soustřeďují na tyto specializované oblasti:

tisková řešení -IMPROMAT INT. je jediným oficiálním distributorem produktů značky RICOH pro Českou a Slovenskou republiku. Koncovému zákazníkovi dodává řešení a služby prostřednictvím svých dceřiných společností IMPROMAT CZ a IMPROMAT SLOV.

informačních a komunikačních technologií (ICT) - IMPROMAT-COMPUTER řeší veškeré standardní i individuální požadavky zákazníků na informační a komunikační technologie od návrhu řešení, realizaci, až po provoz, správu, obnovu či úplný outsourcing pro Českou a Slovenskou republiku.

klimatizace a tepelná čerpadla - IMPROMAT KLIMA je oficiálním velkoobchodním zástupcem FUJITSU-GENERAL a Clint pro Českou republiku. Dodává technologie klimatizací, tepelných čerpadel a vzduchotechniky, včetně zajištění servisního zázemí.

V rámci projektu ČEKIA Stability Award bylo uděleno společnosti IMPROMAT INT. ocenění AAA Excelentní a byla zařazena mezi nejstabilnější firmy České republiky. (40)

V oblasti vzduchotechniky:

- **PROTES spol. s.r.o.** - se sídlem v Praze poskytuje kompletní sortiment vzduchotechniky a ventilace pro maloodběratele i velkoodběratele. Nabídka společnosti je od předních výrobců vzduchotechniky Osram, Siemens, Philips, Panasonic, Megaman pro kanceláře, domácnosti, dílny, stavební firmy, průmyslové provozy, restaurace aj. (41)
- **Multi-VAC spol. s.r.o.** - se zaměřuje na prodej vzduchotechniky a vzduchotechnických komponentů. Prodávané zboží pochází od renomovaných výrobců zejména z Evropy a dalších částí světa, preferované jsou ovšem kvalitní české výrobky. Společnost úzce spolupracuje s výrobní 100 % českou společností 2VV, kterou exkluzivně zastupuje na území České republiky a Slovenské republiky. Sídlo společnosti je v Pardubicích. Poblíž se nachází areál s centrálním prodejním skladem. Další pobočky najdeme v Říčanech u Prahy, Brně a Novém Jičíně. Na území Slovenské republiky působí společnost prostřednictvím poboček v Bratislavě, Košicích a Žilině. (42)

V oblasti LED osvětlení:

- **Alpamayo s.r.o.** - působí na trhu s osvětlovací technikou od roku 1992. Zajišťuje návrhy, projekty, dodávku a montáž svítidel a světelných zdrojů. Pracuje s kvalitními svítidly českých i zahraničních výrobců, svítidla jsou osazené výhradně světelnými zdroji firmy Osram. Společnost je jednou z největších a nejstarších partnerů firmy Osram Česká republika. (certifikována dle ISO 9001:2000). (43)
- **LED LINE s.r.o.** - vznikla v roce 2006 jako firma specializující se na návrh, prodej a realizaci osvětlení od svého oficiálního obchodního partnera společnosti Philips. V současné době je také velkoobchodem a spolupracuje s větším počtem architektů. Společnost se také každoročně účastní veletrhů v tuzemsku i zahraničí. (44)

- **Fedatex plus s.r.o.** – zabývá se dovozem a následným maloobchodním a velkoobchodním prodejem LED úsporných lamp pro veřejné osvětlení, průmyslové a komerční osvětlení. Provozovnu a vzorkovou prodejnu má společnost na Praze 9. (45)
- **Luxoprofi** - v roce 2012 se stala profesionálním partnerem a distributorem LED společnosti VERBATIM pro ČR. V roce 2013 se stala autorizovaným partnerem společnosti BenQ Lighting, Společnost se zaměřuje na nabídku LED svítidel především v obchodních a průmyslových objektech. (46)

Hrozba vzniku substitutů

Hrozba vzniku substitutů je dosti značná. Jedná se téměř o všechny elektronické výrobky, které mohou být nahrazeny výrobky jiných značek v případě kancelářské techniky například Minolta, Konica, Casio, Hewlett Packard a Canon u vzduchotechniky jsou to výrobky značek Fujitsu, LG, Dakine a u LED osvětlení pak produkty Philips, Osram, Verbatima GE. Zákazníci tak mají možnost si vybrat ze široké škály výrobků nejrůznějšího provedení, kvality a ceny.

Podle tiskové zprávy zveřejněné společností GFK, která patří mezi největší experty zabývající se průzkumem trhu, je jen přibližně třetina Čechů a Slováků proti padělkům značkových výrobků. Přitom použití neoriginálních spotřebních materiálů u kopírovacích strojů (jako jsou tonerové náplně a zásobníky, optické válce, zapékací jednotky a jiné) se snižuje výtěžnost tonerů a také má vliv na životnost mechanických částí strojů. Dochází tím k závadám, které je sice možné opravit, ale za mnohonásobně vyšších nákladů než koupení originálů.

2.3 SWOT analýza



Obr. 6: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

2.4 Finanční analýza

„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýza v sobě zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídáním budoucích finančních podmínek.“ (15, str. 9)

K posouzení finančního zdraví společnosti bude použita analýza nejdůležitějších ukazatelů z finančních výkazů společnosti za období 2007 až 2012.

2.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů bude provedena horizontální a vertikální analýzou účetních výkazů rozvahy a výkazu zisku a ztrát.

Horizontální analýza aktiv

Celková bilanční suma se během sledovaných let zvyšovala a snižovala. Největší růst zaznamenala společnost ABC v roce 2011, kdy vzrostla o 25,5 %. Tento nárůst byl způsobený rapidním zvýšením objemu zásob. Toto navýšení bylo plánováno, jelikož v roce 2010, vzhledem k přílišné opatrnosti, společnost nedokázala plně pokrýt poptávku zákazníků. Celkový stav zásob byl v roce 2011 na hodnotě 141 190 tis. Kč. Největší meziroční pokles o 26,2 % (89 904 tis. Kč) pak byl v letech 2008-2009. Snížení zapříčinila položka zásoby, kterou se společnost rozhodla snížit. Toto rozhodnutí bylo jedním z úsporných opatření vzhledem k probíhající celoevropské finanční krizi, kdy společnost snížila o 46,1 % objem svých zásob.

Dlouhodobý majetek se ve sledovaném období příliš neměnil. V letech 2011-2012 byl zaznamenán největší výkyv, a to nárůst o 13 % (11 389 tis. Kč). Největší vliv na této změně měl dlouhodobý hmotný majetek. Společnost v roce 2012 úspěšně ukončila investiční akci – zateplení administrativní budovy v Brně. Další velkou investicí bylo nákup kopírek pro operativní leasing v hodnotě 3 613 tis. Kč a nákladního automobilu Mercedes v hodnotě 745 tis. Kč.

Oběžná aktiva dosahovala největší hodnoty v roce 2008, kdy byla jejich výše 237 546 tis. Kč. Toto mezi roční navýšení o 28,8 % bylo zapříčiněno nárůstem zásob. Zvýšení zásob přímo souvisí s nižšími tržbami za prodej zboží způsobené finanční krizí. V roce 2009 proběhlo již zmiňované snížení zásob a jejich opětovné navýšení v roce 2011 o hodnotu 87 465 tis. Kč. Krátkodobé pohledávky kopírují vývoj zásob, kdy kromě let 2009 a 2010 meziročně klesaly a to o 11,7 % a 19,2 %, v ostatních letech pak meziročně rostly průměrně o 6 310 tis. Kč. Dlouhodobé pohledávky společnosti ve sledovaném období jsou v posledních pěti letech nulové. Finanční majetek se ve společnosti velmi razantně měnil. V letech 2007-2008 zaznamenal pokles o 38,6 % na nejnižší hodnotu 1 925 tis. Kč. V následujících dvou letech se meziročně zvýšil o 7 399 tis. Kč a 50 381 tis. Kč, což bylo v procentuálním vyjádření nárůst o 540,3 %. Toto zvýšení se projevilo díky zvýšení prodejů a následného příbytku peněz v položce účty v bankách o 50 198 tis. Kč. V letech 2010-2011 došlo k poklesu o téměř polovinu. Tento pokles ovlivnil zejména plánovaný nárůst stavu zásob. V následujícím roce 2012 se hodnota krátkodobého finančního majetku snížila na hodnotu 2 573 tis. Kč. Časové rozlišení je vzhledem ke své výši nedůležité.

Tab. 6: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: vlastní zpracování)

AKTIVA	2007-2008		2008-2009		2009-2010		2010-2011		2011-2012	
	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %
DLOUHODOBÝ MAJETEK	8 237	8,5%	-6 768	-6,4%	-7 336	-7,4%	-3 466	-3,8%	11 389	13,0%
Nehmotný DM	-277	-61,1%	83	47,2%	-157	-60,6%	-44	-43,1%	760	1310,3%
Hmotný DM	2 202	3,2%	-4 265	-6,0%	-6 369	-9,4%	-2 716	-4,4%	8 900	15,3%
Finanční DM	6 312	23,1%	-2 586	-7,7%	-810	-2,6%	-706	-2,3%	1 729	5,9%
OBĚŽNÁ AKTIVA	53 179	28,8%	-82 862	-34,9%	-3 299	-2,1%	65 228	43,1%	-5 911	-2,7%
Zásoby	49 245	37,0%	-84 069	-46,1%	-44 690	-45,4%	87 465	162,8%	14 700	10,4%
Dl. pohledávky	-1	-100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Kr. pohledávky	4 646	9,6%	-6 192	-11,7%	-8 990	-19,2%	7 418	19,5%	6 866	15,1%
Finanční majetek	-1 211	-38,6%	7 399	384,4%	50 381	540,3%	-29 655	-49,7%	-27 477	-91,4%
Časové rozlišení	53	11,2%	-274	-52,0%	180	71,1%	267	61,7%	-110	-15,7%
AKTIVA CELKEM	60 969	21,6%	-89 904	-26,2%	-10 455	-4,1%	62 029	25,5%	5 368	1,8%

Horizontální analýza pasiv

Vlastní kapitál má ve sledovaném období rostoucí trend, což je pro podnik pozitivní jev. Jediný pokles byl v období 2008-2009, kdy došlo ke snížení o 2 103 tis. Kč., což

způsobilo snížení položky oceňovací rozdíly z přecenění majetků a závazků. V dalších letech neustále roste a to v průměru meziročně o 7,8 %. Největší nárůst proběhl v letech 2011-2012 a to o 15 425 tis. Kč. Na výsledku hospodaření je patrný dopad finanční krize v období 2007-2008, kdy byl meziroční pokles o 98,2 % na hodnotu 407 tis. Kč. Následující rok zůstal výsledek hospodaření téměř na stejné hodnotě. V letech 2010-2011 nastalo všeobecné oživení a markantní nárůst o 2 237 % na hodnotu 11 240 tis. Kč, která zůstala téměř nezměněná i v následujícím roce. V roce 2012 se výsledek hospodaření opět meziročně navýšil a to o 52,4 % v absolutní výši o 5 741 tis. Kč.

Cizí zdroje mají ve sledovaném období velmi nepravidelný průběh a opisují křivku zásob. Největší hodnota byla v roce 2008, kdy cizí zdroje dosahovaly hodnoty 208 813 tis. Kč. V následujících letech došlo ke snížení o 41,7 % a 17,4 %. V letech 2010-2011 došlo k navýšení o 55 202 tis. Kč vzhledem k plánovanému zvýšení stavu zásob. Společnost využívá krátkodobé úvěry především ke krytí stavu zásob a dlouhodobé bankovní úvěry pak ke krytí investičních akcii společnosti.

Tab. 7: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: vlastní zpracování)

PASIVA	2007-2008		2008-2009		2009-2010		2010-2011		2011-2012	
	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %
VLASTNÍ KAPITÁL	4 075	3,2%	-2 103	-1,6%	10 429	8,0%	7 251	5,2%	15 425	10,4%
Kapitálové fondy	3 668	14,1%	-2 584	-8,7%	-811	-3,0%	-705	-2,7%	1 728	6,7%
Rezervní fondy	23 062	31,2%	407	0,4%	-519	-0,5%	9 240	9,5%	7 956	7,5%
Výsledek hospodaření	-22 655	-98,2%	74	18,2%	10 759	2236,8%	-284	-2,5%	5 741	52,4%
CIZÍ ZDROJE	56 883	37,4%	-87 101	-41,7%	-21 123	-17,4%	55 202	54,9%	-9 182	-5,9%
Rezervy	-1 211	-9,0%	-12 302	-100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Krátkodobé závazky	10 940	18,8%	-4 319	-6,2%	10 448	16,1%	21 015	27,9%	-31 805	-33,0%
Bankovní úvěry dlouhodobé	34 145	-	-4 406	-12,9%	-4 406	-14,8%	-4 406	-17,4%	5 583	26,7%
Bankovní úvěry krátkodobé	13 009	16,2%	-66 074	-70,9%	-27 165	-100,0%	38 593	-	17 040	44,2%
Časové rozlišení	11	0,4%	-700	-27,9%	239	13,2%	-424	-20,7%	-875	-53,8%
PASIVA CELKEM	60 969	21,6%	-89 904	-26,2%	-10 455	-4,1%	62 029	25,5%	5 368	1,8%

Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Z analýzy výkazu zisku a ztrát jsou patrné, slabé roky 2008 a 2009. Všechny položky v tomto období značně poklesly. Tržby z prodeje zboží klesly meziročně až o 33,2 %. V roce 2010 došlo k celkovému oživení a společnost zaznamenala zvýšení tržeb o 30,7 %, v absolutním vyjádření o 70 630 tis. Kč. V dalších letech pokračoval růst už stabilně o 7,9 % ročně. Tržby za prodej výrobků a služeb jako jediná položka vzrostla o 18,6 % i v neúspěšných letech 2008-2009 a to především díky vynikající práci záručního a pozáručního servisu, který zabezpečuje ABC servis a.s. Výsledek hospodaření během krizí nejvíce ovlivněném období let 2008 a 2009 dosahoval 407 tis. Kč a 481 tis. Kč. Po oživení v roce 2010 dosahoval výsledek hospodaření hodnoty 11 240 tis. Kč, v téměř nezměněné hodnotě se opakoval i následující rok. V úspěšném roce 2012 zaznamenala společnost meziroční nárůst hospodářského výsledku o 52,4 % na hodnotu 16 697 tis. Kč.

Tab. 8: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát (Zdroj: vlastní zpracování)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	2007-2008		2008-2009		2009-2010		2010-2011		2011-2012	
	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %
Tržby za prodej zboží	-108 419	-23,9%	-114 394	-33,2%	70 630	30,7%	23 776	7,9%	25 194	7,8%
Náklady na prodané zboží	-78 990	-22,5%	-87 279	-32,0%	49 482	26,7%	9 031	3,8%	25 406	10,4%
Obchodní marže	-29 429	-29,0%	-27 115	-37,6%	21 148	47,0%	14 745	22,3%	-212	-0,3%
Tržby za prodej výrobků a služeb	-2 446	-10,8%	3 746	18,6%	2 833	11,8%	-294	-1,1%	1 612	6,1%
Spotřeba mat. a energie	1 226	11,0%	-2 620	-21,1%	-326	-3,3%	770	8,1%	3 430	33,5%
Služby	-2 521	-7,5%	-9 682	-30,9%	-105	-0,5%	3 907	18,2%	4 033	15,9%
Přidaná hodnota	-30 481	-37,9%	-11 864	-23,7%	23 833	62,5%	9 802	15,8%	-5 967	-8,3%
Osobní náklady celkem	718	2,3%	196	0,6%	94	0,3%	3 928	12,4%	-1 282	-3,6%
Provozní výsledek hospodaření	-17 442	-51,0%	-8 460	-50,4%	11 394	137,1%	8 508	43,2%	-6 167	-21,9%
Finanční výsledek hospodaření	-12 401	315,9%	8 584	-52,6%	1 857	-24,0%	-9 047	153,7%	13 037	-87,3%
Výsledek hospodaření za účetní období	-22 655	-98,2%	74	18,2%	10 759	2236,8%	-284	-2,5%	5 741	52,4%

Vertikální analýza aktiv

Z vertikální analýzy lze říci, že oběžná aktiva společnosti tvoří téměř 70 % celkového majetku společnosti. Vzhledem k hlavní podnikatelské činnosti společnosti, kterou je obchodní činnost, tento fakt není nijak zvláštní. Největší položky oběžných aktiv jsou zásoby a krátkodobé pohledávky. Dlouhodobý majetek společnost, tvoří ze dvou třetin dlouhodobý hmotný majetek, především stavby a samostatné movité věci. Zbylou třetinu tvoří finanční dlouhodobý majetek, což jsou především podíly v dceřiných společnostech ABC SK a ABC CHR d.o.o.

Tab. 9: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: vlastní zpracování)

AKTIVA	2007	2008	2009	2010	2011	2012
DLOUHODOBÝ MAJETEK	34,4%	30,7%	38,9%	37,6%	28,8%	32,0%
NDM	0,2%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,3%
HDM	24,6%	20,9%	26,6%	25,1%	19,1%	21,6%
FDM	9,7%	9,8%	12,2%	12,4%	9,7%	10,1%
OBĚŽNÁ AKTIVA	65,2%	69,1%	61,0%	62,2%	71,0%	67,8%
Zásoby	47,1%	53,1%	38,8%	22,1%	46,3%	50,2%
Dlouhodobé pohledávky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Krátkodobé pohledávky	17,2%	15,5%	18,5%	15,6%	14,9%	16,8%
Finanční majetek	1,1%	0,6%	3,7%	24,5%	9,8%	0,8%
Časové rozlišení	0,2%	0,2%	0,1%	0,2%	0,2%	0,2%
AKTIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Vertikální analýza pasiv

Ve sledovaném období jsou celková aktiva společnosti složena téměř z poloviny vlastním kapitálem, což je vzhledem k obchodní činnosti neobvyklým jevem. Analyzovaná společnost díky této skutečnosti nebude mít problém při žádosti o nové úvěry u bankovních domů. Cizí zdroje jsou složeny z více jak poloviny krátkodobými závazky a společnost upřednostňuje krátkodobé bankovní úvěry před dlouhodobými.

Tab. 10: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: vlastní zpracování)

PASIVA	2007	2008	2009	2010	2011	2012
VLASTNÍ KAPITÁL	45,4%	38,5%	51,3%	57,8%	48,4%	52,6%
Kapitálové fondy	9,2%	8,7%	10,7%	10,8%	8,4%	8,8%
Rezervní fondy	26,2%	28,3%	38,4%	39,9%	34,8%	36,8%
Výsledek hospodaření	8,2%	0,1%	0,2%	4,6%	3,6%	5,4%
CIZÍ ZDROJE	53,8%	60,8%	48,0%	41,4%	51,0%	47,2%
Rezervy	4,8%	3,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Krátkodobé závazky	20,6%	20,1%	25,5%	30,9%	31,5%	20,8%
Bankovní úvěry dlouhodobé	0,0%	9,9%	11,7%	10,4%	6,9%	8,5%
Bankovní úvěry krátkodobé	28,4%	27,1%	10,7%	0,0%	12,6%	17,9%
Časové rozlišení	0,9%	0,7%	0,7%	0,8%	0,5%	0,2%
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%	100%

2.4.2 Analýza poměrových ukazatelů

Finanční poměrové ukazatele se vypočítají jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo k její skupině. Vzhledem k účelu k jakému má analýza sloužit, použijí ve své práci následující poměrové ukazatele: rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity sledují schopnost podniku platit včas za své závazky.

Tab. 11: Ukazatelé likvidity (Zdroj: vlastní zpracování)

LIKVIDITA	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Okamžitá likvidita	0,05	0,03	0,14	0,79	0,31	0,04
Pohotová likvidita	0,88	0,80	0,87	1,30	0,78	0,85
Běžná likvidita	3,17	3,44	2,39	2,01	2,25	3,27

Hodnoty okamžité likvidity jsou ve sledovaném období pod doporučenou hodnotou 0,2 podle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu. Výjimkou je rok 2010, kdy společnost disponovala velkou sumou peněz na bankovních účtech. Pohotová likvidita se ve sledovaném období pohybovala v doporučených hodnotách. Výjimkou je rok 2010, kdy dosahovala hodnoty 1,3. Běžná likvidita se ve společnosti pohybovala v doporučených rozmezích v období 2009 až 2011. V ostatních letech dosahovala vyšších hodnot.

Ukazatelé rentability

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2007. V období finanční krize v letech 2008-2009 jsou zjištěné hodnoty podprůměrné. Od roku 2010 je ale vidět růstový trend, což lze hodnotit kladně.

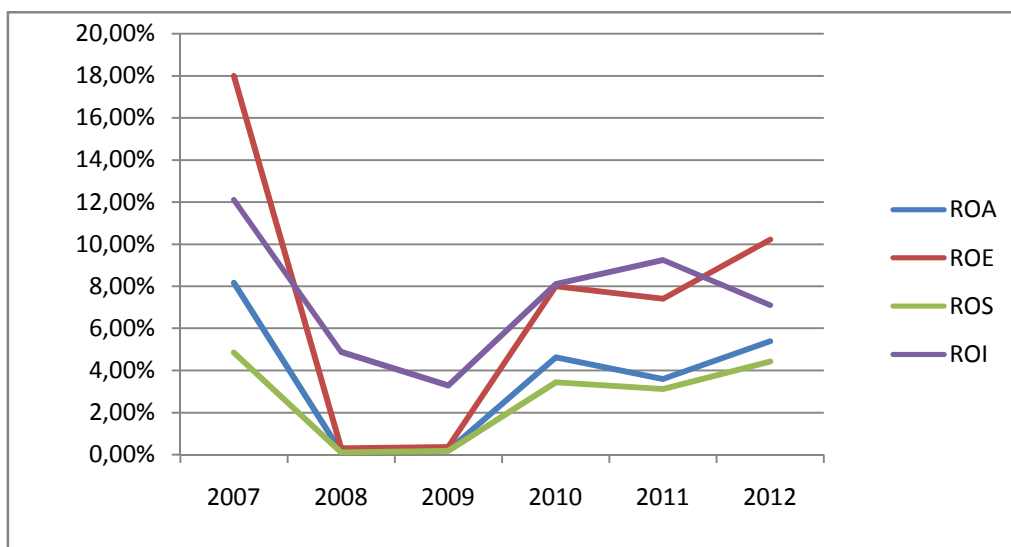
Rentabilita celkového kapitálu (ROA) vyjadřuje, s jakou efektivitou dokáže podnik využívat celkový majetek. Nejvyšší hodnotu dosáhl podnik v roce 2007 a to 8,16 %.

Rentabilita tržeb (ROS) ukazuje kolik haléřů čistého zisku, má podnik z jedné koruny tržeb. Hodnoty se pohybují mezi 3-5 % vyjma neúspěšných let 2008 a 2009, kdy se hodnoty blížily k 0.

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI) dosáhla stejně jako ostatní ukazatelé nejvyšší hodnoty v úspěšném roce 2007 a to 12,11 %. V době krize se hodnota pohybovala mezi 5-3 %. Od roku 2010 se hodnoty zvýšily o pět procentních bodů a poslední tři roky se pohybují od 7-10 %.

Tab. 12: Ukazatelé rentability (Zdroj: vlastní zpracování)

RENTABILITA	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ROA	8,16 %	0,12 %	0,19 %	4,62 %	3,59 %	5,38 %
ROE	17,99 %	0,31 %	0,37 %	8,00 %	7,41 %	10,23 %
ROS	4,85 %	0,11 %	0,19 %	3,43 %	3,12 %	4,42 %
ROI	12,11 %	4,88 %	3,28 %	8,10 %	9,24 %	7,10 %



Graf 8: Vývoj rentability (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatelé zadluženosti

Z analýzy zadluženosti lze vyčíst, že podíl dluhu na celkovém kapitálu se pohybuje kolem hodnoty 50 %. To je pro společnost zabývající se obchodní činností velmi nezvyklý jev. Tato skutečnost je dobrou zprávou pro vlastníky, kteří díky nízké zadluženosti nebudou mít větší problémy při získávání cizích zdrojů financování. Hodnoty úrokového zatížení, lze hodnotit pozitivně kromě let 2008 a 2009, kdy placené úroky byly téměř totožné se zisky společnosti.

Tab. 13: Ukazatelé zadluženosti (Zdroj: vlastní zpracování)

ZADLUŽENOST	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	53,76 %	60,78 %	47,98 %	41,36 %	51,04 %	47,20 %
Míra zadluženosti	118,54 %	157,90 %	93,53 %	71,56 %	105,39 %	89,81 %
Poměr vl. kapitálu a celkových aktiv	45,35 %	38,49 %	51,30 %	57,80 %	48,43 %	52,56 %
Úrokové krytí	18,6x	2,8x	2,1x	8,8x	19,7x	9,4x
Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji	1,46	1,69	1,62	1,82	1,92	1,91

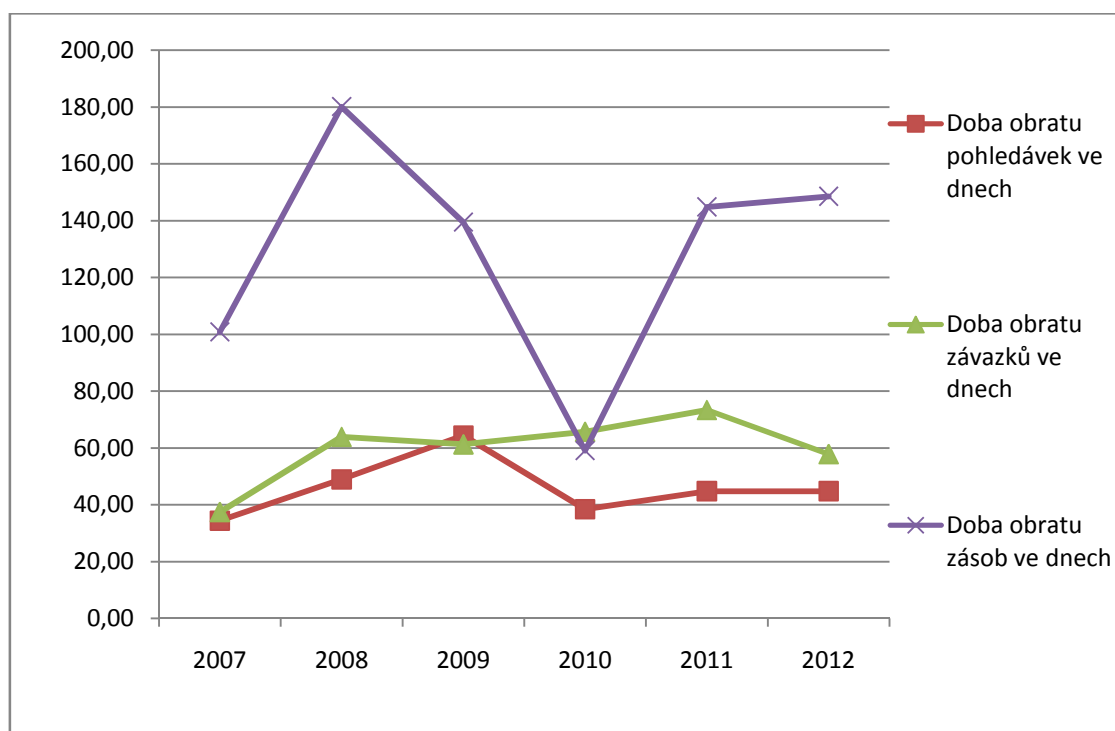
Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity sledují využívání vložených prostředků podnikem a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v aktivech.

Tab. 14: Ukazatelé aktivity (Zdroj: vlastní zpracování)

AKTIVITA	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat celkových aktiv	1,68	1,06	1,00	1,35	1,15	1,22
Doba obratu pohledávek ve dnech	34,39	48,91	64,30	38,45	44,77	44,77
Doba obratu závazků ve dnech	37,41	63,91	61,28	65,69	73,38	57,82
Doba obratu zásob ve dnech	100,86	180,13	139,46	59,05	144,81	148,54

Obrat celkových aktiv se pohybuje v rozmezí 1-1,7 obrátky ročně, což nejsou hodny příliš velké, ale během celého sledovaného období se pohybuje nad minimální doporučenou hodnotou 1. Doba obratu závazku ve dnech je v celém sledovaném období vyšší v porovnání s dobou obratu pohledávek, což lze hodnotit kladně. Podnik tak využívá dodavatelských úvěrů a nemusí žádat o dodatečné prostředky financování. Doba obratu zásob klesala od roku 2008 až po nejnižší hodnotu 59,05 jak je patrné z grafu. Tento pokles byl způsoben plánovaným snižováním stavu zásob během finanční krize. Od roku 2011 se doba obratu zásob pohybuje kolem 150 dnů.



Graf 9: Vývoj aktivity (Zdroj: vlastní zpracování)

Souhrn

Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že celková bilanční suma společnosti se v období 2009-2010 snížila, díky úsporným opatřením společnosti na snížení stavu zásob. Toto rozhodnutí se ale ukázalo jako špatné, jelikož společnost nedokázala pokrýt poptávku svých zákazníků. V roce 2011 tak došlo opět k navýšení zásob na hodnotu 141 150 tis. Kč. Z analýzy aktiv bylo zjištěno, že společnost má více jak 65 % majetku vázaného v oběžných aktivech, nejvíce v zásobách a krátkodobých pohledávkách, což je pro obchodní společnosti typické. Finanční skladba podniku dosahuje ve sledovaném období téměř zlatého bilančního pravidla poměru vlastní kapitál k cizímu 50:50, což je pro podnik pozitivní jev. Společnost se tak nebude potýkat s problémy při získávání externího kapitálu.

Z analýzy výkazu zisku a ztrát jsou patrné slabé roky 2008 a 2009, kdy probíhala světová finanční krize. Tržby za prodané zboží se snížily o 23,9 % a 33,2 %. Výsledek hospodaření se udržel v kladných číslech, ale na nejnižší hodnotě za celou dobu existence společnosti 407 tis. Kč. V období 2010 až 2012 došlo k oživení prodeje a trend byl opět růstový.

Ukazatelé likvidity jsou ve sledovaném období spíše pod doporučenými hodnotami, jedinou výjimkou je likvidita běžná, která dosahovala vyšších hodnot zejména díky velkému objemu zásob. V současné době firma spolupracuje s třemi bankovními domy ČSOB, UniCredit Bank a KB. Plánované úvěrové zatížení na rok 2013 je v rozmezí 50 až 130 mil., což značí velkou důvěru bankovních domů poskytnutou na základě předešlých transakcí, které společnost vždy zaplatila řádně a v čas. Ukazatelé rentability společnosti mají kolísavý vývoj. Nejhorších výsledků dosáhla společnost v letech 2008 a 2009, kdy jsou hodnoty téměř 0.

Doba obratu závazku ve dnech je v celém sledovaném období vyšší v porovnání s dobou obratu pohledávek, což můžeme hodnotit kladně. Z analýzy zásob mi vyšla doba obratu zásob průměrně 140 dní, což jsou hodnoty velmi vysoké. Důvodem je cenová výhodnost velkých objednávek a levnější doprava rozpočítaná na více kusů. Díky těmto skutečnostem mají výrobky nižší pořizovací cenu a tento způsob nakupování na sklad je pro firmu výhodnější.

Zhodnocení celkové finanční situace lze říci, že podnik není ohrožený insolvencí nebo bankrotem a má předpoklady potencionálního růstu.

3 Vlastní návrhy řešení

V následující části práce bude popsán podnikatelský plán rozvoje společnosti ABC, s.r.o. na otevření nové pobočky. Podnikatelský plán vychází z provedených analýz obecného a oborového okolí podniku, konkurenčních výhod a SWOT analýzy. Hlavním účelem sestavení podnikatelského plánu je konkretizace záměrů majitelů firmy a jejich rozpracování do realizovatelné podoby.

3.1 Projekt otevření nové pobočky

Společnost ABC, s.r.o. je v dnešní době ziskový podnik. Aby si tuto pozici udržela, musí neustále rozvíjet a rozšiřovat svoje aktivity. Na základě průzkumu provedeného dotazníkovým šetřením pro určení strategických alternativ vyšlo pro společnost nejlépe využití strategie poskytovat dosavadní výrobky a služby pro nové zákazníky. Spolu s cílem společnosti rozšířit svoje aktivity (expandovat) na východní Evropský trh, který není zcela zasyčen a konkurence je zde slabší, chce společnost uskutečnit významný krok směrem k zákazníkům otevřením nové pobočky v hlavním městě Maďarska, Budapešti. Významný vliv na toto rozhodnutí měla spolupráce a dobré vztahy s řetězcem BAUHAUS, který společnosti ABC, s.r.o. dodává svoje zboží v ČR a její kladné reference, díky nimž byly zahájeny intenzivní jednání o možnostech spolupráce.

Strategie podniku

Hlavním cílem nové pobočky je vybudování dobrého jména na trhu poskytováním kvalitních výrobků a technického poradenství obchodním partnerům v souladu s firemní strategií budování stabilní obchodní a servisní sítě.

Nově vybudovaná pobočka má strategické plánování určováno mateřskou společností a měla by být schopna samostatně čelit specifické konkurenci a stát se v průběhu 5 let ziskovým střediskem.

Vize nové společnosti je shrnuta do těchto čtyř bodů:

- Nabídka špičkové technologie a profesionální obchodní služby.

- Zaujmout potencionální zákazníky kvalitou svých produktů a služeb a ne pouze nízkými cenami.
- Rozšíření působnosti po celém území Maďarska.
- Dosažení většího podílu na trhu.

3.2 Popis podnikatelského záměru

Od svého založení bude dceřiná společnost zaměřena na prodej, návrh a realizaci LED osvětlení od firmy Sinclair s plánem rozšířit nabídku o výrobky Philips a GE, které mají v Maďarsku své výrobní haly. Rozhodnutí rozvíjet právě tuto oblast činnosti společnosti je z důvodu nižších počátečních nákladů a faktu, že se jedná o trh rychle rostoucí a s velkým potencionálem.

V dalších letech je v souladu se strategickým rozvojem firmy plán rozšířit nabídku také o kancelářskou techniku a vzduchotechniku. Dceřiná společnost ABC Hungaria Kft., by pak poskytovala celou výrobovou škálu mateřské společnosti.

Předmět podnikání

Velkoobchod

Specializovaný maloobchod

Výroba instalace a opravy elektronických zařízení

Výroba instalace a oprava elektrických strojů a přístrojů

Reklamační činnost a marketing

Pronájem a půjčování movitých věcí

Zprostředkování obchodu a služeb

Založení společnosti s ručením omezeným (Kft.)

Při volbě nejvhodnější právní formy se nabízí dva zásadní okruhy řešení. Založení některé formy právnické osoby nebo založení pobočky bez právní subjektivity. V případě provozování obchodní činnosti prostřednictvím pobočky, musí být splněny podmínky dané vnitrostátním právem příslušného státu. Na základě dostupných informací jsem se rozhodl pro založení právnické osoby s ručením omezeným. Pro založení podniku s ručením omezením platí v Maďarsku trochu jiné zákonitosti než v České republice. Základní kapitál musí dosáhnout minimální výše 500.000 HUF

(45 000 Kč). Kapitál musí být splacen alespoň z 50 %. Nejsou zde žádná omezení týkající se počtu společníku, jejich občanství či místa (státu) bydliště. Proces založení trvá průměrně 7 dnů a náklady s tím spojené jsou kalkulovány cca 447 500 HUF (31 275 Kč). (47)

Tab. 15: Založení společnosti s ručením omezeným (Kft.) (48)

Krok	Činnost	Náklady	Trvání	Místo
1.	Najmutí právního zástupce, který reprezentuje společnost a vytváří právní listiny.	260 000 HUF 23 400 Kč	3 dny	právník
2.	Ověření podpisového vzoru, obvykle trvá do dvou dnů.	37 500 HUF 3375 Kč	2 dny	notář
3.	Vklad kapitálu na bankovní účet, a to min ve výši 50 % vkladu	Zdarma	1 den	libovolná maďarská banka
4.	podnik musí získat tzv. rezervaci jména podniku, jde o zjištění, zda pod zamýšleným jménem již nefiguruje jiný podnik. Prostřednictvím emailu se zasílá žádost rejstříkovému soudu	Zdarma	1 den	Fővárosi Bíróság
5.	Zápis do registrů u rejstříkového soudu. Zjednodušenou elektronickou formou pomocí standardizovaného formuláře.	50 000 HUF 4500 Kč	2 dny	Fővárosi Bíróság
6.	Registrace u Národního fondu důchodového pojištění (ONYF) a u Národního fondu zdravotního pojištění (OEP).	Zdarma	1 den	ONYF, OEP

Základní kapitál společnosti bude 300 000 Kč. (3 333 333 HUF), na kterém se podílejí tři společníci: Společník1, Společník2 a Společník3 stejným vkladem 100 000 Kč (1 111 111 HUF). Na zisku se rovněž podílejí stejným dílem a každý společník je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně.

3.3 Analýza tržního prostředí

Obsahem této kapitoly budou dodatkové analýzy, které jsou zpracovány pro novou oblast podnikání.

Prognózy ekonomického vývoje Maďarska podle nového Konvergenčního programu HU zaslaného vládou 15. 4. 2013 Evropské komisi do Bruselu by se základní makroekonomické ukazatele měly vyvíjet následovně:

Tab. 16: Prognóza vývoje Maďarska (49)

Konvergenční program HU 2013 – 2016 (%)					
	2012	2013	2014	2015	2016
HDP růst	-1,7	0,7	1,9	2,3	2,5
Rozpočtový deficit (% HDP)	2,0	2,7	2,7	2,2	1,3
Státní dluh (% HDP)	79,2	78,1	77,2	76,1	73,4
Inflace	5,7	3,1	3,2	3,0	3,0



Graf 10: Vývoj kurzu HUF/CZK (50)

Objemový index stavební výroby od ledna 2013 neustále roste. Celková hodnota akumulovaných nových kontraktů koncem roku 2011 činila 1 274,7 mld. HUF (objemový index 83,8), v roce 2013 to bylo 1 518,7 mld. HUF (objemový index 116,9)

Nové kontrakty se týkaly hlavně silniční infrastruktury a průmyslových a zdravotnických budov. (51)

Třetinu průmyslové výroby uskutečňují firmy fungující v průmyslových parcích. Druhým největším zaměstnavatelem v HU po Maďarském státu se staly právě průmyslové parky. V tomto ohledu vidí společnost velký potenciál ve spolupráci s developerskými společnostmi na osvětlení skladů a výrobních hal v průmyslových parcích. V plánu vlády je i komplexní rekonstrukce nádraží (východního, západního a jižního) v Budapešti, kde by mohlo být vyměněno staré osvětlení za výrobky od naší společnosti. Tyto skutečnosti vytváří pro firmu dostatečně velký a dostupný trh pro současnost i z pohledu do budoucnosti v horizontu několika let. (51)

3.4 Konkurence

Při analýze konkurence jsem se zaměřil na firmy působící v okolí plánované nové pobočky.

- **Prolux Kft.** - je společnost založena v roce 1991 se sídlem 24-26 Kartács Street, v Budapešti, zabývající se prodejem osvětlení značky Osram. Díky dlouholeté tradici je podnik dobře známý a vybudoval si silné postavení na trhu. Činnosti, kterými se firma Prolux zabývá, jsou velkoobchod s osvětlením, design v osvětlení a projektování vhodného osvětlení pro interiéry (kanceláře, obchody hotely, muzea aj.) a pro venkovní prostory (parky, veřejné prostory, pouliční osvětlení, stavební dekorativní osvětlení). (52)
- **Világítástechnika Kft.** - firma byla založena v roce 1995 a její sídlo je v Lónyay u. 15 v Budapešti. Hlavní činností je domácí maloobchodní prodej, poskytování poradenství a plánování řešení osvětlení. Společnost je oficiálním distributorem Philips Hungary Ltd., se kterou uzavřela velkoobchodní smlouvu. V současné době rozšířila svůj sortiment osvětlení a navázala spolupráci s výrobcí GE, Osram, Orbitec, Sylvania, Megaman. Společnost má velmi dobré jméno v hotelovém průmyslu díky dobrým referencím z minulých zakázek. (53)

- **Hunilux Kft.** - je společnost působící na trhu 22 let, se sídlem ve Vaskapu u.43-45, v Budapešti. Společnost se zabývá osvětlením jak interiérů, tak i exteriérů od výrobců GROUP, MLE, Duralamp, LOMBARDO, MODULAR. Společnost mimo jiné poskytuje přípravu a realizaci projektů řešení osvětlení pro hotely banky, obchody kanceláře a umělecké budovy. (54)

3.5 Marketingový mix

V této části bude popsána strategie společnosti pomocí rozšířeného modelu 4P, který se zabývá dodávanými produkty/službami, partnery a dodavateli, cenovou politikou, propagací, distribucí a zaměstnanci.

Distribuce

Distribuce produktů bude probíhat prostřednictvím obchodního řetězce Bauhaus, Baumax a Media Markt. Jedná se o velké hráče na trhu, kterým bude navržena nejlepší cena. Dále přes maloobchody s elektronikou (osvětlením), jedná se především o firmy prodávající osvětlení a spotřební elektrotechniku, Tyto firmy budou osloveny s nabídkou produktů. Prodej koncovým zákazníkům bude probíhat pomocí e-shopu.

Společnost bude nabízet projekty osvětlení pro:

- Domácnosti,
- průmyslové objekty,
- muzea a výstavy,
- pohostinství (restaurace, hotely, lázně, wellnes centra),
- obchodní centra, a specializované typy prodejen a obchodu,
- městské osvětlení (osvětlení zastávek, nádraží uliční),
- sportovní zařízení (tělocvičny, haly, sportoviště),
- státní zakázky (knihovny, nemocnice, univerzity, soudy, úřady, státní podniky).

Lokalita

Za lokalitu vhodnou pro sídlo společnosti jsem zvolil XI obvod Újbuda, jelikož v této části města cena pozemku není příliš vysoká a přitom vzhledem k nedalekému městskému okruhu zde projede denně cca 40 000 automobilů.

Pro umístění nové pobočky bych navrhoval samostatně stojící obchodní prostory o celkové rozloze 150 m². V objektu podle navrhovaného schématu bude umístěn showroom a sklad, dále pak oddělené chodbou místnosti potřebné pro chod pobočky jako jsou toalety, kuchyňka a kancelář, v které budou probíhat rovněž jednání s klienty. Objekt by měl disponovat i menším parkovištěm. Z finančního hlediska se jeví jako vhodná varianta dlouhodobý pronájem objektu v předpokládané ceně 40 000 Kč měsíčně včetně energií.



Obr. 7: Schéma pobočky (Zdroj: vlastní zpracování)

Vybavení interiéru bude pořízeno ve vlastní režii, jedná se především o židle, stoly, skladové regály aj. Dále bude pořízena kancelářská technika potřebná k provozu (tři počítače, multifunkční tiskárna) a vybavení kuchyně (lednička, kávovar, mikrovlnná trouba) a světelná tabule nad vchod. Celková odhadovaná částka je 120 000 Kč.

Produkt a služby

Hlavní činností společnosti ABC Hungaria Kft. bude prodej LED osvětlení Sinclair, které díky své energetické efektivnosti a šetrnosti k životnímu prostředí představuje revoluční řešení pro hlavní i doplňkové osvětlení domácností, kancelářských, komerčních a průmyslových interiérů i venkovních prostor, včetně osvětlení pouličního. Pro své klienty firma bude poskytovat technickou podporu, servis a rovněž návrh a realizaci projektu osvětlení na klíč.

Bodové LED zdroje



Obr. 8: Bodové LED zdroje (Zdroj: firemní materiály)

Běžné bodové žárovky lze kdekoli bez obav vyměnit za LED bodovky SINCLAIR. Všechny produkují světlo na bázi moderní technologie SMD LED a k jejich výrobě byly použity vysoce kvalitní materiály, které spolehlivě řeší chlazení zdroje.

Lištová LED svítidla



Obr. 9: Lištová LED svítidla (Zdroj: firemní materiály)

LED svítidla tohoto typu představují ideální řešení nasvícení objektů v komerčních či výstavních prostorách. Využití však mohou najít i v jakýchkoli jiných typech interiérů, kde přijde vhod jejich směrované světlo a způsob instalace.

LED panely



Obr. 10: LED panely (Zdroj: firemní materiály)

LED panely vítězí nad klasickými fluorescenčními zářivkami na mnoha frontách – ať už se jedná o ekologii (LED panely neobsahují rtuť), životnost, spotřebu energie, konzistentnost světelného toku nebo vzhled. LED panely Sinclair jsou pečlivě navrženy tak, aby nedocházelo k oslňování, čímž vytváří komfortní prostředí pro váš zrak. Vedle hlavního zdroje osvětlení se mohou stát i zajímavým doplňkovým zdrojem světla - lze je připevnit také na stěnu.

Průmyslové LED osvětlení.



Obr. 11: Průmyslové LED osvětlení (Zdroj: firemní materiály)

LED svítidla Sinclair řady HB s velmi vysokým výkonem určené nejen do průmyslových hal nalezou uplatnění také např. ve sportovních halách, obchodních centrech či skladech. Obsahují vysoce výkonné čipy předního světového výrobce Cree a díky použitému materiálu a kvalitnímu systému chlazení je zaručena dlouhá životnost a stabilní světelný výkon. Samozřejmostí je vysoký index krytí proti prachu a vlhkosti IP 65.

Pouliční LED osvětlení



Obr. 12: Pouliční LED osvětlení (Zdroj: firemní materiály)

Pouliční LED svítidla Sinclair s efektivním asymetrickým rozptýlením světla, určená k pouličnímu osvětlení jsou nabízena v několika variantách výkonu a spotřeby. Lze je

instalovat na nové i stávající sloupy. Všechna obsahují kvalitní LED čipy předního světového výrobce Cree a vyznačují se vysokou světelnou účinností přes 70 lm/W, což je řadí mezi nejvýkonnější svítidla tohoto typu na trhu. Díky použitému materiálu a vynikajícímu systému chlazení dosahují více než dvojnásobku životnosti běžných svítidel. Samozřejmostí je certifikace v souladu s normami EU, která zaručuje maximální bezpečnost a spolehlivost výrobku.

Venkovní LED osvětlení



Obr. 13: Venkovní LED osvětlení (Zdroj: firemní materiály)

Použití: do stěny, zídky, podlahy

Nabízené LED osvětlení je vhodným řešením pro doplňkové osvětlení venkovních prostor. Venkovní osvětlení je nabízeno ve dvojím provedení a různou tepelnou chromatičností podle potřeb.

Parkové LED osvětlení



Obr. 14: Parkové LED osvětlení (Zdroj: firemní materiály)

Použití: Parkové LED osvětlení je vhodným řešením pro osvětlení venkovních prostor, parků a zahrad. Osvětlení je nabízeno ve trojím designově povedených provedení.

LED osvětlení tunelů



Obr. 15: LED osvětlení tunelů (Zdroj: firemní materiály)

Jedním z nejdůležitějších úkolů osvětlení v tunelech je napomáhat adaptaci lidského oka na změnu světla. Osvětlení musí zajistit, aby byl prudký přechod z ostrého světla na kraji tunelu do tmavého prostředí uvnitř tunelu co nejpříjemnější. LED svítidla tohoto typu představují ideální řešení nasvícení tunelů díky nabídce různých úrovní světelné intenzity.

Partneři a dodavatelé

Vzhledem k tomu, že společnost má zájem poskytovat nejen prodej zboží, ale i kompletní projektové řešení „osvětlení na klíč“, bude nutné se rovněž zaměřit na získání vhodných dodavatelů pro instalaci a montáž. Společnost bude také potřebovat zajistit přepravní službu pro dodání zboží svým zákazníkům. Na činnosti, které bude společnost zajišťovat pomocí outsourcingu, je nutné vypsát výběrová řízení k nalezení:

- Projekční kanceláře,
- elektromontážní firmy,
- dopravní firmy,
- IT firmy k správě e-shopu.
- firmy zabývající se účetnictvím, daňové a právní problematiky.

Cena

Ceny budou stanoveny na základě kalkulace, která bude vytvořená pro každý výrobek samostatně. Základem ceny bude nákupní cena zboží a k ní související náklady na dopravu, cla, energie, mzdy a pronájem. Marže se bude pohybovat od 30-20 % podle velikosti celkových nákladů transakce včetně servisu a následných nabídek zákazníkům.

Rozhodnutí o prodeji zboží s minimální marží, bude záviset na konkrétních okolnostech a cílech firmy.

Propagace

Neznalost - Začátek procesu nakupování je přesvědčit potencionálního zákazníka, že přesně ten výrobek nebo služba učiní jeho život snadnějším, elegantnějším a produktivnějším.

Poznání – Pomocí některé formy marketingové komunikace se zákazník se dozvídá o existenci firmy a jejich výrobcích. Informace může zákazník získat především pomocí účasti firmy na výstavách, webovou prezentací a prostřednictvím propagačních materiálů. Informace o výrobku zákazník může získat i jinou cestou, například ústním doporučením nebo z článku, kde spotřebitel uveřejnil svoje zkušenosti. Doporučení třetí stranou nestojí nic, ale jeho přínos je velký.

Přesvědčení – V této fázi je třeba zjistit požadavky zákazníka a vyvrátit přesvědčivými argumenty jeho případné obavy z nákupu. Podložit své tvrzení referencemi, zkouškami nebo předvedením produktu. Zatím co podvědomí o existenci výrobku lze získat jednosměrným komunikačním procesem, ve fázi přesvědčování je zcela jasně zapotřebí komunikace obousměrná. Prodávající musí se zákazníkem vést dialog, nejlépe osobně, ale je možné v krajním případě i telefonicky. Přítomnost prodávajícího však zjednoduší administrativní záležitosti spojené s transakcí a pomáhá motivovat kupujícího k nákupu.

Marketingové aktivity společnosti:

- Osobní kontakt,
- webová prezentace,
- propagační materiály, reklamní tabule,
- inzerce v odborných časopisech
- pronájem dvou billboardů,
- účast na výstavách.

V prvním roce jsou plánovány náklady na propagaci v celkové výši 148 tis. Kč

Zaměstnanci

Lidské zdroje společnost vybere prostřednictvím výběrového řízení. Po jeho ukončení se uspořádá workshop s vedením společnosti tak, aby se tyto lidé mezi sebou poznali a vytvořily se dobré vztahy. V nové pobočce budou pracovat: vedoucí pobočky, obchodní zástupce a jeden skladník.

- Vedoucí pobočky má na starosti veškerou agendu s vedením pobočky a bude podávat zprávy formou měsíčních reportů vedení mateřské společnosti. Zároveň se bude podílet na obchodní činnosti. (25 000 Kč resp. 277 778 HUF)
- Obchodní zástupce bude mít na starosti získávání nových zakázek, komunikaci se zákazníky, prezentaci nabízených produktů. (18 000 Kč resp. 200 000 HUF)
- Skladník obstarává veškeré činnosti související se skladováním, uložením příjmem a výdejem zboží od dopravce a kontrolu jejich kvality. (14 000 Kč resp. 155 556 HUF)

Je důležité, aby mezi zaměstnanci byly dobré vztahy. Nečekaná nepřítomnost pracovníka musí být pokryta zvýšeným úsilím ostatních. Musí být zajištěna vzájemná zastupitelnost.

Tab. 17: Náklady na zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování) Pozn. částky jsou v Kč.

POZICE	Vedoucí pobočky	Obchodní zástupce	Skladník
Měsíční plat	25 000	18 000	14 000
Penzijní pojištění 24 %	6 000	4 320	3 360
Zdravotní pojištění a nezaměstnanost 3 %	750	540	420
Celkové měsíční náklady	31 750	22 860	17 780
Celkové roční náklady	381 000	274 320	213 360
Celkové roční náklady za všechny zaměstnance 868 680			

3.6 Konkurenční výhoda

Výměna výbojkového osvětlení za LED svítidla Sinclair se okamžitě projeví na snížení nákladů za elektrickou energii. V případě výměny osvětlení za naše výrobky bude zákazník dále šetřit také na údržbě, která je u těchto svítidel díky jejich provedení i dlouhé životnosti minimální. Ve výsledku lze s výměnou běžných sodíkových svítidel veřejného osvětlení, které mají velmi špatné podání barev (všechny barvy osvětlovaných předmětů se jeví jako barvy šedé různé sytosti), ušetřit až 50 % výdajů za elektrickou energii.

Dnešním trendem je hledání úspor spolu se zvyšováním pohodlí, funkčnosti a praktičnosti. Neméně důležitá je i šetrnost k životnímu prostředí, v níž LED mezi jinými typy osvětlení těžko najde konkurenci.

Klíčové faktory:

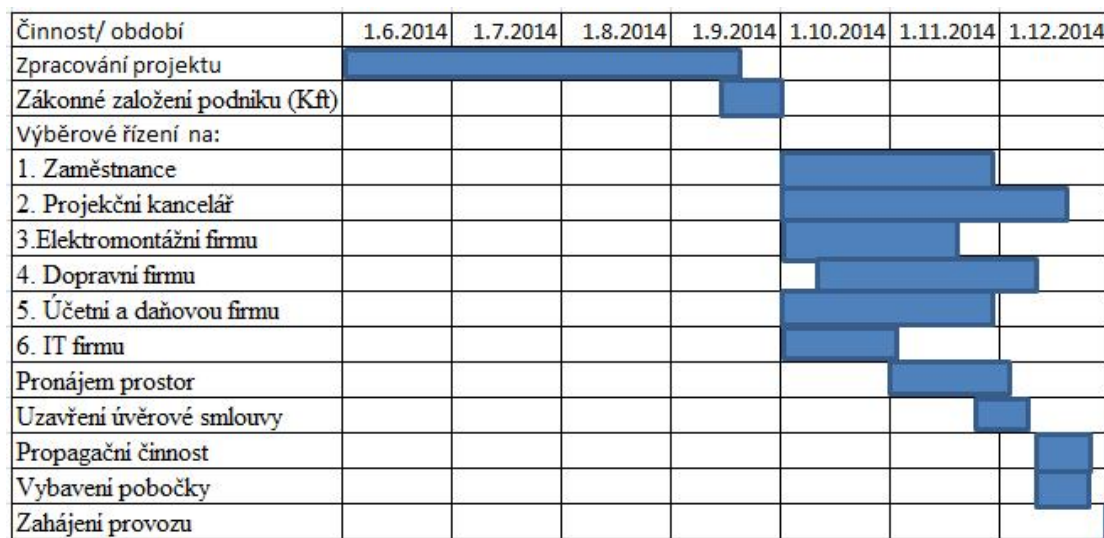
- Získané zkušenosti a dovednosti díky 25-letému působení na trhu,
- výhradní prodejce společnosti Sinclair,
- poskytování prodloužené záruky u projektů (u pouličního osvětlení až 8 let),
- spolupráce a smluvní vztahy s řetězcem Bauhaus.

3.7 Časový harmonogram činností

Obsahem této části bude sestavení časového harmonogramu. Hlavním cílem sestavení časového harmonogramu je naplánování realizace všech důležitých činností tak, aby pokud možno nevznikaly žádné časové prodlevy. Nejdéle trvající činností je zpracování projektu, s dobou trvání 115 dnů. Zahájení provozu centra je plánováno na 5. 1. 2015.

Tab. 18: Časový harmonogram činností (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Počet dnů	Termín
Zpracování projektu	115 dnů	15.6.-23.9.14
Zákonné založení podniku (Kft)	7 dnů	15.9-22.9.14
Výběrové řízení na:		
1. Zaměstnance	60 dnů	1.10. - 29.11.14
2. Projekční kancelář	75 dnů	1.10. - 14.12.14
3.Elektromontážní firmu	45 dnů	1.10. - 14.11.14
4. Dopravní firmu	60 dnů	10.10. - 9.12.14
5. Účetní a daňovou firmu	60 dnů	1.10. - 29.11.14
6. IT firmu	30 dnů	1.10. - 30.10.14
Pronájem prostor	21 dnů	10.11. - 1.12.14
Uzavření úvěrové smlouvy	14 dnů	26.11.-10.12.14
Propagační činnost	21 dnů	1.12.-22.12.14
Vybavení pobočky	20 dnů	1.12.-21.12.14
Zahájení provozu		5.1.2015



Obr. 16: Časový harmonogram činností (Zdroj: vlastní zpracování)

3.8 Finanční plán

Rozpočet projektu musí být schválen vedením společnosti. Po schválení jej lze měnit pouze změnovým řízením. Sledování a kontrola budou probíhat na základě měsíčních reportů. Požadavky na jakost projektu s veškerou požadovanou funkcionalitou budou uvedeny v zadání pro výběrové řízení.

Základní kapitál v hodnotě 300 000 Kč a náklady na založení dceřiné společnosti vloží majitelé společnosti ABC, s.r.o. jak bylo uvedeno dříve. Dále bude projekt financovaný formou podnikatelského investičního úvěru poskytnutého mateřské společnosti, která díky důvěře bankovních institucí má možnost dosáhnout na lepší podmínky úvěru. Byly osloveny tři bankovní domy, s kterými společnost spolupracuje, k poskytnutí investičního úvěru na hodnotu 1 miliónu korun českých.

- Podnikatelský investiční od banky1.
Na částku 1 000 000 Kč s úrokovou sazbou 2,75 % p.a. na 7 let. Měsíčními splátkami 13 101 Kč a s celkovým navýšením úvěru o částku 100 484 Kč.
- Podnikatelský investiční úvěr od banky3.
Na částku 1 000 000 Kč s úrokovou sazbou 0,5 % p.m. na 4 roky. Měsíčními splátkami 23 485 Kč a celkovým navýšením úvěru o částku 127 280 Kč.
- Podnikatelský investiční úvěr od banky2.
Na částku 1 000 000 Kč s úrokovou sazbou 3 % p.a. na 5 let. Měsíčními splátkami 17 969 Kč a s celkovým navýšením úvěru o částku 78 140 Kč.

Po srovnání nabízených úvěrů jsem se rozhodl pro úvěr od banky2, jelikož nabízí pro společnost nejvýhodnější podmínky s nejnižším navýšením úvěru. Splátkové kalendáře všech tří úvěrů jsou vyčísleny v přílohách práce.

K posouzení, zda bude mít společnost dostatek finančních prostředků a výše investičního úvěru bude dostatečná, se jeví jako nejvhodnější sestavení plánu cash flow.

Plánované cash flow bude navrženo ve trojím vyhotovení (realistické, pesimistické a optimistické variantě) tak, aby pokrylo co největší pole možných scénářů. V realistické variantě je sestaven plán peněžních toků pro první rok i v měsíčním členění a pro varianty pesimistickou a optimistickou jsem zvolil pouze roční. K finančnímu plánování jsem použil metodu expertního odhadu.

V prvním měsíci jsou uvedeny náklady na vybavení pobočky v položce ostatní náklady ve výši 120 tis. Kč. V této položce jsou dále započítávány i náklady na propagaci, které jsou odhadovány v prvním roce na 148 tis. Kč a v dalších letech na 70 tis. Kč. Jak je patrné z tabulky, společnost má ve 3 měsících záporný hotovostní tok za období, ale po celou dobu je zajištěn kladný celkový tok peněz. Výše čerpaného úvěru by tedy byla dostatečná.

Tab. 19: Cash flow realistická varianta měsíční (Zdroj: vlastní zpracování) Pozn. částky jsou v tis. Kč

CASH FLOW	I.2015	II.2015	III.2015	IV.2015	V.2015	VI.2015
Hotovost - začátek	300	625	429	141	203	240
Hotovost z prodeje	30	120	413	567	713	620
Obdržené půjčky	1 000					
PŘÍJMY CELKEM	1 030	120	413	567	713	620
Nákup zboží	450	133	566	350	541	397
Vyplacené osobní náklady (mzdy)	72	72	72	72	72	72
Telefon, internet, kanc. potřeby	2	2	2	2	2	2
Účetní, IT, úklid...atd.	3	3	3	3	3	3
Zaplacené nájemné	40	40	40	40	40	40
Splátky úvěrů	18	18	18	18	18	18
Ostatní výdaje	120	48		20		50
VÝDAJE CELKEM	705	316	701	505	676	582
Hotovost - běžné období	325	-196	-288	62	37	38
TOK PENĚŽ	625	429	141	203	240	278

Tab. 20: Cash flow realistická varianta měsíční (Zdroj: vlastní zpracování) Pozn. částky jsou v tis. Kč

CASH FLOW	VII.2015	VIII.2015	IX.2015	X.2015	XI.2015	XII.2015
Hotovost - začátek	278	341	335	642	823	931
Hotovost z prodeje	732	529	879	580	703	794
PŘÍJMY CELKEM	732	529	879	580	703	794
Nákup zboží/služeb	534	400	427	264	460	488
Vyplacené osobní náklady (mzdy)	72	72	72	72	72	72
Telefon, internet, kanc. potřeby	2	2	2	2	2	2
Účetní, IT, úklid...atd.	3	3	3	3	3	3
Zaplacené nájemné	40	40	40	40	40	40
Splátky úvěrů	18	18	18	18	18	18
Ostatní výdaje			10			
VÝDAJE CELKEM	669	535	572	399	595	623
Hotovost - běžné období	63	-6	307	181	108	171
TOK PENĚŽ	341	335	642	823	931	1 102

V realistické variantě jsem počítal s obchodní marží 25 %. Roční přírůstek tržeb je odhadovaný na 10 %. V prvním roce by společnost vykazovala ztrátu 203 tis. Kč a od druhého by generovala zisk. Na konci prognózovaného období bude mít společnost k dispozici 2 844 tis. Kč.

Tab. 21: Cash flow realistická varianta roční (Zdroj: vlastní zpracování) Pozn. částky jsou v tis. Kč

CASH FLOW	2015	2016	2017	2018	2019
Hotovost - začátek	300	1 097	1 239	1 565	2 093
Hotovost z prodeje	6 680	7348	8083	8891	9780
Obdržené půjčky	1 000				
PŘÍJMY CELKEM	7 680	7 348	8 083	8 891	9 780
Nákup zboží/služeb	5 010	5511	6062	6668	7334
Vyplacené osobní náklady (mzdy)	869	869	869	869	869
Telefon, internet, kanc. potřeby	24	24	24	24	24
Účetní, IT, úklid...atd.	36	36	36	36	36
Zaplacené nájemné	480	480	480	480	480
Splátky úvěrů	216	216	216	216	216
Ostatní výdaje	248	70	70	70	70
VÝDAJE CELKEM	6 883	7 206	7 757	8 363	9 029
Hotovost - běžné období	797	142	326	528	751
TOK PENĚŽ	1 097	1 239	1 565	2 093	2 844

V optimistické variantě jsem počítal s obchodní marží 29 %. Roční přírůstek tržeb je kalkulovaný na 10 %. Při této variantě by společnost dosahovala zisku již v prvním roce podnikání a poslední tři roky jsou plánované příjmy již přes milion korun. Na konci prognózovaného období bude mít společnost k dispozici 6 381 tis. Kč.

Tab. 22: Cash flow optimistická varianta roční (Zdroj: vlastní zpracování) Pozn. částky jsou v tis. Kč

CASH FLOW	2015	2016	2017	2018	2019
Hotovost - začátek	300	1 669	2 440	3 457	4 746
Hotovost z prodeje	7 732	8 505	9 355	10 291	11 320
Obdržené půjčky	1 000				
PŘÍJMY CELKEM	8 732	8 505	9 355	10 291	11 320
Nákup zboží/služeb	5 490	6 039	6 643	7 307	8 038
Vyplacené osobní náklady (mzdy)	869	869	869	869	869
Telefon, internet, kanc. potřeby	24	24	24	24	24
Účetní, IT, úklid...atd.	36	36	36	36	36
Zaplacené nájemné	480	480	480	480	480
Splátky úvěrů	216	216	216	216	216
Ostatní výdaje	248	70	70	70	70
VÝDAJE CELKEM	7 363	7 734	8 338	9 002	9 733
Hotovost - běžné období	1 369	771	1 017	1 289	1 587
TOK PENĚŽ	1 669	2 440	3 457	4 746	6 333

V pesimistické variantě jsem počítal s obchodní marží 20 %. Roční přírůstek tržeb je kalkulovaný na 10 %. Při této variantě se společnost ve třetím roce dostane do finanční tísně a bude muset čerpat další finanční prostředky, k splacení svých závazků. Každý rok by se ztráta snižovala, nicméně by zisk nevykazovala v žádném roce.

Tab. 23: Cash flow pesimistická (Zdroj: vlastní zpracování) Pozn. částky jsou v tis. Kč

CASH FLOW	2015	2016	2017	2018	2019
Hotovost - začátek	300	580	153	-147	-308
Hotovost z prodeje	5 763	6 339	6 973	7 670	8 437
Obdržené půjčky	1 000				
PŘÍJMY CELKEM	6 763	6 339	6 973	7 670	8 437
Nákup zboží/služeb	4 610	5 071	5 578	6 136	6 750
Vyplacené osobní náklady (mzdy)	869	869	869	869	869
Telefon, internet, kanc. potřeby	24	24	24	24	24
Účetní, IT, úklid...atd.	36	36	36	36	36

Zaplacené nájemné	480	480	480	480	480
Splátky úvěrů	216	216	216	216	216
Ostatní výdaje	248	70	70	70	70
VÝDAJE CELKEM	6 483	6 766	7 273	7 831	8 445
Hotovost - běžné období	280	-427	-300	-161	-8
TOK PENĚŽ	580	153	-147	-308	-316

3.9 Analýza rizika

Při sestavování podnikatelského záměru je vždy důležité zamyslet se nad možnými riziky. Budoucí výsledky jsou nejisté, mohou se odchylovat od výsledků plánovaných či předpokládaných. Cílem analýzy je identifikace rizik projektu a navrhnout opatření, která minimalizují jejich výskyt a případný dopad.

Za hlavní rizika tohoto projektu považují:

- **Podnik nedosáhne plánovaných tržeb z prodeje** - Toto riziko považují za největší. Nízké tržby nemusí pokrýt všechny náklady a pro společnost může mít likvidační následky.
- **Kapacitní rizika** – Nezvládnutí velkého počtu zakázek v potřebném čase. Nedodržení smluvených termínů vede ke ztrátě zákazníků a následnému snížení zisku pro společnost.
- **Finanční rizika** - Společnost by kvůli nedostatku finančních zdrojů nebyla schopna dostát svým závazkům a nemohla by nakoupit zboží potřebného k provozu. V takovéto situaci by mohlo dojít až k bankrotu.
- **Negativní reference a poškození image společnosti** - Nespokojenost zákazníku může být způsobena mnoha příčinami (např. pozdní termín dodání, služby neodpovídající kvality), ale i neochota zaměstnanců může vést k vytvoření špatné pověsti o společnosti. Znovu obnovení dobré pověsti je pak velký problém.
- **Nepodaří se zajistit kvalitní personál** - Úspěšnost každého podniku je úzce spjata s kvalitou pracovníků, které zaměstnává. Výběr nevhodných zaměstnanců je závažným problémem a je potřeba výběru věnovat maximální pozornost.

- **Riziko konkurence** - Vzhledem k předmětu činnosti nejsou téměř žádné zábrany vstupu nové konkurence na trh. Příchod nové konkurence může způsobit snížení tržeb a odchod zákazníku ke konkurenci.

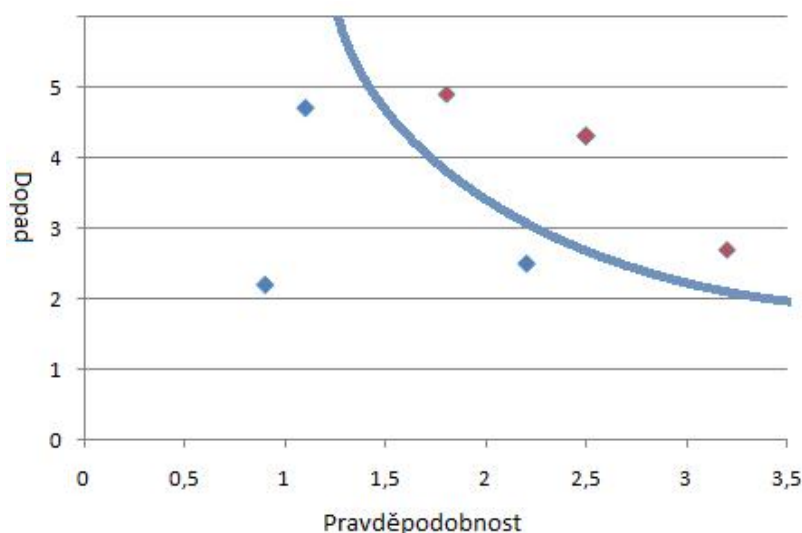
Dalším krokem je sestavení katalogu rizik, z kterého pak sestavím mapu rizik. Mapa rizik zobrazuje rozmístění jednotlivých rizik a hranice, kde jsou ještě přijatelné a kdy už nejsou. Čím více se vyznačené hodnoty jednotlivých rizik blíží k pravému hornímu rohu, tím je významnější.

Tab. 24: Katalog rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

RIZIKOVÉ FAKTORY	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Stupeň významnosti
Podnik nedosáhne plánovaných tržeb	2,5	4,3	10,75
Kapacitní rizika	2,2	2,5	5,5
Riziko konkurence	3,2	2,7	8,64
Finanční rizika	1,8	4,9	8,82
Negativní reference a poškození image společnosti	1,1	4,7	5,17
Nepodaří se zajistit kvalitní personál	0,9	2,2	1,98

Tab. 25: Stupnice hodnocení rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnota	Pravděpodobnost/Dopad
0-1	Velmi malá
1-2	Malá
1-3	Střední
3-4	Vysoká
4-5	Velmi vysoká



Graf 11: Mapa rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

3.9.1 Návrhy řešení v rámci rizikového managementu

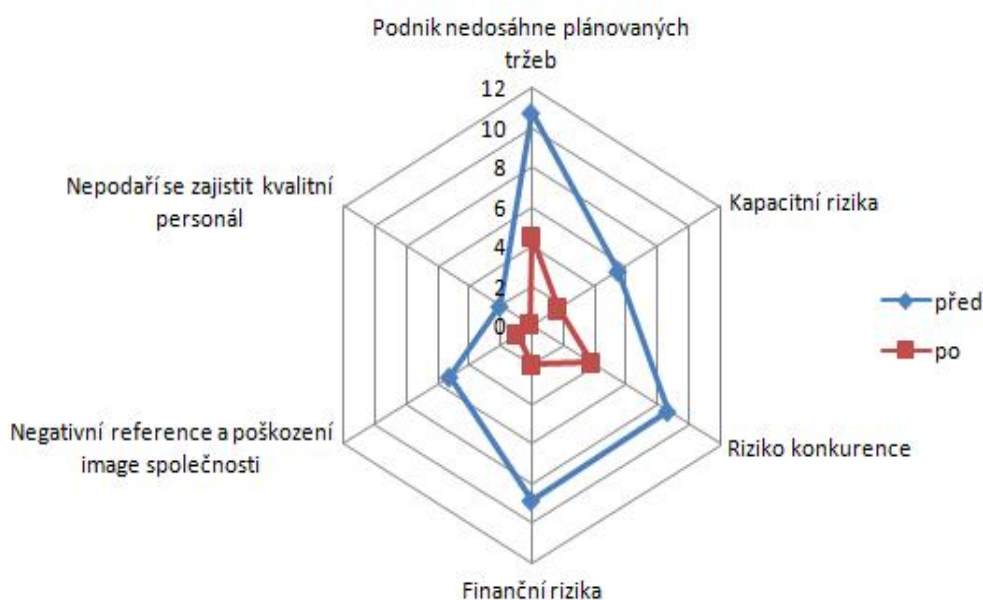
Návrhy řešení vedoucí k snížení či úplné eliminaci daných rizik jsou následující:

- **Podnik nedosáhne plánovaných tržeb z prodeje** - Ke snížení rizika nedosažení plánovaných tržeb bude společnost klást důraz na marketingovou propagaci, aby se zajistilo co nejvíce potencionálních zákazníků. Každá zakázka bude řešena individuálně tak, aby vyhovovala specifickým požadavkům zákazníka. Dále bude kladen velký důraz při výběru zaměstnanců především na jejich odborné znalosti a příjemné vystupování.
- **Kapacitní rizika** - Kapacitní rizika se dají omezit výběrem spolehlivých dodavatelů a kvalitní práci celého logistického systému společnosti s využitím moderního softwarového vybavení.
- **Finanční rizika** – Situací, kdy by společnost neměla dostatek finančních prostředků, lze řešit přímou finanční výpomocí od mateřské společnosti ABC, s.r.o.
- **Negativní reference a poškození image společnosti** - Pro společnost musí být na prvním místě spokojenost zákazníků. Tohoto cíle lze dosáhnout nabídkou špičkových technologií a profesionálním přístupem ke všem svým zákazníkům.

- **Nepodaří se zajistit kvalitní personál** - Musí být provedeno kvalitní výběrové řízení, kde bude důkladně prověřena praxe a způsobilost k jednotlivým pracovním pozicím. Pro dobré vztahy a správné pochopení chodu celé společnosti bude uspořádán na konci výběrového řízení workshop s vedením společnosti.
- **Riziko konkurence** - K eliminaci tohoto rizika musí společnost poskytovat své produkty a služby v nejvyšší kvalitě, přiměřených cenách a sjednaných termínech tak, aby zákazník neměl žádný důvod k přechodu ke konkurenci.

Tab. 26: Katalog rizik po aplikaci opatření (Zdroj: vlastní zpracování)

RIZIKOVÉ FAKTORY	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Stupeň významnosti
Podnik nedosáhne plánovaných tržeb	1,6	2,8	4,48
Kapacitní rizika	1,2	1,4	1,68
Riziko konkurence	2	1,9	3,8
Finanční rizika	0,9	2,2	1,98
Negativní reference a poškození image společnosti	0,3	3,2	0,96
Nepodaří se zajistit kvalitní personál	0,1	1,3	0,13



Graf 12: Sítový graf rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

3.10 Zhodnocení projektu

Tato část se bude zabývat hodnocením zamýšlené investice. Je potřeba podotknout, že většina údajů je založena na odhadu a je pravděpodobné, že budou vznikat odchylky od skutečnosti. K zhodnocení investice jsou použity prognózované příjmy a výdaje v období 2015 – 2019. K zhodnocení projektu budou použity metody: čisté současné hodnoty a doby návratnosti investice.

Čistá současná hodnota

Při výpočtu čisté současné hodnoty se porovnávají kapitálové výdaje a příjmy z investice v jejich současné hodnotě. Ve výpočtu ČSH budu počítat s diskontní mírou na úrovni 10 % p.a.

Tab. 27: Čistá současná hodnota (Zdroj: vlastní zpracování)

ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA	Výsledná hodnota
Optimistická varianta	2 272 tis. Kč
Realistická varianta	-326 tis. Kč
Pesimistická varianta	-2 679 tis. Kč

V realistické variantě vyšla v prognózovaném období sice záporná hodnota -326 tis. Kč, ale při připočtení dalšího roku by byl výsledek kladný. Z toho lze říci, že investice se společnosti vyplatí v horizontu 6 let.

V pesimistické variantě vyšla čistá současná hodnota – 2 679 tis. Kč. V tomto případě je za daných podmínek nutné předpokládanou investici zamítnout.

V optimistické variantě je čistá současná hodnota 2 272 tis. Kč. Podnik tedy inkasuje 2 272 tis. Kč nad rámec investovaných peněz.

Doba návratnosti investice

Doba návratnosti investice určuje počet let, za které tok výnosů z investice přinese hodnotu rovnající se počátečním kapitálovým výdajům.

Tab. 28: Doba návratnosti investice (Zdroj: vlastní zpracování)

DOBA NÁVRATNOSTI INVESTICE	Čas
Optimistická varianta	2 roky a 3 měsíce
Realistická varianta	4 roky a 4 měsíce
Pesimistická varianta	-

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vytvoření podnikatelského plánu rozvoje společnosti. Samostatnému vypracování podnikatelského záměru předcházelo provedení kompletní analýzy. K větší přehlednosti je práce rozdělena do tří částí.

V první části práce byly nashromážděny potřebné informace k vytvoření podnikatelského plánu a posouzení situace společnosti o možnostech dalšího rozvoje. Dále jsem se věnoval vymezení přístupu k řízení projektu, popsání celého procesu a jeho rozčlenění do čtyř základních fází investičního projektu.

V druhé části byla analyzována současná situace společnosti ABC, s.r.o. Zde jsem provedl strategickou analýzu. K analýze makrookolí jsem použil SLEPT analýzu zahrnující sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory, které působí na společnost. Analýza mikrookolí byla provedena Porterovým pětifaktorovým modelem konkurenčního prostředí. K posouzení finančního zdraví byla použita finanční analýza, ve které jsem se podrobně zaměřil na absolutní a poměrové ukazatele. Zhodnocení celkové finanční situace lze říci, že podnik není ohrožen insolvencí nebo bankrotem a má předpoklady potencionálního růstu. Z výsledků zjištěných pomocí SWOT analýzy jsem vycházel při sestavování podnikatelského plánu v návrhové části práce.

V závěrečné části práce byl, na základě výsledků analýz a dotazníkového šetření k určení strategických alternativ, navržen podnikatelský plán rozvoje společnosti - otevření dceřiné společnosti. Od svého založení bude dceřiná společnost zaměřena na prodej, návrh a realizaci LED osvětlení. Rozvíjet právě tuto oblast činnosti jsem se rozhodl z důvodu nižších počátečních nákladů a faktu, že se jedná o trh rychle rostoucí s velkým potencionálem. V dalších letech je v souladu se strategickým rozvojem firmy plánováno rozšířit nabídku také o kancelářskou techniku a vzduchotechniku. Dceřiná společnost ABC Hungaria Kft., by pak poskytovala celou výrobovou škálu mateřské společnosti.

Z analýzy tržního prostředí pro novou oblast podnikání, zejména díky prognózovanému růstu HDP a indexu stavební výroby, vyplývá pro společnost dostatečně velký a dostupný trh pro současnost i z pohledu do budoucnosti v horizontu několika let. Strategii nově vzniklé společnosti jsem popsal pomocí rozšířeného marketingového modelu 4P. K zhodnocení investičního záměru byly použity ukazatelé čisté současné hodnoty a doby návratnosti investice. Na základě výsledku lze říci, že projekt je přijatelný a doporučil bych jeho realizaci. Investice v realistické variantě se společnosti vyplatí v horizontu 6 let.

Stanovený cíl práce se mi podařilo naplnit a získat tak dostatek informací ke konkretizaci podnikatelského záměru. Myslím si, že pro společnost je realizace celého projektu velkou výzvou a povede ke zlepšení pozice na trhu.

Zdroje

Literatura

- (1) DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2008, 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- (2) DOLEŽAL, J. KRÁTKÝ, J. a CINGL, O. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013, 181 s. ISBN 978-80-247-4631-9.
- (3) FOTR, J. a SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- (4) GRASSEOVÁ, M. DUBEC, R. a ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: ComputerPress, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2
- (5) KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- (6) KISLINGEROVÁ, E. et al. *Manažerské finance*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- (7) KNÁPKOVÁ, A. PAVELKOVÁ, D. a ŠTEKER, K. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8
- (8) KORÁB, V. PETERKA, J. a REŽNÁKOVÁ M. *Podnikatelský plán*. Brno: ComputerPress, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

- (9) KOURDI, J. a FOLTÝNOVÁ, V. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press, 2011, 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
- (10) KOZEL, R. et al. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-x.
- (11) KRAFTOVÁ, I. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 206 s. ISBN 80-7179-778-2.
- (12) LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic : případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]*. Brno: Computer Press, 2008, xv, 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.
- (13) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (14) ROSENAU, M, D. *Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení*. Praha: Computer Press, 2000, 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
- (15) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- (16) SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- (17) SRPOVÁ, J. et al. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

(18) ŠTEFÁNEK, R. et al. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011, 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.

(19) WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Internetové zdroje

(20) WIKIPEDIA. PDCA *en.wikipedia.org* [online]. 2014 [cit. 2014-2-12]
Dostupné z: <http://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>

(21) WIKIPEDIA. Porterova analýza pěti sil *cs.wikipedia.org* [online]. 2013
[cit. 2014-1-9] Dostupné z:
http://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova_anal%C3%BDza_p%C4%9Bti_sil

(22) SUN MARKETING. SWOT analýza. *sunmarketing.cz* [online] ©2011-
2014 [cit. 2014-1-9] Dostupné z:
<http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

(23) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a
ekonomické aktivity - únor 2013 *czso.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-2-12]
Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cnez04021313.doc>

(24) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zaměstnanost a nezaměstnanost od roku
1993. *czso.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-3-11] Dostupné z:
http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA1010CU&&kapitola_id=3

(25) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Gender vzdělání. *czso.cz* [online]. 2014
[cit. 2014-3-15] Dostupné z:
http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_vzdelani

(26) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Souhrnná data o České republice. *czso.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-3-11] Dostupné z:

http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice

(27) PODNIKATEL. Souhrn změn, které od roku 2014 přináší nový občanský zákoník *podnikatel.cz* [online]. © 2007-2014 [cit. 2014-3-15] Dostupné z:

<http://www.podnikatel.cz/clanky/souhrn-zmen-kttere-od-roku-2014-prinasi-novy-obcansky-zakonik>

(28) KURZY. HDP 2014, vývoj HDP v ČR *kurzy.cz* [online]. © 2000-2014 [cit. 2014-3-15] Dostupné z:

<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=2>

(29) KURZY. Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2007. *kurzy.cz* [online].

© 2000-2014 [cit. 2014-3-15] Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/143474-cr-rust-hdp-ve-4q-o-6-9-v-roce-2007-6-6-vice-nez-se-cekalo/>

(30) KURZY. Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2008. *kurzy.cz* [online].

© 2000-2014 [cit. 2014-3-15] Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/161636-cr-hdp-ve-4-ctvrtleti-vzrostl-o-1-0--v-roce-2008-o-3-5/>

(31) KURZY. Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2009. *kurzy.cz* [online].

© 2000-2014 [cit. 2014-3-15] Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/210780-cr-hdp-ve-4q-poklesl-mezikvartalne-o-0-6-za-rok-09-4-3/>

(32) KURZY. Národní účty - 4. čtvrtletí 2010. *kurzy.cz* [online].

© 2000-2014 [cit. 2014-3-15] Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/263399-cr-finalni-revize-hdp-ve-4q-2-6-za-rok-2010--2-2/>

- (33) KURZY. ČR- revize zvedla HDP ve 4Q11 na 0,6% r/r za celý rok pak na 1,7% *kurzy.cz* [online]. © 2000-2014 [cit. 2014-3-20] Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/312455-cr-revize-zvedla-hdp-ve-4q11-na-0-6-r-r-za-cely-rok-2011-pak-na-1-7/>
- (34) KURZY. ČR- revize zvedla HDP za r.2012 zvýšila pokles na 1,2% *kurzy.cz* [online]. © 2000-2014 [cit. 2014-3-20] Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/348211-cr-revize-hdp-za-r-2012-zvysila-pokles-na-1-2/>
- (35) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace – druhy, definice, tabulky *czso.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-2-11] Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
- (36) KURZY. Graf kurzu USD/Kč od 2.3.2009 do 12.5.2014, ČNB, grafy kurzů měn. *kurzy.cz* [online]. © 2000-2014 [cit. 2014-3-07] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/EUR-EURaUSD/od-2.3.2009/>
- (37) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Výdaje na výzkum a vývoj jsou nejvyšší od vzniku ČR. *czso.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-3-22] Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vydaje_na_vyzkum_a_vyvoj_jsou_nejvyssi_od_vzniku_cr_20131107
- (38) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Výdaje na výzkum a vývoj jsou nejvyšší od vzniku ČR. *czso.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-3-21] Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mimoradna_revize_udaju_o_vydajich_na_vyzkum_a_vyvoj_za_roky_2005_2011
- (39) MYSELF. O firmě. *myself.cz* [online]. © 2002-2014 [cit. 2014-4-21] Dostupné z <http://www.myself.cz/o-firme-myself-konica-minolta/>
- (40) IMPROMAT. Profil skupiny impromat. *impromat.cz* [online]. © 2013 [cit. 2014-2-3] Dostupné z: <http://www.impromat.cz/profil>

- (41) VZDUCHOTECHNIKA OBCHOD. O nás. *Vzduchotechnika.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-2-3] Dostupné z: <http://www.vzduchotechnika-obchod.cz/vzduchotechnikaobchod/1-O-NAS>
- (42) MULTI-VAC. Historie a současnost. *multivac.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-2-3] Dostupné z: <http://www.multivac.cz/historie-a-soucasnost>
- (43) ALPAMAYO. O firmě *alpamayo.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-2-16] Dostupné z: <http://www.alpamayo.cz/Modules/Alpamayo/Pages/AboutUs.aspx>
- (44) LEDLINE. O nás. *Ledline.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-2-16] Dostupné z: <http://www.ledline.cz/jak-nakupovat.html>
- (45) FEDATEX. O nás. *Fedatex.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-2-16] Dostupné z: <http://ledosvetleni.fedatex.cz/>
- (46) LUXOPROFI O společnosti. Luxo Profi. *Luxoprofi.cz* [online]. © 2012-2014 [cit. 2014-2-16] Dostupné z: <http://www.luxoprofi.cz/o-spolecnosti/>
- (47) CZECHTRADE. Pravidla pro podnikání v Maďarsku *businessinfo.cz* [online]. © 1997-2014 [cit. 2014-2-21] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pravidla-pro-podnikani-v-madarsku-5826.html>
- (48) ČESKÁ SPOŘITELNA Country report Maďarsko. *csas.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-4-21] Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Evropska_unie/EU_programy/EU_programy/Prilohy/cr_madarsko_final.pdf

- (49) CZECHTRADE. Maďarsko: Ekonomická charakteristika země. *businessinfo.cz* [online]. © 1997-2014 [cit. 2014-2-21] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/maďarsko-ekonomicka-charakteristika-zeme-18568.html>
- (50) KURZY. Graf kurzu HUF/Kč od 5.4..2009 do 12.5.2014, ČNB, graf kurzů měn. *kurzy.cz* [online]. © 2000-2014 [cit. 2014-3-07] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-HUF/od-5.4.2009>
- (51) CZECHTRADE. Zhodnocení hospodářského vývoje za minulý rok, předpověď dalšího vývoje. *businessinfo.cz* [online]. © 1997-2014 [cit. 2014-2-21] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/maďarsko-ekonomicka-charakteristika-zeme-18568.html>
- (52) PROLUX. About us. *prolux.hu* [online]. © 2014 [cit. 2014-3-11] Dostupné z: <http://www.prolux.hu/honlap/kapcsolat/english/>
- (53) VILAGITASTECHNIKA. About us. *vilagatechnikakft.hu* [online]. © 2014 [cit. 2014-3-9] Dostupné z: <http://www.vilagitastechnikakft.hu/index.php/en/about-us>
- (54) HUNILUX LIGHTING. About us *hunilux.hu* [online]. © 1990-2014 [cit. 2014-3-9] Dostupné z: <http://www.hunilux.hu/en/>
- (55) ČESKÁ SPOŘITELNA Country report Maďarsko. *csas.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-4-21] Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Evropska_unie/EU_programy/EU_programy/Prilohy/cr_maďarsko_final.pdf

(56) WIKIMEDIA COMMONS. File: Budapest districts.png. *wikimedia.org*
[online]. 2013 [cit. 2014-13-5] Dostupné z:
http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Budapest_districts.png

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj tržeb (Zdroj: vlastní zpracování)	40
Graf 2: Struktura nákladů: (Zdroj: vlastní zpracování)	41
Graf 3: Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání (26)	43
Graf 4: Vývoj HDP meziročně v procentech (28)	44
Graf 5: Vývoj inflace (35)	46
Graf 6: Vývoj EUR/CZK a USD/CZK (36)	46
Graf 7: Vývoj výdajů na VaV podle sektorů (38)	48
Graf 8: Vývoj rentability (Zdroj: vlastní zpracování)	60
Graf 9: Vývoj aktivity (Zdroj: vlastní zpracování)	62
Graf 10: Vývoj kurzu HUF/CZK (50)	67
Graf 11: Mapa rizik (Zdroj: vlastní zpracování)	85
Graf 12: Síťový graf rizik (Zdroj: vlastní zpracování)	86

Seznam obrázků

Obr. 1: Cyklus PDCA (20)	13
Obr. 2: Porterův model pěti sil (21)	23
Obr. 3: Klíčové zdroje (16)	28
Obr. 4: SWOT analýza (22)	28
Obr. 5 Organizační schéma (Zdroj: vlastní zpracování)	39
Obr. 6: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)	53
Obr. 7: Schéma pobočky (Zdroj: vlastní zpracování)	70
Obr. 8: Bodové LED zdroje (Zdroj: firemní materiály)	71
Obr. 9: Lištová LED svítidla (Zdroj: firemní materiály)	71
Obr. 10: LED panely (Zdroj: firemní materiály)	71
Obr. 11: Průmyslové LED osvětlení (Zdroj: firemní materiály)	72

Obr. 12: Pouliční LED osvětlení (Zdroj: firemní materiály)	72
Obr. 13: Venkovní LED osvětlení (Zdroj: firemní materiály).....	73
Obr. 14: Parkové LED osvětlení (Zdroj: firemní materiály)	73
Obr. 15: LED osvětlení tunelů (Zdroj: firemní materiály)	74
Obr. 16: Časový harmonogram činností (Zdroj: vlastní zpracování)	78

Seznam tabulek

Tab. 1: Vývoj tržeb (Zdroj: vlastní zpracování)	40
Tab. 2: Struktura nákladů (Zdroj: vlastní zpracování).....	41
Tab. 3: Vývoj nezaměstnanosti (24)	42
Tab. 4: Vývoj inflace (35).....	45
Tab. 5: Vývoj investic do VaV (38)	47
Tab. 6: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: vlastní zpracování).....	55
Tab. 7: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: vlastní zpracování).....	56
Tab. 8: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát (Zdroj: vlastní zpracování)	57
Tab. 9: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: vlastní zpracování).....	58
Tab. 10: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: vlastní zpracování).....	59
Tab. 11: Ukazatelé likvidity (Zdroj: vlastní zpracování).....	59
Tab. 12: Ukazatelé rentability (Zdroj: vlastní zpracování).....	60
Tab. 13: Ukazatelé zadluženosti (Zdroj: vlastní zpracování)	61
Tab. 14: Ukazatelé aktivity (Zdroj: vlastní zpracování)	61
Tab. 15: Založení společnosti s ručením omezeným (Kft.) (48)	66
Tab. 16: Prognóza vývoje Maďarska (49)	67
Tab. 17: Náklady na zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování).	76
Tab. 18: Časový harmonogram činností (Zdroj: vlastní zpracování)	78
Tab. 19: Cash flow realistická varianta měsíční (Zdroj: vlastní zpracování)	80
Tab. 20: Cash flow realistická varianta měsíční (Zdroj: vlastní zpracování)	81
Tab. 21: Cash flow realistická varianta roční (Zdroj: vlastní zpracování)	81
Tab. 22: Cash flow optimistická varianta roční (Zdroj: vlastní zpracování)	82
Tab. 23: Cash flow pesimistická (Zdroj: vlastní zpracování)	82
Tab. 24: Katalog rizik (Zdroj: vlastní zpracování)	84

Tab. 25: Stupnice hodnocení rizik (Zdroj: vlastní zpracování)	84
Tab. 26: Katalog rizik po aplikaci opatření (Zdroj: vlastní zpracování)	86
Tab. 27: Čistá současná hodnota (Zdroj: vlastní zpracování).....	87
Tab. 28: Doba návratnosti investice (Zdroj: vlastní zpracování).....	87
Tab. 29: Výsledky dotazníkového šetření (Zdroj: vlastní zpracování).....	103
Tab. 30: Rozvaha aktiva (Zdroj: vlastní zpracování)	103
Tab. 31 Rozvaha pasiva (Zdroj: vlastní zpracování)	104
Tab. 32: Výkaz zisku a ztrát (Zdroj: vlastní zpracování)	104
Tab. 33: Splátkový kalendář banka1 (Zdroj: vlastní zpracování).....	104
Tab. 34: Splátkový kalendář banka2 (Zdroj: vlastní zpracování).....	106
Tab. 35: Splátkový kalendář banka3 (Zdroj: vlastní zpracování).....	108

Seznam vzorců

Vzorec 1: Čistá současná hodnota (6).....	19
Vzorec 2: Doba návratnosti investice (6)	19
Vzorec 3: Absolutní změna (12).....	29
Vzorec 4: Relativní změna (12)	30
Vzorec 5: Procentní podíl (15).....	30
Vzorec 6: Rentabilita tržeb (15).....	30
Vzorec 7: Rentabilita celkového kapitálu (6)	31
Vzorec 8: Rentabilita vlastního kapitálu (6)	31
Vzorec 9: Rentabilita investovaného kapitálu (6).....	31
Vzorec 10: Běžná likvidita (7).....	32
Vzorec 11: Pohotová likvidita (7).....	32
Vzorec 12: Okamžitá likvidita (7)	32
Vzorec 13: Obrat celkových aktiv. (6).....	33
Vzorec 14: Doba obratu pohledávek (12).....	33
Vzorec 15: Doba obratu závazků (15)	33
Vzorec 16: Doba obratu zásob (15)	33
Vzorec 17: Celková zadluženost (7).....	34
Vzorec 18: Koeficient samofinancování (15).....	34

Vzorec 19: Úrokové krytí (15).....	34
Vzorec 20: Míra zadluženosti (7)	34
Vzorec 21: Krytí dlouh. majetku dlouh. zdroji (7)	35

Seznam zkratek

ČSH- Čistá současná hodnota
ROS- Rentabilita tržeb
ROA- Rentabilita celkového kapitálu
ROE- Rentabilita vlastního kapitálu
ROI- Rentabilita investovaného kapitálu
CF- Cash flow
C _o - Kapitálové výdaje
EAT- Zisk po zdanění
EBIT- Zisk před úroky a zdanění
TQM- Komplexní řízení kvality
OECD- Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
ČNB- Česká národní banka
VaV- Výzkum a vývoj
i- Diskontní sazba

Přílohy

Příloha 1: Dotazník Určení strategických alternativ

Následující dotazník by měl pomoci identifikovat hlavní strategické volby, které podle názoru jsou pro váš podnik správné. Dle následujícího klíče.

0- vůbec ne

1- částečně

2- Poměrně

3- naprosto

1. Obvyklá základna zákazníků se celkově zmenšuje. 0 1 2 3
2. Rád riskujete. 0 1 2 3
3. Vaše výrobky služby lze snadno popsat. 0 1 2 3
4. Vaše podnikání je velmi specializované. 0 1 2 3
5. Nové technologie nebo napodobeniny odsunují vaše běžné výrobky mezi zastaralé.
0 1 2 3
6. Vašimi zákazníky jsou hlavně velké rostoucí organizace. 0 1 2 3
7. Nemáte mnoho volných financí. 0 1 2 3
8. Potřebujete nové podněty, často a osobně. 0 1 2 3
9. Vaše výrobky/služby nabízejí zákazníkům širokou škálu užitku. 0 1 2 3
10. Existující základna zákazníků nabízí mnohem větší odbytové možnosti. 0 1 2 3
11. Na nových výrobcích a službách by byla vyšší marže. 0 1 2 3
12. Z vaší firmy odešel klíčový člověk a to pro vás má kritické následky. 0 1 2 3
13. Velikost vaší firmy je přesně podle vašich představ. 0 1 2 3
14. Vaše přednosti jsou hlavně v technické oblasti. 0 1 2 3
15. Průměrné množství objednávek klesá. 0 1 2 3
16. Dosavadním výrobkům nebo službám již prošla záruční lhůta. 0 1 2 3
17. Máte dobré vztahy se svými zákazníky. 0 1 2 3
18. Vaše výrobky/služby by bylo třeba standardizovat, abyste snížili náklady. 0 1 2 3
19. Konkurence vás ničí. 0 1 2 3
20. Vaši odběratelé inovují. 0 1 2 3
21. Vaším cílem je zůstat téměř beze změn. 0 1 2 3
22. Někdo nabídl že koupí vaši firmu. 0 1 2 3

23. Zjišťujete podobnost mezi vašimi zákazníky. 0 1 2 3
24. Je pro vás docela snadné přijít s novými výrobky nebo služby. 0 1 2 3
25. Po vašich výrobcích nebo službách je velká poptávka. 0 1 2 3
26. Váš nový partner má vynikající kontakty v dalších oblastech podnikání, které vás zajímají. 0 1 2 3
27. Vaše výrobky/služby jsou na trhu relativně nové. 0 1 2 3
28. Jste nadšenec. 0 1 2 3
29. Konkurenční boj je docela živý. 0 1 2 3
30. Dovedete dobře nacházet zákazníky a prodávat. 0 1 2 3
31. Máte schopnosti vytvářet nebo nacházet nové výrobky a služby. 0 1 2 3
32. Vidíte lepší podnikatelské možnosti. 0 1 2 3
33. Dosavadní zákazníci narůstají jen skromně. 0 1 2 3
34. Vaše výrobky/služby se nehodí k opakovanému nákupu. 0 1 2 3
35. Máte rozsáhlé znalosti o svých dosavadních zákaznících (řekněme tři nebo více kontaktů u každého). 0 1 2 3
36. Vaše výrobky/služby jsou velmi konkurenceschopné. 0 1 2 3
37. Dobře inovujete a přicházíte s novými nápady. 0 1 2 3
38. Vaše odběratelská základna se rychle zmenšuje. 0 1 2 3
39. Konkurence má na váš podnik malý dopad. 0 1 2 3
40. Vaše výrobky/služby začínají vypadat omšele a zastarale. 0 1 2 3
41. Expanze je neuskutečnitelná. 0 1 2 3
42. Máte vynikající nový nápad. 0 1 2 3
43. Dosavadní poptávka klesá. 0 1 2 3
44. Neumíte příliš dobře zvládat změny. 0 1 2 3
- (Vyakarnam S a Leppard W, J, 1998)

Tab. 29: Výsledky dotazníkového šetření (Zdroj: vlastní zpracování)

A	B	C	D
4) 1	5) 0	1) 1	2) 1
7) 0	6) 2	3) 3	8) 1
10) 1	11) 0	9) 3	12) 0
13) 0	14) 1	15) 0	16) 0
17) 3	20) 1	18) 0	19) 1
21) 0	24) 1	23) 3	22) 0
27) 1	31) 1	25) 3	26) 2
33) 0	35) 1	29) 3	28) 2
39) 0	37) 3	30) 3	32) 1
41) 0	40) 0	34) 1	38) 0
44) 0	43) 0	36) 3	42) 3
A=6	B=10	C=23	D=11

A- Zůstat u dosavadních zákazníků a dosavadních výrobků /služeb.

B- Poskytovat nové výrobky/služby dosavadním zákazníkům.

C- Poskytovat dosavadní výrobky/služby novým zákazníkům.

D-Poskytovat nové výrobky/služby novým zákazníkům.

Příloha 2: Rozvaha aktiva

Tab. 30: Rozvaha aktiva (Zdroj: vlastní zpracování)

AKTIVA	2007	2008	2009	2010	2011	2012
VLASTNÍ KAPITÁL	128 166	132 241	130 138	140 567	147 818	163 243
Kapitálové fondy	26 102	29 770	27 186	26 375	25 670	27 398
Rezervní fondy	74 002	97 064	97 471	96 952	106 192	114 148
Výsledek hospodaření	23 062	407	481	11 240	10 956	16 697
CIZÍ ZDROJE	151 930	208 813	121 712	100 589	155 791	146 609
Rezervy	13 513	12 302	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	58 187	69 127	64 808	75 256	96 271	64 466
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	34 145	29 739	25 333	20 927	26 510
Bankovní úvěry krátkodobé	80 230	93 239	27 165	0	38 593	55 633
Časové rozlišení	2 499	2 510	1 810	2 049	1 625	750
PASIVA CELKEM	282 595	343 564	253 660	243 205	305 234	310 602

Příloha 3: Rozvaha pasiva

Tab. 31 Rozvaha pasiva (Zdroj: vlastní zpracování)

PASIVA	2007	2008	2009	2010	2011	2012
DLOUHODOBÝ MAJETEK	97 254	105 491	98 723	91 387	87 921	99 310
Nehmotný dlouhodobý majetek	453	176	259	102	58	818
Hmotný dlouhodobý majetek	69 470	71 672	67 407	61 038	58 322	67 222
Finanční dlouhodobý majetek	27 331	33 643	31 057	30 247	29 541	31 270
OBĚŽNÁ AKTIVA	184 367	237 546	154 684	151 385	216 613	210 702
Zásoby	133 239	182 484	98 415	53 725	141 190	155 890
Dlouhodobé pohledávky	1	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	48 491	53 137	46 945	37 955	45 373	52239
Finanční majetek	3 136	1 925	9 324	59 705	30 050	2 573
Časové rozlišení	474	527	253	433	700	590
AKTIVA CELKEM	282 595	343 564	253 660	243 205	305 234	310 602

Příloha 4: Výkaz zisku a ztrát

Tab. 32: Výkaz zisku a ztrát (Zdroj: vlastní zpracování)

VÝKAZ ZÍSKU A ZTRÁT	2007	2008	2009	2010	2011	2012
tržby za prodej zboží	452 930	344 511	230 117	300 747	324 523	349 717
Náklady na prodané zboží	351 376	272 386	185 107	234 589	243 620	269 026
Obchodní marže	101 554	72 125	45 010	66 158	80 903	80 691
Tržby za prodej výrobků a služeb	22 636	20 190	23 936	26 769	26 475	28 087
Spotřeba materiálů a energie	11 177	12 403	9 783	9 457	10 227	13 657
Služby	33 817	31 296	21 614	21 509	25 416	29 449
Přidaná hodnota	80 483	50 002	38 138	61 971	71 773	65 806
Osobní náklady celkem	30 620	31 338	31 534	31 628	35 556	34 274
Provozní výsledek hospodaření	34 213	16 771	8 311	19 705	28 213	22 046
Finanční výsledek hospodaření	-3 925	-16 326	-7 742	-5 885	-14 932	-1 895
Výsledek hospodaření za účetní období	23 062	407	481	11 240	10 956	16 697

Příloha 5: Splátkový kalendář úvěru banka1

Tab. 33: Splátkový kalendář banka1 (Zdroj: vlastní zpracování)

Období	Počáteční hodnota	Anuita	Úrok	Úmor	Konečná hodnota
5.1.2015	1000000	17969	2500	15469	984531
5.2.2015	984531	17968	2461	15507	969024
5.3.2015	969024	17969	2423	15546	953478
5.4.2015	953478	17969	2384	15585	937893
5.5.2015	937893	17969	2345	15624	922269
5.6.2015	922269	17969	2306	15663	906606
5.7.2015	906606	17969	2267	15702	890904
5.8.2015	890904	17968	2227	15741	875162

5.9.2015	875162	17969	2188	15781	859381
5.10.2015	859381	17968	2148	15820	843561
5.11.2015	843561	17969	2109	15860	827701
5.12.2015	827701	17968	2069	15899	811802
5.1.2016	811802	17969	2030	15939	795863
5.2.2016	795863	17969	1990	15979	779884
5.3.2016	779884	17969	1950	16019	763865
5.4.2016	763865	17969	1910	16059	747806
5.5.2016	747806	17969	1870	16099	731707
5.6.2016	731707	17968	1829	16139	715567
5.7.2016	715567	17969	1789	16180	699387
5.8.2016	699387	17968	1748	16220	683167
5.9.2016	683167	17969	1708	16261	666906
5.10.2016	666906	17968	1667	16301	650605
5.11.2016	650605	17969	1627	16342	634263
5.12.2016	634263	17969	1586	16383	617880
5.1.2017	617880	17969	1545	16424	601456
5.2.2017	601456	17969	1504	16465	584991
5.3.2017	584991	17968	1462	16506	568484
5.4.2017	568484	17968	1421	16547	551937
5.5.2017	551937	17969	1380	16589	535348
5.6.2017	535348	17968	1338	16630	518718
5.7.2017	518718	17969	1297	16672	502046
5.8.2017	502046	17969	1255	16714	485332
5.9.2017	485332	17968	1213	16755	468577
5.10.2017	468577	17968	1171	16797	451780
5.11.2017	451780	17968	1129	16839	434941
5.12.2017	434941	17968	1087	16881	418059
5.1.2018	418059	17969	1045	16924	401136
5.2.2018	401136	17969	1003	16966	384170
5.3.2018	384170	17968	960	17008	367162
5.4.2018	367162	17969	918	17051	350111
5.5.2018	350111	17968	875	17093	333017
5.6.2018	333017	17969	833	17136	315881
5.7.2018	315881	17969	790	17179	298702
5.8.2018	298702	17969	747	17222	281480
5.9.2018	281480	17969	704	17265	264215
5.10.2018	264215	17969	661	17308	246907
5.11.2018	246907	17968	617	17351	229556
5.12.2018	229556	17969	574	17395	212161
5.1.2019	212161	17968	530	17438	194723
5.2.2019	194723	17969	487	17482	177241
5.3.2019	177241	17969	443	17526	159715
5.4.2019	159715	17968	399	17569	142146
5.5.2019	142146	17968	355	17613	124532
5.6.2019	124532	17968	311	17657	106875
5.7.2019	106875	17969	267	17702	89174
5.8.2019	89174	17969	223	17746	71428
5.9.2019	71428	17969	179	17790	53638
5.10.2019	53638	17969	134	17835	35803

5.11.2019	35803	17969	90	17879	17924
5.12.2019	17924	17969	45	17924	0

Příloha 6: Splátkový kalendář úvěru banka2

Tab. 34: Splátkový kalendář banka2 (Zdroj: vlastní zpracování)

Období	Počáteční hodnota	Anuita	Úrok	Úmor	Konečná hodnota
5.1.2015	1000000	13101	2292	10809	989191
5.2.2015	989191	13101	2267	10834	978357
5.3.2015	978357	13101	2242	10859	967498
5.4.2015	967498	13101	2217	10884	956614
5.5.2015	956614	13101	2192	10909	945705
5.6.2015	945705	13101	2167	10934	934772
5.7.2015	934772	13101	2142	10959	923813
5.8.2015	923813	13101	2117	10984	912829
5.9.2015	912829	13101	2092	11009	901820
5.10.2015	901820	13101	2067	11034	890786
5.11.2015	890786	13101	2041	11060	879726
5.12.2015	879726	13101	2016	11085	868641
5.1.2016	868641	13101	1991	11110	857531
5.2.2016	857531	13101	1965	11136	846395
5.3.2016	846395	13101	1940	11161	835234
5.4.2016	835234	13101	1914	11187	824047
5.5.2016	824047	13100	1888	11212	812835
5.6.2016	812835	13101	1863	11238	801597
5.7.2016	801597	13101	1837	11264	790333
5.8.2016	790333	13101	1811	11290	779043
5.9.2016	779043	13101	1785	11316	767727
5.10.2016	767727	13101	1759	11342	756386
5.11.2016	756386	13101	1733	11368	745018
5.12.2016	745018	13101	1707	11394	733625
5.1.2017	733625	13101	1681	11420	722205
5.2.2017	722205	13101	1655	11446	710759
5.3.2017	710759	13101	1629	11472	699287
5.4.2017	699287	13101	1603	11498	687788
5.5.2017	687788	13101	1576	11525	676264
5.6.2017	676264	13101	1550	11551	664713
5.7.2017	664713	13101	1523	11578	653135
5.8.2017	653135	13101	1497	11604	641531
5.9.2017	641531	13101	1470	11631	629900
5.10.2017	629900	13101	1444	11657	618243
5.11.2017	618243	13101	1417	11684	606559
5.12.2017	606559	13101	1390	11711	594848
5.1.2018	594848	13101	1363	11738	583110
5.2.2018	583110	13101	1336	11765	571345
5.3.2018	571345	13101	1309	11792	559554
5.4.2018	559554	13101	1282	11819	547735

5.5.2018	547735	13101	1255	11846	535889
5.6.2018	535889	13101	1228	11873	524016
5.7.2018	524016	13101	1201	11900	512116
5.8.2018	512116	13101	1174	11927	500189
5.9.2018	500189	13101	1146	11955	488234
5.10.2018	488234	13101	1119	11982	476252
5.11.2018	476252	13101	1091	12010	464243
5.12.2018	464243	13101	1064	12037	452206
5.1.2019	452206	13101	1036	12065	440141
5.2.2019	440141	13101	1009	12092	428049
5.3.2019	428049	13101	981	12120	415929
5.4.2019	415929	13101	953	12148	403781
5.5.2019	403781	13101	925	12176	391606
5.6.2019	391606	13100	897	12203	379402
5.7.2019	379402	13100	869	12231	367171
5.8.2019	367171	13100	841	12259	354911
5.9.2019	354911	13101	813	12288	342624
5.10.2019	342624	13101	785	12316	330308
5.11.2019	330308	13101	757	12344	317964
5.12.2019	317964	13101	729	12372	305592
5.1.2020	305592	13101	700	12401	293191
5.2.2020	293191	13101	672	12429	280762
5.3.2020	280762	13101	643	12458	268304
5.4.2020	268304	13101	615	12486	255818
5.5.2020	255818	13101	586	12515	243304
5.6.2020	243304	13101	558	12543	230760
5.7.2020	230760	13101	529	12572	218188
5.8.2020	218188	13101	500	12601	205587
5.9.2020	205587	13101	471	12630	192957
5.10.2020	192957	13101	442	12659	180299
5.11.2020	180299	13101	413	12688	167611
5.12.2020	167611	13101	384	12717	154894
5.1.2021	154894	13101	355	12746	142148
5.2.2021	142148	13101	326	12775	129373
5.3.2021	129373	13100	296	12804	116569
5.4.2021	116569	13101	267	12834	103735
5.5.2021	103735	13101	238	12863	90872
5.6.2021	90872	13101	208	12893	77979
5.7.2021	77979	13101	179	12922	65057
5.8.2021	65057	13101	149	12952	52105
5.9.2021	52105	13101	119	12982	39123
5.10.2021	39123	13101	90	13011	26112
5.11.2021	26112	13101	60	13041	13071
5.12.2021	13071	13101	30	13071	0

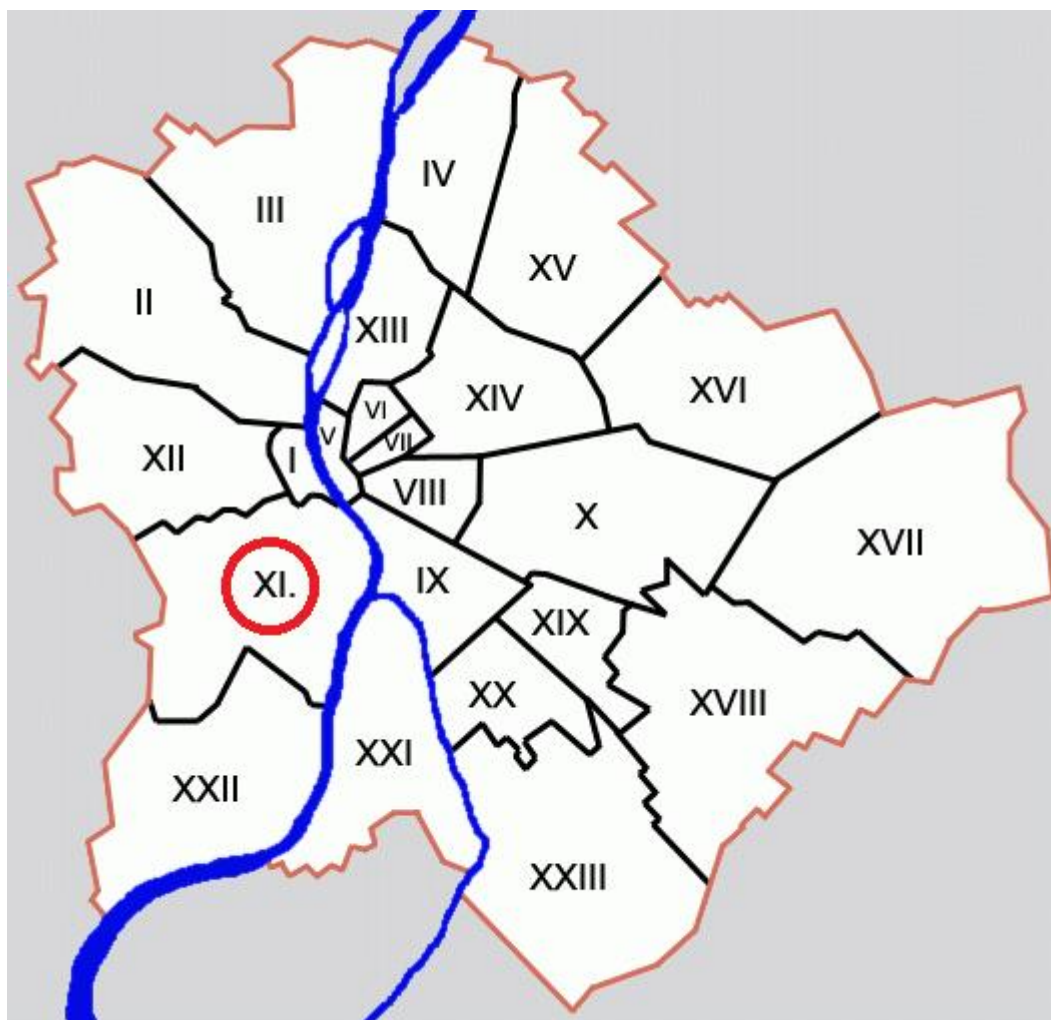
Příloha 7: Splátkový kalendář úvěru banka3

Tab. 35: Splátkový kalendář banka3 (Zdroj: vlastní zpracování)

Období	Počáteční hodnota	Anuita	Úrok	Úmor	Konečná hodnota
5.1.2015	1000000	23485	5000	18485	981515
5.2.2015	981515	23485	4908	18577	962938
5.3.2015	962938	23485	4815	18670	944267
5.4.2015	944267	23485	4721	18764	925503
5.5.2015	925503	23486	4628	18858	906646
5.6.2015	906646	23485	4533	18952	887694
5.7.2015	887694	23485	4438	19047	868648
5.8.2015	868648	23485	4343	19142	849506
5.9.2015	849506	23485	4248	19237	830268
5.10.2015	830268	23485	4151	19334	810935
5.11.2015	810935	23485	4055	19430	791504
5.12.2015	791504	23486	3958	19528	771977
5.1.2016	771977	23485	3860	19625	752352
5.2.2016	752352	23485	3762	19723	732628
5.3.2016	732628	23485	3663	19822	712806
5.4.2016	712806	23485	3564	19921	692885
5.5.2016	692885	23485	3464	20021	672865
5.6.2016	672865	23485	3364	20121	652744
5.7.2016	652744	23485	3264	20221	632523
5.8.2016	632523	23485	3163	20322	612200
5.9.2016	612200	23485	3061	20424	591776
5.10.2016	591776	23485	2959	20526	571250
5.11.2016	571250	23485	2856	20629	550621
5.12.2016	550621	23485	2753	20732	529890
5.1.2017	529890	23485	2649	20836	509054
5.2.2017	509054	23485	2545	20940	488114
5.3.2017	488114	23485	2441	21044	467070
5.4.2017	467070	23485	2335	21150	445920
5.5.2017	445920	23485	2230	21255	424665
5.6.2017	424665	23485	2123	21362	403303
5.7.2017	403303	23486	2017	21469	381834
5.8.2017	381834	23485	1909	21576	360259
5.9.2017	360259	23485	1801	21684	338575
5.10.2017	338575	23485	1693	21792	316783
5.11.2017	316783	23485	1584	21901	294882
5.12.2017	294882	23485	1474	22011	272871
5.1.2018	272871	23485	1364	22121	250750
5.2.2018	250750	23485	1254	22231	228519
5.3.2018	228519	23485	1143	22342	206177
5.4.2018	206177	23485	1031	22454	183722
5.5.2018	183722	23485	919	22566	161156
5.6.2018	161156	23485	806	22679	138477
5.7.2018	138477	23485	692	22793	115684
5.8.2018	115684	23485	578	22907	92778
5.9.2018	92778	23485	464	23021	69756

5.10.2018	69756	23485	349	23136	46620
5.11.2018	46620	23485	233	23252	23368
5.12.2018	23368	23485	117	23368	0

Příloha 8: Mapa městských částí v Budapešti



Obr. 17: Mapa městských částí v Budapešti (56)