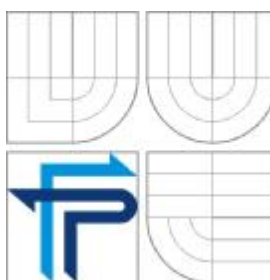




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ZAVEDENÍ  
NOVÉ PRODEJNÍ JEDNOTKY  
Business Plan of Establish of Retailing Unit

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. Simona Vítková

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

BRNO 2008

## **Anotace**

Cílem této diplomové práce je sestavení podnikatelského plánu zavedení nové prodejní jednotky v MS Brněnka spol. s r. o., a to konkrétní členské firmy PRAMEN-BRNĚNKA spol. s r. o. na Purkyňově ulici. Teoretická část práce vymezuje náležitosti, strukturu a možnosti financování podnikatelského plánu. Získané poznatky jsou aplikovány v praktické části, ve které je analyzována současná situace prodejní jednotky pomocí komplexní strategické analýzy. Dále je hodnoceno finanční zdraví podniku pomocí ukazatelů finanční analýzy. Hlavním přínosem diplomové práce je zformulování dlouhodobého finančního plánu.

## **Klíčová slova:**

Podnikatelský plán, management, strategie, marketing, finanční plánování

## **Annotation**

The diploma thesis deals with the business plan making of a new sales unit in the retail network Brněnka, Ltd. namely in the concrete member firm PRAMEN-BRNĚNKA, Ltd. on the Purkyňova street. The theoretical part defines terms, structure and possibilities of financing of the business plan. The knowledge is applied in the practical part which analyzes the present situation of the sales unit by the complex strategy analysis. Further on, the financial health is valued by means of financial analysis indexes. The main goal of the diploma thesis is framing the long-term financial plan.

## **Key words:**

business plan, management, strategy, marketing, financial planning

**Bibliografická citace mé práce:**

VÍTKOVÁ, S. *Podnikatelský záměr zavedení nové prodejní jednotky*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 83 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

**Čestné prohlášení**

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

V Brně, dne 12. května 2008

.....

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Doc. Ing. Marku Zineckerovi, Ph.D. za odborné vedení, rady a připomínky, které mi v průběhu zpracování poskytl. Dále chci velmi poděkovat jednatelům MS Brněnka Miloši Škrdlíkovi a Petru Liškovi za cenné konzultace a paní účetní Zuzaně Kubáčkové za poskytnutí mnoha potřebných informací.

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA</b>	<b>9</b>
2.1	CO JE PODNIKATELSKÝ PLÁN	9
2.2	TYPY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	11
2.2.1	<i>Elevator pitch</i>	11
2.2.2	<i>Executive summary</i>	11
2.2.3	<i>Zkrácený podnikatelský plán</i>	11
2.2.4	<i>Plný podnikatelský plán</i>	12
2.3	STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	12
2.3.1	<i>Úvodní shrnutí</i>	13
2.3.2	<i>Charakteristika podniku a jeho produktů</i>	13
2.3.3	<i>Analýza okolí podniku</i>	13
2.3.4	<i>Analýza vnitřního prostředí podniku</i>	16
2.3.5	<i>Ekonomicko-finanční analýza</i>	16
2.3.6	<i>Strategie podniku</i>	17
2.3.7	<i>Přílohy</i>	20
2.4	POŽADAVKY NA PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR	21
2.5	NEJČASTĚJŠÍ OMYLY PŘI TVORBĚ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	22
2.5.1	<i>Čas – odložení plánu na zítřek</i>	22
2.5.2	<i>Nedbalé Cash-flow – odkud plyne příjem</i>	23
2.5.3	<i>Inflace podnikatelské myšlenky</i>	23
2.5.4	<i>Příliš peněz může také projekt zabít</i>	23
2.6	REALIZACE PODNIKATELSKÝCH PLÁNŮ	24
2.7	FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÝCH ZÁMĚRŮ	24
2.7.1	<i>Bankovní úvěry</i>	25
2.7.2	<i>Leasing</i>	26
2.7.3	<i>Získání investora do vlastního kapitálu</i>	26
2.7.4	<i>Podpůrné programy</i>	27
<b>3</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU</b>	<b>29</b>
3.1	HISTORIE A SOUČASNOST MS BRNĚNKA	29
3.1.1	<i>Franchising a Maloobchodní síť BRNĚNKA</i>	32
3.1.2	<i>Struktura a systém řízení MS Brněnka</i>	33
3.1.3	<i>Hlavní aktivity centrály MS Brněnka</i>	35
3.1.4	<i>Budoucnost MS Brněnka</i>	36
<b>4</b>	<b>NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU</b>	<b>38</b>
4.1	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	38
4.1.1	<i>Cíle a vize podniku</i>	39
4.2	STRATEGIE PRAMEN-BRNĚNKA SPOL. S R. O.	40
4.2.1	<i>Sortiment a cenová politika</i>	40
4.2.2	<i>Dispoziční řešení prodejny</i>	41
4.2.3	<i>Zásady nabídky a prodeje zboží</i>	41
4.3	STRATEGICKÁ ANALÝZA PRAMEN-BRNĚNKA SPOL. S R. O.	42
4.3.1	<i>SWOT analýza</i>	42
4.3.2	<i>Analýza oborového okolí podle Portera</i>	47
4.4	FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU	53
4.4.1	<i>Vývoj tržeb</i>	53
4.4.2	<i>Analýza poměrových ukazatelů</i>	54

4.4.3	<i>Analýza rozdílových ukazatelů</i> .....	59
4.4.4	<i>Analýza provozních ukazatelů</i> .....	60
4.4.5	<i>Testování finančního zdraví firmy pomocí soustav poměrových ukazatelů</i> .....	61
4.5	FINANČNÍ PLÁN – EKONOMICKÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	65
4.5.1	<i>Přehled příjmů a výdajů</i> .....	66
4.5.2	<i>Plánová rozvaha a výkaz zisku a ztráty</i> .....	71
4.5.3	<i>Přehled Cash-flow</i> .....	74
4.5.4	<i>Hodnocení investice</i> .....	76
4.6	SOUHRNNÁ ANALÝZA VÝKONNOSTI A FINANČNÍ SITUACE PODNIKU V PRŮBĚHU LET.....	77
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>79</b>
	<i>SEZNAM OBRÁZKŮ</i> .....	80
	<i>SEZNAM TABULEK</i> .....	80
	<i>SEZNAM GRAFŮ</i> .....	81
	<i>SEZNAM PŘÍLOH</i> .....	81
	<i>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</i> .....	82

# 1 ÚVOD

V diplomové práci „Podnikatelský plán zavedení nové prodejní jednotky” se budu zabývat společností PRAMEN-BRNĚNKA, spol. s r. o., která starou provozovnu přesunula do provozovny nové. Cílem této diplomové práce bude zpracování podnikatelského plánu zavedení nové prodejní jednotky a zformulování dlouhodobého finančního plánu. V práci budou použity metody literární rešerše, komplexní strategické analýzy a ekonomicko-matematické metody. Podnikatelský plán bude zpracován pro společnost PRAMEN-BRNĚNKA, spol. s r. o. na Purkyňově ulici, která je členským podnikem MS BRNĚNKA, spol. s r. o.

V teoretické části budu nejprve definovat podstatu podnikatelských plánů a jejich jednotlivé typy. Podnikatelské plány tedy představují nejen významný nástroj pro řízení rozvoje podniku, ale také důležitý podkladový materiál, který by měl přesvědčit potenciální investory o výhodnosti projektu, a tím je přimět k poskytnutí kapitálu na financování. Dále se zaměřím na vymezení náležitostí podnikatelského plánu, jeho rozsah, strukturu a také zmíním nejčastější omyly, ke kterým dochází při jeho tvorbě. Za nezbytné považuji zahrnout do práce i možnosti financování podnikatelských plánů, které je možné realizovat pomocí bankovních úvěrů, získání investora do vlastního kapitálu, leasingu nebo podpůrných programů.

Vzhledem k tomu, že PRAMEN-BRNĚNKA je součástí MS BRNĚNKA, tak považuji za účelné rozdělit praktickou část na dvě části. První část se bude zabývat analýzou MS BRNĚNKA jako celku, poskytne informace o její historii, současnosti, struktuře, stylu řízení a budoucnosti. Tyto informace považuji za nezbytné pro vytvoření ucelené představy o fungování jednotlivých firem v tomto maloobchodním řetězci, který je založen na bázi franchisového systému. Druhá část bude obsahovat již samotný návrh podnikatelského plánu konkrétní provozovny. Nejdříve uvedu charakteristiku podniku, jeho cíle a vize. Poté dojde ke stanovení strategií a k vysvětlení pravomocí při jejich tvorbě. Vzhledem k tomu, že je PRAMEN-BRNĚNKA členským podnikem franchisového systému, tak to pro ni znamená jistou omezenost ve vlastních pravomocích, kterou budu ilustrovat na strategii týkající se sortimentu a cenové

politiky, dispozičního řešení prodejny a zásad nabídky a prodeje zboží. Další nedílnou součástí bude provedení strategické analýzy, která pomocí SWOT analýzy zhodnotí vnitřní prostředí podniku a prostřednictvím Porterova pětifaktorového modelu rozebere vnější prostředí, ve kterém podnik působí. Po provedení komplexní strategické analýzy bude následovat zpracování podnikatelského plánu z ekonomické a finanční stránky. Finanční analýza bude hodnotit finanční situaci podniku v letech 2004-2007 pomocí poměrových, rozdílových a provozních ukazatelů a analýzy soustav ukazatelů. Klíčovou částí bude vypracování finančního plánu na období 2008-2010, ve kterém se PRAMEN-BRNĚNKA přesune ze staré provozovny do nové, která se nachází v nově vybudovaném obytném a obchodním komplexu v tzv. „polyfunkčním domě EDEN“, který je realizován společností EDEN PROPERITY, s. r. o.. PRAMEN-BRNĚNKA bude novou provozovnu kupovat, a proto budou vyčísleny výdaje na nové vybavení provozovny a jejich odpisy, bude sestaven splátkový kalendář na předpokládaný přijatý úvěr, přehled odhadovaných příjmů a výdajů v měsících na rok 2008 a poté přehled krytí výdajů v období 2008-2010. Pro posouzení finanční situace do budoucna sestavím plánovou rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přehled cash flow. Efektivnost této investice zhodnotím pomocí doby návratnosti investice a znovu vypočtením klíčových ukazatelů finanční analýzy jako je likvidita, rentabilita a zadluženost. Společnost PRAMEN-BRNĚNKA tento podnikatelský plán využije pro interní potřeby při řízení a kontrole plánu se skutečností.



## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 2.1 CO JE PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán je nedílnou součástí plánování, se kterým se podnik setkává v každém stádiu svého podnikatelského života. Prostřednictvím plánovacího procesu si podnik – podnikatel může uvědomit, kde se právě v podnikání nachází, kam chce jít a jak toho chce dosáhnout. Z toho vyplývá, že plánovací proces vychází z osobních cílů podnikatele a z cílů podniku. (10)

Podnikatelský plán představuje pro podnikatele základní dokument, který by měl obsahovat všechny základní aspekty o podnikání. Podnikateli tak slouží jako výchozí dokument pro veškeré podnikové plánování, shrnuje podstatné informace o jeho prostředí, jeho minulé a současné aktivity, jeho krátkodobé a dlouhodobé cíle. (16)

Za základní informační vstupy pro zpracování podnikatelského plánu, který chce podnik realizovat, mohou sloužit výsledky technicko-ekonomických studií projektů, investiční program firmy a její finanční plán. Takový podnikatelský plán obvykle slouží ke dvěma účelům:

- Ø vnitřní dokument, který slouží podniku jako základ vlastního řízení,
- Ø externí dokument, který slouží jako plán pro investory, tedy pro případy, kdy firma hodlá financovat realizaci projektu s využitím cizího kapitálu nebo se chce ucházet o získání nenávratné podpory. (4)

Z výše uvedeného vyplývá, že podnikatelský plán může být považován za základní kámen každého úspěšného podniku. To znamená, že je tedy základním dokumentem jak pro podnikatele, tak i pro potenciálního investora, protože popisuje smysl existence společnosti, dlouhodobý cíl a cestu k jeho dosažení. (16)

Podnikatelský plán je dokument, který je zpracováván nejen před zahájením podnikání (založení společnosti), ale i v jeho průběhu, tedy při každé změně v životě firmy. Základem každého dlouhodobě úspěšného podnikání je profesionálně zpracovaný podnikatelský plán díky, kterému podnik může nejúčinněji snižovat podnikatelské rizika. Jednou z možností jak dosáhnout úspěšného podnikání je právě vytvoření

přesvědčivého podnikatelského plánu, zejména v případech, kdy se chce podnik – podnikatel ucházet o kapitál u nového investora a bank. (16)

Takto zpracovaný podnikatelský plán slouží podniku k přesvědčení poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování bude tento kapitál použit. Z toho vyplývá, že kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může pak významně podpořit získání potřebného kapitálu. (4)

Podnikatelský plán je tedy používán v mnoha podobách (16):

- Ø podklad pro žádost o úvěr,
- Ø pro schválení investice,
- Ø pro založení společnosti.

Příprava podnikatelského plánu není samozřejmě jednoduchou záležitostí. Vyžaduje úsilí, čas a také finanční prostředky. Ve fázi, kdy je podnikatelský plán hotový, slouží jako nástroj, který podstatně zvýší šanci dosažení stanoveného cíle podnikatele.

Vypracováním úspěšného podnikatelského plánu může podnikatel získat (16):

- Ø dodatečné finance, bez kterých málo firem může růst a bez podnikatelského plánu peněžní instituce půjčí podniku jen s malou pravděpodobností,
- Ø přehled o tom, zda cena výrobků, služeb a předpokládaný obrát stačí na překročení bodu zvratu (Break event point) a případně zjistit jak ovlivnit vnější prostředí, konkurence a jejich prodejní strategii apod.,
- Ø přehledný chod celé firmy, soustředění vedení společnosti na silné stránky společnosti, které získá na základě SWOT analýzy, která zároveň zvyšuje pravděpodobnost dosažení strategických cílů.

Na závěr této části lze říct, že z podnikatelského plánu nemají užitek pouze majitelé, kteří myslí především na budoucnost podniku, ale také manažeři, kteří podnik řídí a potenciální investoři, kteří mají zájem vstoupit do podniku buď jako rizikovní investoři, nebo jako bankéři, kteří úvěrují podnik. (10)

## **2.2 TYPY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU**

V podnikatelské praxi se rozeznává několik druhů podnikatelských plánů. Jedná se o (17):

- Ø elevator pitch – prezentace ve výtahu,
- Ø executive summary,
- Ø zkrácený podnikatelský plán,
- Ø plný podnikatelský plán,
- Ø internetová verze.

### **2.2.1 Elevator pitch**

Jde o stručnou, jasnou, srozumitelnou a zapamatovatelnou prezentaci podnikatelského plánu. Cílem takto sestaveného podnikatelského plánu je možnost použít ho rychle, kdekoli a kdykoli ho bude potřeba. Prezentace ve výtahu by měla trvat přibližně minutu. Není třeba ji mít v písemné podobě, jedná se o velmi krátké představení záměru, jehož úkolem je zaujmout potenciálního investora. (18)

### **2.2.2 Executive summary**

Jde o tzv. výkonný plán, který je v podstatě zkrácenou verzí podnikatelského plánu, která je předkládána investorům či bankám. V první části podnikatelský plán poskytuje informaci o jaký typ investice se bude jednat a kolik bude stát. Další části se zaměřují již na konkrétní produkt, či službu, popis trhu, konečných zákazníků, existující konkurence apod. Předposlední část popisuje, jak je podnik daleko a případně kolik peněz a času do projektu zainvestoval již sám. Jde tedy o pojetí podnikatelského plánu z jeho finančního hlediska. Na závěr se uvede nabídka a kontakt pro potenciálního investora. (18)

### **2.2.3 Zkrácený podnikatelský plán**

Tento typ podnikatelského plánu je totožný s executive summary a plným podnikatelským plánem. Jde o komplexnější dokument, který má význam pro ty

podnikatele, kteří se obávají prozradit podstatu svého obchodního tajemství, aby nebyly jejich tajné informace zneužity. Cílem tohoto plánu není zakrýt nedostatky, ale naopak zakrýt silné stránky a to do té doby, než podnik bude mít dostatečnou důvěru ve svého potenciálního partnera. (17)

#### **2.2.4 Plný podnikatelský plán**

Plný podnikatelský plán obsahuje executive summary, popis projektu, analýzy, shrnutí a to nejčastěji v podobě SWOT analýzy, navrhovanou část, finance a identifikaci faktorů úspěchu a opatření k minimalizaci rizik. (17)

U všech podnikatelských plánů je vhodné si nechat podepsat tzv. NDA (Non Disclosure Agreement) od potenciálních investorů. Jedná se o závazek investora nezneužítí informací o daném produktu či firmě. (18)

### **2.3 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU**

Struktura podnikatelského plánu není závazně stanovena. Konkrétní struktura a informace, které by měl správný podnikatelský plán obsahovat, do značné míry závisí na specifikách odvětví, ve kterém podnik působí, a na povaze podniku samotného. Povahou podniku se rozumí, zda jde o nově vznikající nebo již existující podnik. (22)

Podstatou je vytvořit pravdivý a přesvědčivý přehled o schopnostech, záměrech a potenciálním výnosu projektu nebo podniku. Přesto by podnik měl při tvorbě podnikatelského záměru vycházet z jeho předepsaných základních částí, kterými jsou (4):

- Ø úvodní shrnutí,
- Ø charakteristika podniku, jeho cíle, představení výrobku nebo služby,
- Ø analýza okolí podniku,
- Ø analýza vnitřního prostředí podniku,
- Ø ekonomicko-finanční analýza,
- Ø strategie podniku,
- Ø přílohy.

### **2.3.1 Úvodní shrnutí<sup>1</sup>**

Poskytuje souhrnné informace o tom, co je následně v podnikatelském plánu podrobněji popsáno. Obsahuje tedy kromě údajů o podniku jako je název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty, popis podniku a povaha podnikání či způsob financování a jeho struktura, také stručný popis předmětu podnikání, výhody se kterou podnik přichází na trh, čím se bude lišit od konkurence, podnikové cíle. (10), (24)

### **2.3.2 Charakteristika podniku a jeho produktů**

Pokud se jedná o podnikatelský plán sestavovaný pro již existující podnik je dobré stručně osvětlit historii firmy např. kdy a kým byla založena, právní formu, vlastní kapitál, popřípadě připojit údaje o obratu, významné smlouvy atd. Charakteristika produktu obsahuje popis výrobku nebo nabízených služeb včetně vlastností výrobku. Obvykle se uvádí i stručná a srozumitelná technická charakteristika výrobku. V této se nesmí opomenout užitek, který produkt nebo služba zákazníkovi přinese neboli jakou potřebu bude uspokojovat. Je dobré se zmínit o konkurenčních službách nebo produktech. (24)

### **2.3.3 Analýza okolí podniku**

Předmětem analýzy okolí je vliv širšího okolí na podnik (ekonomická, monetární a sociální politika, inflace, nezaměstnanost atd.) a působení bezprostředního okolí na podnik (zákaznickovy preference, síla kupujících, konkurenční rivalita atd.) Analýza všech těchto faktorů umožní podniku poznat silné a slabé stránky a jeho postavení v oboru, definovat nejvýznamnější příležitosti a hrozby dlouhodobého vývoje oboru a definovat oblasti, ve kterých by byly strategické změny nejnutnější a nejrentabilnější. (13)

Analýza okolí se uskutečňuje ve třech krocích, kterými jsou analýza stávající strategie, určení současného stavu a předpověď vývoje okolí, ohodnocení významu identifikovaných změn, určení nových příležitostí a hrozeb. (7)

---

<sup>1</sup> Tato část bývá také označovaná v ostatních literaturách jako titulní strana.

### 2.3.3.1 Obecné okolí podniku

Toto okolí podniku je ovlivňováno socioekonomickým, technologickým a vládním sektorem. U *socioekonomického sektoru* se sledují ekonomické, ekologické, klimatické a také sociální faktory jako jsou např. životní úroveň a styl nebo kvalifikační struktura obyvatelstva. *Technologický sektor* se zaměřuje na nezbytnost investování do technického rozvoje i přes rizika, která s tímto souvisí. *Vládní sektor* ovlivňuje přímo i nepřímo stát a ekonomiku. (7)

V ostatních literaturách bývá obecné okolí podniku označováno i jako marketingové makroprostředí, které je ovlivňováno šesti různými faktory působícími na firmu přímo i nepřímo. Jde tedy o tyto faktory (3) :

- Ø demografické prostředí např. růst populace, migrace,
- Ø ekonomické prostředí např. vysoká míra nezaměstnanosti, inflace,
- Ø přírodní prostředí např. ekologické problémy,
- Ø technologické prostředí,
- Ø politické prostředí,
- Ø kulturní prostředí.

### 2.3.3.2 Oborové okolí podniku

Oborové okolí podniku je ovlivňováno především konkurenty, dodavateli a zákazníky. Porterův model pěti faktorů je tak analytickým nástrojem strategického řízení. Podle tohoto modelu je strategická pozice firmy určována pěti základními činiteli (8):

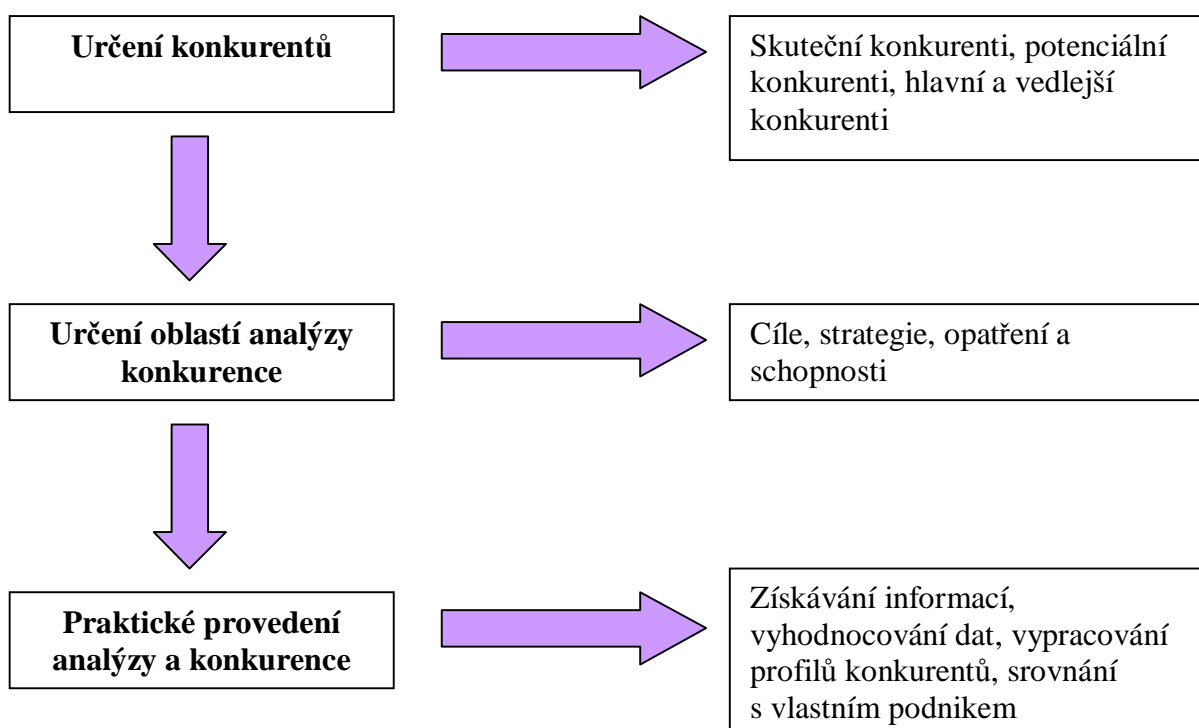
- Ø vyjednávací silou zákazníků,
- Ø vyjednávací silou dodavatelů,
- Ø hrozbou vstupu nových konkurentů,
- Ø hrozbou substitutů,
- Ø rivalitou firem působících na daném trhu.

Do části analýzy okolí podniku je analýza konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnuti všichni významní konkurenti včetně jejich silných a slabých stránek i možností, jak by mohli negativně ovlivnit úspěch podniku. Jde tedy o zhodnocení potenciálního rizika, se kterým musí podnik v daném odvětvovém a konkurenčním prostředí počítat. (10)

Při hodnocení rizik by podnik měl být schopen odpovědět na následující otázky (14) :

- Ø jakými zásadními příležitostmi a riziky může být vývoj podniku ovlivněn,
- Ø jaká opatření mohou rizika omezit, jaké jsou možnosti jednání,
- Ø jak rychle může podnik uskutečnit potřebná opatření a s jakými výdaji,
- Ø do jaké míry podniku umožní dodatečný kapitál využít dalších příležitosti,
- Ø jak vypadá podnikové plánování na další tři roky v nejvíce a nejméně příznivém případě.

**Obrázek 1: Postup při analýze konkurence<sup>2</sup>**



Dále se v této části uvádí analýza odvětví, ve kterém podnik působí a to z hlediska jak vývojových trendů tak i historických výsledků a v neposlední řadě analýza zákazníků na základě provedení segmentace trhu. Pro provedení těchto analýz se je vhodné použít SWOT, SLEPT analýzu, Porterův model konkurenčních sil, BCG matice, modely 7s, analýzy marketingového mixu 4P atd.. (10)

<sup>2</sup> WUPPERFELD, U., NISSEN, F.: *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9

### 2.3.4 Analýza vnitřního prostředí podniku

V této části podnikatelského plánu se uvádí podrobný popis podniku. Tato část musí být zpracována tak, aby poskytla potenciálnímu investorovi představu o velikosti podniku a jeho záběru. (10)

Pomocí analýzy vnitřních faktorů, které působí uvnitř podniku, podnik odhalí své silné a slabé stránky. Při této analýze se nejprve hodnotí *faktory vědeckotechnického rozvoje*, které přispívají k vytvoření konkurenčních výhod firmy. Předmětem této analýzy jsou různé oblasti vědeckotechnického rozvoje např. analýza oblastí výzkumu a vývoje, analýza pracovního prostředí, inovace atd. (7)

Dalšími důležitými faktory jsou *marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby*, kdy se jedná o hodnocení úrovně výrobních nákladů, dostatečnosti výrobních kapacit, hospodárností a účinností systému řízení zásob atd. Mezi poslední patří *faktory podnikových a pracovních zdrojů*, které mohou značně ovlivnit konkurenční výhody např. image a prestiž podniku, pracovní klima a kultura podniku, zkušenosti a motivace řídicích pracovníků atd. (7)

Jsou zde tedy zahrnuty obchodní koncepce včetně marketingového mixu, výroba a technologie, umístění podniku, personální zajištění, fungování podniku, způsob jakým je podnik řízen, tj. organizační struktura, popis pracovních míst a potřeba pracovních sil (kvalifikační požadavky na zaměstnance, kompetence zaměstnance atd.). (24)

### 2.3.5 Ekonomicko-finanční analýza

Ekonomická analýza představuje stanovení předpokládaných přínosů po realizaci daného projektu, která sleduje vývoj příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky, HV před zdaněním, exportu, produktivity práce, nových pracovních míst a podíl tržeb z realizace projektu na celkových tržbách podniku v %. Dále se zde uvádí rozpočet projektu, finanční krytí projektu a zdroje financování včetně analýzy cash-flow. (23)

Jde tedy o sestavení finančního plánu, který tvoří důležitou součást podnikatelského plánu, který ukazuje, nakolik je podnikatelský plán jako celek ekonomicky reálný a



jehož součástí je i v neposlední řadě analýza rizik, která se snaží předejít negativním důsledkům možného vývoje konkrétních rizikových faktorů. (10)

Finanční analýza poskytuje potenciálnímu investorovi informace o finanční situaci podniku k určitému datu. Mezi nejčastější metody zhodnocení efektivnosti investičních záměrů jsou (21):

- Ø čistá současná hodnoty, která musí být kladná, jinak je investice neefektivní,
- Ø doba návratnosti, která musí být kratší než je doba životnosti investice, jinak je investice neefektivní,
- Ø vnitřní výnosové procento, které musí být vyšší než je požadovaná výnosnost investice. Vnitřní výnosové procento odpovídá takové diskontní sazbě, při které je čistá současná hodnota investice nulová.

### **2.3.6 Strategie podniku**

Zpracování podnikatelské strategie je jedním z nejdůležitějších předpokladů dosahování podnikatelské prosperity, protože strategie vytváří ucelený ráme, ve kterém probíhá příprava podnikatelských projektů. Přípravu podnikatelské strategie lze rozdělit do několika základních fází (13) :

- Ø analýza a hodnocení podniku,
- Ø analýza a prognóza vývoje okolí podniku,
- Ø stanovení poslání a cílů podniku,
- Ø tvorba a hodnocení variant podnikatelských strategií včetně volby varianty určené k realizaci.

Dále je důležité provést analýzu nejen strategie, ale i cílů. Podnik může dospět k závěru, že cíle byly dobré, ale strategie nikoli. Proto je důležité, aby podnik specifikoval (13) :

- Ø specifikovat kvalitativní a kvantitativní sledované cíle,
- Ø identifikovat dosavadní stav výrobku na trhu a dosud uplatňované způsoby konkurence,
- Ø sepsat politiku sledovanou v jednotlivých funkcích podniku,
- Ø rekonstruovat historii rozhodnutých a uskutečněných hlavních akcí podniku.

Pomocí analýzy těchto aspektů podniku umožní porozumět tomu, proč se například události podstatně lišily od původních předpokladů. (13)

### **2.3.6.1 Analýza a hodnocení podniku**

Jde o jakousi diagnózu a hodnocení výchozí situace podniku, které umožňují specifikovat jeho možnosti a schopnosti (5) :

- Ø vytvářet výrobky např. výzkum, vývoj, technická příprava výrobků,
- Ø vyrábět výrobky např. výrobní kapacita, technologie,
- Ø prodávat výrobky např. schopnosti odbytu, úroveň marketingu,
- Ø zajistit finanční stabilitu, reprodukci a rozvoj podniku.

Analýza a hodnocení výchozí situace podniku, které umožňují posoudit existující předpoklady, je tvořena souborem dílčích analýz, které se zaměřují na jednotlivé stránky podniku. Mezi tyto dílčí analýzy patří především analýza zdrojů podniku, analýza a hodnocení výrobního programu, analýza a hodnocení ekonomické a finanční situace podniku a analýza a hodnocení silných a slabých stránek podniku. (5)

### **2.3.6.2 Analýza a prognóza vývoje okolí podniku**

Pro kvalitně zpracovaný podnikatelský plán jsou důležité nejen informace o vlastním podniku, ale také informace o konkurenčním prostředí, ve kterém podnik operuje. Je důležité si uvědomit, že vývoj podnikového okolí a jeho jednotlivých faktorů je velmi proměnlivý. Existence těchto faktorů podnikového okolí i jejich význam pro zajištění podnikatelské prosperity vyžadují proto pečlivé sledování a vyhodnocování těchto faktorů jak z hlediska současnosti, tak i jejich možného budoucího vývoje. Mezi nejdůležitější faktory patří (5) :

- Ø tržní situace a její vývoj,
- Ø konkurenční faktory,
- Ø poznatky vědeckotechnického rozvoje a jejich uplatňování,
- Ø dostupnost a cenový vývoj na trhu surovin a energií,
- Ø makroekonomická a legislativní politika vlády,
- Ø vývoj na kapitálových a finančních trzích,
- Ø očekávaný vývoj mezinárodních politických a ekonomických podmínek.

Tyto zmíněné faktory mohou být označeny jako faktory rizika, které mohou mít za důsledek podnikatelský neúspěch. V této souvislosti se proto mluví o tzv. hrozbách, které může pro náš podnik a jeho prosperitu určitý nepříznivý vývoj některých faktorů okolí přinášet. Pomocí včasné identifikace a vyjasnění možných hrozeb umožňuje podniku flexibilní reakce na výskyt těchto hrozeb. Na druhé straně vývoj okolí může podniku kromě hrozeb přinést i určité příležitosti, které mohou podniku způsobit významný efekt. Identifikace hrozeb a příležitostí je významnou a nedílnou součástí sledování a vyhodnocování podnikatelského okolí. (5)

### **2.3.6.3 Stanovení poslání a cílů podniku**

Výsledky předchozích analýz a hodnocení výchozí situace podniku i analýz a prognóz vývoje jeho podnikatelského okolí umožňuje podniku formulovat své podnikové cíle. Z toho plyne, že vyjasnění poslání – mise podniku vytváří předpoklady pro stanovení podnikových cílů, jejichž formulace je již konkrétnější tzn. jsou již vyjádřeny i číselnými veličinami. Podnikové cíle by podnik neměl omezovat pouze na ziskovou stránku podnikatelské činnosti, ale měl by zahrnovat všechny rozhodující oblasti této činnosti. Stanovené cíle je možné rozčlenit na (5):

- Ø uspokojení poptávky a postavení podniku na trhu např. tržní podíl, velikost obratu, získání nových trhů apod.,
- Ø inovace výrobního programu a technologií,
- Ø efektivnosti a finanční stability např. zisk, výnosnost vloženého kapitálu, likvidita, úvěrová důvěryhodnost apod.,
- Ø sociální oblasti např. ekonomické a sociální zajištění pracovního kolektivu, rozvoj kvalifikace, stimulace apod.,
- Ø ochrany životního prostředí,
- Ø prestiže a společenského postavení podniku např. vybudování image, dosažení určitého politického a společenského vlivu.

Takto stanovený soubor základních cílů by měl splňovat určité požadavky, ke kterým patří např. omezený rozsah, protože velký počet cílů rozptyluje pozornost a vede k tříštění zdrojů a dále by měl být soubor jednoznačný, stručný a srozumitelný. (5)

#### 2.3.6.4 Tvorba a hodnocení variant podnikatelských strategií

Výše zmíněné etapy vedou k získání poznatků nezbytných pro koncipování variant podnikatelské strategie, kterou podnik potřebuje pro dosažení stanovených cílů. Tvorba variant podnikatelských strategií a jejich jednotlivých složek je časově značně náročný proces. V každém podniku existuje řada různých strategií (10), (5) :

- Ø **Strategie ofenzivní** – je založena na intenzivní inovační politice s cílem být na trhu první jak z hlediska rychlosti, tak i dosažené konkurenční pozice,
- Ø **Strategie rozvojová** – vychází zpravidla z dosavadního výrobního programu a zvýšení prodejů podporuje především posílením marketingových aktivit jako je reklama a propagace, řešení odbytových cest apod.,
- Ø **Strategie defenzivní** – podle této strategie se podnik snaží udržet dosavadní podnik na trhu a to i v podmínkách potenciálního nebo skutečného poklesu prodejů,
- Ø **Strategie obchodní** - měla by být podrobným popisem a zdokumentováním strategie podnikatelského záměru, aby oslovila a získala potenciálního investora. Obchodní strategie poté slouží jako základ pro stanovení dalších podnikových strategií jako jsou útvarové a produktové strategie,
- Ø **Strategie orientovaná na efektivnost a hospodárnost** – jejím základem je snaha o dosahování nákladových úspor.

#### 2.3.7 Přílohy

Jde o materiály informativního charakteru, které nelze začlenit do souvislého kontextu podnikatelského plánu. Je však důležité na jednotlivé přílohy udělat v textu plánu odkazy. (10)

Těmito přílohami mohou být například různé dotazníky, grafy, tabulky, které poslouží k provedení výzkumu trhu a analýzy, ale také licence, povolení atd. (24)

Za přílohu mohou sloužit i životopisy, osobní rozpočty, rozpočet osobních nákladů, kreditní dokumentace, referenční dopisy, popisy pracovních činností, úřední dopisy, kopie leasingových a kupních smluv, právní dokumenty a ostatní dokumenty vztahující se k plánu. (4)

## 2.4 POŽADAVKY NA PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Při zpracování podnikatelského plánu by měly být respektovány určité zásady tzn., že musí být napsán takovým způsobem, že vždy přispěje k naplňování podnikových cílů a bude srozumitelný jak pro externí subjekty, tak i pro interní subjekty ve formě zaměstnanců podniku. (22)

Mezi požadavky, které by měl zpracovaný podnikatelský plán splňovat patří (4), (1):

- Ø **Stručnost a přehlednost** – i když jsem výše zmiňovala, že je těžké stanovit délku podnikatelského plánu, tak jeho délka by neměla v konečné fázi přesahovat padesát strojových stránek,
- Ø **Jednoduchost a srozumitelnost** – mít na paměti, že podnikatelský plán je určen pro bankéře a investory, proto nezacházet do technických a technologických detailů, kterým by tyto osoby neporozuměly,
- Ø **Výhodnost** – zvýraznit výhody produktu nebo služby pro uživatele, respektive zákazníky,
- Ø **Orientace na budoucnost** – v podnikatelském plánu by se podnik měl zaměřit na zpracování prognóz toho, čeho chce podnik dosáhnout,
- Ø **Důvěryhodnost** – podnikatelský plán by měl být zpracován tak, aby působil realisticky např. otevřené ohodnocení konkurence zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského záměru,
- Ø **Nepřehnaný optimismus** – právě přehnaný optimismus z hlediska tržního potenciálu může vést ke snižování jeho důvěryhodnosti ze strany poskytovatele kapitálu tedy investora,
- Ø **Nebýt pesimistický** – na druhé straně přílišné podceňování daného projektu může snížit jeho atraktivnost pro investora,
- Ø **Otevřenost** – podnik by neměl zakrývat slabá místa, rizika projektu ani případné chyby, kterých se firma v minulosti svého podnikání dopustila a to z toho důvodu, že pokud by investor odhalil určité negativní faktory neuvedené v podnikatelském plánu, tak to může vést k oslabení důvěryhodnosti projektu,
- Ø **Konkurenční výhoda** – uvést konkurenční výhody projektu, silné stránky podniku a kompetenci manažerského týmu a to nejen z hlediska manažerského týmu a to nejen z hlediska nezbytných manažerských a podnikatelských dovedností, ale i schopnosti práce jako efektivního týmu,

- Ø **Solventnost** – zdůraznit schopnost podniku hradit své úroky a splátky v případě užití bankovního úvěru k financování projektu,
- Ø **Kvalita** – pamatovat na to, že podnikatelský plán musí být zpracován kvalitně i po formální stránce.

Na závěr lze říct, že vysoká kvalita podnikatelského plánu není zárukou úspěchu projektu, protože jde stále o projekt spojený s řadou rizik. Kvalitně připravený projekt se však projeví příznivě tím, že na jedné straně zvyšuje naději úspěchu jednotlivých projektů a tím zlepšuje hospodářské výsledky podniku z dlouhodobého hlediska a na straně druhé snižuje podstatně nebezpečí takového neúspěchu projektů, který by ohrozil vážně finanční stabilitu podniku a případně i jeho samotnou existenci. (4)

Kvalitní podnikatelský plán může být tedy považován za významnou konkurenční výhodou podniku. Zároveň je třeba mít na paměti, že podnikatelské prostředí je proměnlivé. Je proto nutné původní analýzy, cíle a strategie, které jsou obsažené v prvotním podnikatelském plánu, revidovat a upravovat na základě pravidelných strategických analýz podniku v cíle a strategie nové. (22)

## **2.5 NEJČASTĚJŠÍ OMYLY PŘI TVORBĚ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU**

Stejně jako v literaturách, tak i v praxi je uváděno značné množství chyb a problémů spojených s podnikatelskými plány. Těchto zásadních chyb je třeba se při psaní podnikatelského plánu vyvarovat. Níže jsou uvedeny hlavní neúspěchy a chyby při psaní podnikatelského plánu. (25), (10)

### **2.5.1 Čas – odložení plánu na zítřek**

I v podnikatelské sféře všechno potřebuje svůj čas. To znamená, že i uvedení nového produktu nebo nové služby na trh nezpůsobí změnu chování zákazníků tak, aby produkty či služby začaly ihned nakupovat. Platí, že v podnikání nebude nikdy dost času, a že čím více je podnik zaneprázdněn, tím více potřebuje podnikatelský plán. Jak tedy předejít neúspěchu zpracování podnikatelského plánu z důvodu času? Zpracovat ho co nejrychleji. (25), (10)

## **2.5.2 Nedbalé Cash-flow – odkud plyne příjem**

Investoři se zaměřují na předpoklady příjmů, tedy odkud tyto příjmy přicházejí, jak jsou reálné, jaké výkyvy lze očekávat atd. Zajímá se budou také o tom, zda je cena produktů a služeb tržně dosažitelná a obstojí-li proti cenám konkurence, která bude hájit svůj stávající tržní podíl. (25)

## **2.5.3 Inflace podnikatelské myšlenky**

Každá kvalitní podnikatelská myšlenka potřebuje čas, peníze, vytrvalost a zdravý rozum. Nové myšlenky je mnohem těžší prodat ve srovnání s běžnými, protože lidé nerozumí novým věcem a nevěří, že to bude fungovat. Proto je důležité, aby si podnik uvědomil, že není dobře prodávat své myšlenky investorům v začátcích podnikání. (10)

## **2.5.4 Příliš peněz může také projekt zabít**

Pro každého investora je důležitý také objem peněz, které podnikatel v plánu žádá. Nejde o to nasadit si vysokou cenu, a pak o ni smlouvat. Jde o to, aby si podnik reálně dokázal spočítat, kolik bude projekt a jeho realizace stát, a tuhle cenu umět správně vyargumentovat před investorem.

Jednou z velkých chyb při sestavování podnikatelského plánu je podcenění nezbytné výše nového kapitálu. Právě z tohoto důvodu mnoho projektů zanikne. (25)

Jak jsem již výše zmínila existuje značné množství chyb týkajících se podnikatelského plánu, a proto jsem vybrala jen ty, které mají významnější charakter. Stále platí, že některé podnikatelské plány mohou selhat i přesto, že byly zpracovány pečlivě a s výbornou myšlenkou. Mezi tyto důvody selhání patří (10):

- Ø podnikatel si vytyčil nepřeměřené cíle, na které jeho podnikatelské schopnosti nejsou dostačující,
- Ø vytyčené cíle nejsou měřitelné,
- Ø podnikatel se nerozhodl, zda se bude plně věnovat podnikání nebo rodině,
- Ø podnikatel nemá zkušenosti v oblasti plánování podnikání,
- Ø podnikatel nemá smysl pro potenciální ohrožení nebo slabé stránky svého podniku,
- Ø nebyl zjišťován zájem zákazníků o nabízený výrobek nebo službu.

## 2.6 REALIZACE PODNIKATELSKÝCH PLÁNŮ

Při realizaci podnikatelského plánu by si každý podnik měl stanovit jakési kontrolní body, podle kterých bude podnik kontrolovat naplňování podnikatelského plánu. Podle toho podnik zjistí, zda byl podnikatelský plán zpracován kvalitně a stal se tak úspěšným. Za kontrolní body se považují konkrétní termíny, reálné rozpočty, termíny splnění a odpovědnosti managementu tzn. konkrétních osob. Ke každému kontrolnímu bodu je třeba, aby podnik stanovil (10):

- Ø odpovědnou osobu,
- Ø útvar,
- Ø začátek plnění,
- Ø konec plnění,
- Ø dílčí rozpočet pro tuto část.

Protože je podnikatelský plán dokument, který prochází neustálým vývojem, tak je potřeba ho neustále vyvíjet. Teprve úspěšnou realizací podnikatelského plánu dojde k jeho naplnění, které musí být kontrolováno, aby si podnik ověřil, zda je očekávaných výsledků opravdu dosahováno. Obvykle podnik kontroluje měsíční hotovostní toky, zásoby, výrobu, jakost, trhy, náklady, pohledávky. (10)

## 2.7 FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÝCH ZÁMĚRŮ

Na závěr celé teoretické části jsem považovala za důležité zmínit možnosti financování podnikatelského záměru, protože finanční zdroje jsou základem úspěchu podnikatelského plánu.

Při rozhodování o financování podnikatelského plánu by měl podnik vycházet ze základního pravidla, které říká, že dlouhodobě vázaný majetek musí být financovaný dlouhodobými zdroji, krátkodobě vázaný majetek, tzn. majetek okamžitě spotřebovaný, může být financovaný zdroji s krátkodobou splatností. K financování podnikatelského plánu jsou nutné především dlouhodobé zdroje financování. (10)

Rozhodujícím zdrojem financování by měly být vnitřně vytvořené zdroje financování tedy interní vlastní kapitál, kterým může být nerozdělený zisk minulých let, fondy ze zisku a odpisy. Právě financování interními zdroji patří k nejrozšířenějším způsobům



financování podnikových investic. Samozřejmě v případě finančně náročnějších investic interní zdroje nejsou dostačující a v takovém případě je vhodné použít podnikatelský plán jako nástroj k přesvědčení potenciálního věřitele nebo investora o životaschopnosti plánu, jeho návratnosti a zhodnocení. (10)

### **2.7.1 Bankovní úvěry**

Z hlediska podniku jsou bankovní úvěry považovány za cizí zdroj financování, který může být krátkodobého nebo dlouhodobého charakteru. (10)

Dlouhodobé bankovní úvěry banky podnikům poskytují ve formě termínované půjčky – investiční a hypoteční úvěr. Krátkodobé bankovní úvěry mohou mít několik forem a zpravidla jejich užití je určeno k financování provozního kapitálu, tj. zásob, pohledávek a provozních nákladů. Může se jednat o kontokorentní úvěry, lombardní úvěry atd.

Charakteristickým znakem každého bankovního úvěru je (10):

- Ø návratnost – to je doba, za kterou jej musí příjemce úvěru splatit,
- Ø úročení – představuje cenu za zapůjčení peněz,
- Ø zajištění návratnosti úvěru – jde o zajištění pro případ nepředvídatelných okolností, které by ohrozily návratnost úvěru a zaplacení jeho ceny.

Pokud se podnikatel rozhodne financovat svůj podnikatelský plán prostřednictvím bankovního úvěru, tak banku bude zajímat zejména plán peněžních toků, ze kterého se ujistí, že podnik bude schopen zaplatit úroky i splatit úvěr. Banky při posuzování podnikatelského plánu vycházejí z analýzy minulých období a předpokládají pokračování v dosavadním trendu. Banky upřednostňují podniky dlouhodobě ziskové, i když s nižší tvorbou zisku. Součástí finančního plánu pro banku by měl být i návrh splátkového plánu úvěru, který je propojený s plánem peněžních toků s tím, že splátkový plán i plán peněžního toku je potřebné sestavit na předpokládanou délku poskytnutí úvěru a tímto způsobem banku přesvědčit, že půjčené peníze i úroky jí budou splaceny. (10)

Další faktor, který hraje významnou roli při podání žádosti o úvěr je přiložit ratingové hodnocení žadatele. Jde vlastně o vyjádření současné situace podniku, zejména jeho úvěrového rizika, tj. pravděpodobnosti, že nebude schopný dostat svým závazkům. Platí, že pozitivní rating zvyšuje pravděpodobnost získání úvěru a v případě negativního

ratingu žadatel ušetří poplatek za projednání žádosti u banky, která by jeho žádost o úvěr zamítla. (10)

### **2.7.2 Leasing**

Financování pomocí leasingu je velmi blízké financování formou bankovního úvěru, proto se označuje leasing jako alternativní forma financování. Kromě leasingu se do této skupiny řadí i faktoring a forfaiting, které se používají k odkupu pohledávek. (10)

Podstatou leasingu je, že umožňuje podniku používat majetek, aniž by použil vlastní finanční zdroje, přičemž poplatky za užívání tohoto majetku jsou daňově uznatelným nákladem. Předmět leasingu zůstává majetkem leasingové společnosti a podnik jej využívá k plnění podnikatelského plánu. Existují dvě formy leasingu – operativní a finanční leasing. (10)

*Finanční leasing* znamená, že podnik pořizuje dlouhodobý majetek formou pronájmu s cílem jeho dokoupení po ukončení doby pronájmu. Formálně tak nedochází ke zvyšování míry zadluženosti podniku, a tím se opticky zvyšuje rentabilita podniku a zlepšuje se jeho likvidita. Po ukončení pronájmu však přechází do vlastnictví nájemce téměř odepsaný majetek, čímž se ztrácí výhoda odpisů ve vztahu ke cash-flow a daně z příjmů. *Provozní leasing* je dočasný pronájem, tzn. po ukončení pronájmu jde majetek zpět do rukou pronajímatele. (10)

### **2.7.3 Získání investora do vlastního kapitálu**

V případě získání investora do vlastního kapitálu se jedná o situaci, kdy se investor stává spoluvlastníkem, nese podnikatelské riziko a požaduje přiměřenou kompenzaci za podstoupené riziko. Investor nepožaduje splacení vkladu, investované prostředky se mu vrátí formou prodeje vlastněného podílu podniku. Investor vstupuje do podniku na předem určenou dobu, za kterou chce svoji investici výrazně zhodnotit. Jeho cílem je výrazně zvýšit hodnotu podniku a svého podílu. Investor požaduje záruky za zhodnocení své investice ve formě (10):

- Ø stanovení podílu na podniku,

- Ø účasti v dozorčích případně správních orgánech firmy, která mu zabezpečí informovanost o výsledcích, ale také umožní ovlivňovat rozhodování majitelů a vedení firmy,
- Ø záruk za možnost odprodeje svého podílu při výstupu z firmy,
- Ø loajality vedení firmy, která může být řešena požadavkem na uzavření manažerských smluv, motivujících vedení firmy, ale určujících i sankce za nedodržení dohodnutých podmínek.

Pro správné určení podílu investora je důležité správně určit tržní hodnotu podniku na základě současné hodnoty jeho budoucích peněžních toků, které budou plynout vlastníkům podniku. Existuje několik typů investorů a pro malé a střední podniky jsou vhodnými investory tzv. obchodní andělé, rizikový a soukromý kapitál. Na závěr je dobré uvést, že při zpracování finančního plánu pro investora by měl podnik myslet na to, že podnikatelský plán musí být zpracovaný tak, aby investora zaujal a přesvědčil o vysokém zhodnocení vložených prostředků, ke kterému dojde při výstupu investora z podniku. (10)

#### **2.7.4 Podpůrné programy**

Podpůrné programy je forma financování poskytnuta ze strany státu. Podpůrné programy jsou poskytovány ve formě různých bezplatných poradenství, školení až po finanční podpory. Cílem této podpory je:

- Ø zajištění dlouhodobého ekonomického růstu,
- Ø podpora zaostávajících regionů země,
- Ø posílení konkurenceschopnosti podniků v zahraničí,
- Ø podpora rozvoje malých a středních podniku,
- Ø rozvoj vzdělání a zaměstnanosti.

V České republice je jsou podpůrné programy financovány zejména ze zdrojů Evropské unie a prostředků státního rozpočtu v kombinaci se soukromými zdroji. Podpora z EU může být poskytována formou dotací ze strukturálních fondů, fondu soudržnosti a ostatních. Podpora ze státního rozpočtu je poskytována prostřednictvím státek podporovaných institucí, kterými jsou Agentura pro podporu podnikání a investic

CzechInvest, jejichž cílem je podpora konkurenceschopnosti českých podnikatelů. Další institucí, která poskytuje podporu je Českomoravská záruční a rozvojová banka, která poskytuje zvýhodněné úvěry, bankovní záruky a dotace z prostředků státního rozpočtu. V současné době Českomoravská záruční a rozvojová banka spojila svoji činnost s Komerční bankou v souvislosti s podporou financování projektů založených na Franchise. Tzn. že se stala druhou vedoucí bankou, která se specializuje na financování Franchisingu. (10)

Pro úspěšné získání podpory je důležité, aby podnik vypracoval žádost o poskytnutí podpory podle požadované osnovy. Její podání musí být doplněno řadou povinných příloh, kterými jsou např. daňová přiznání za poslední tři roky, podnikatelský záměr na projekt, finanční plán projektu atd. (10)

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU



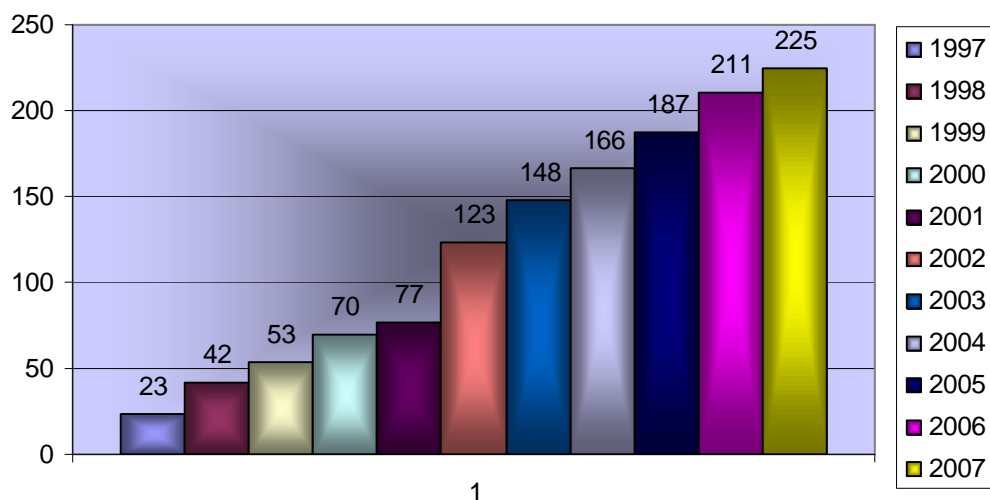
Konec devadesátých let byl typickým pro regionální trh rychlým nárůstem prodejní plochy přepočtené na obyvatele, který byl způsoben převážně stavbou nových supermarketů a hypermarketů. V tomto období byly na malé nezávislé obchody vyvíjeny obrovské konkurenční tlaky, a proto podniky musely od základu změnit koncepci jejich provozu, pokud se chtěly dále udržet na trhu. Proto začala MS Brněnka v roce 1997 pronajímat svou licenci (franšizu) také ostatním již existujícím malým prodejnám. Na základě této franšizy poskytuje MS Brněnka těmto prodejnám k užívání svoji značku a rady, co a jak prodávat. I přesto, že všechny prodejny vypadají podobně a prodávají podobné zboží, mají různé majitele. Cílem franchisingové pojetí maloobchodní sítě bylo umožnit jednotlivým obchodníkům se plně věnovat svým prodejnám, zatímco systémová centrála MS Brněnky shromažďovala a třídila potřebné informace, zajišťovala u dodavatelů nejvýhodnější obchodní podmínky, vytvářela letákové akce, přijímala konkrétní opatření a soustavně proškolovala své stávající franchisanty. Takovýto systém vede nejen k navýšení zisků, stále vzrůstajícímu objemu odběrů zboží, ale i ke zlepšování obchodních podmínek u dodavatelů. Ti obchodníci, kteří zůstali v garážích a nepropojili se, v současné době většinou nejsou.

#### 3.1 HISTORIE A SOUČASNOST MS BRNĚNKA

Maloobchodní síť BRNĚNKA, spol. s r.o. je jednou ze 14ti maloobchodních sítí v ČR, která vznikla v červenci 1997, kdy v této době bylo v síti sdruženo 23 prodejen nacházejících se především na území Brna. Cílem sdružení bylo sjednocení nákupní síly a udržení si tak své konkurenceschopnosti, především před vlnou nově příchozích zahraničních řetězců. Šlo o sjednocení se v systému a metodách maloobchodního prodeje, v obchodní přístupech a podmínkách, v letákových akcích, image, reklamě a propagaci, apod. Velmi důležitou oblastí byla pro členy pravidelná výměna zkušeností, informace o požadavcích legislativy, metodické návody a postupy, rady, náměty, doporučení atd. Zásadní byla pravidelná osobní setkání členů, jejich vzájemná komunikace uvnitř i vně, vzájemná psychická i fyzická podpora. I proto, jako připomínku tohoto důležitého období, se každým rokem zakládající členové MS

Brněnka (z let 1997 – 2000) společně setkávají na akci „Setkání zakládajících členů“ v Adamově u Brna. Vývoj MS Brněnka v dalších letech znázorňuje níže uvedený graf.

**Graf 1:** Vývoj počtu provozoven v MS Brněnka v letech 1998-2008



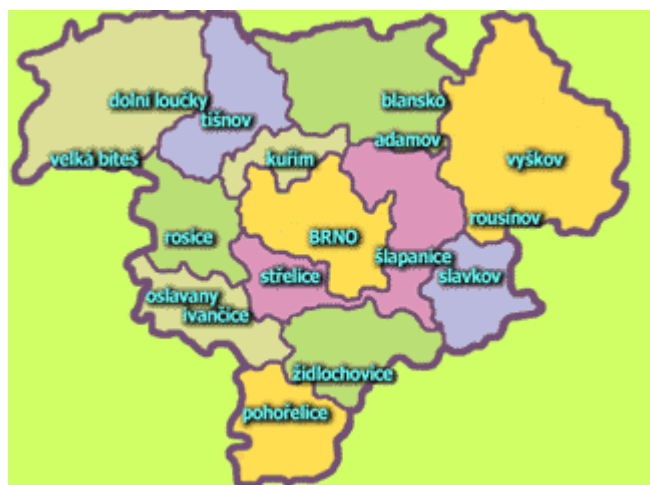
Zdroj: *Manuál profilace sítě z roku 2007*

Od počátku je tato maloobchodní síť koncipována jako regionální franchisový systém, což ji od ostatních franchis výrazně odlišuje. K vybudování této maloobchodní sítě došlo s hlavním cílem získat pevnější vyjednávací pozice vůči dodavatelům zboží a udržet tak konkurenceschopnost členských prodejen potravin. Na počátku síť sdružovala pouze 10 provozoven, brzy však začala díky své franchisingové koncepci úspěšně expandovat do celého prostoru Jihomoravského kraje. V roce 2007 MS Brněnka oslavila své desáté výročí na jehož počest udělila Masarykově onkologickému ústavu dárkový šek v hodnotě dvacet tisíc korun. V březnu 2007 byl navíc získán (prostřednictvím dceřiné společnosti Distribuční centrum BRNĚNKA, spol. s r. o.) majoritní podíl ve velkoobchodním skladu potravin a drogerie RAPO Brno, se sídlem v Tišnově, který zásobuje prodejny MS Brněnka, ale i další zákazníky. Ke dni 1.3.2008 má Maloobchodní síť BRNĚNKA celkem 226 prodejen, 2 velkoobchodní sklady a 4 kuchyně. Dodatečně do MS Brněnka byla přijata k 1.1.2008 jedna jídelna VUT Brno – Pizzerie, Piccolo a Menza na ulici Kolejní 2 v Brně a Občerstvení Chemické fakulty na ulici Purkyňova 118 v Brně.

Z těchto čísel je možné říct, že nárůst činí přibližně dvacet prodejen ročně. Čtyřicet je ohodnoceno jako Top prodejny a tvoří 65 % obratu sítě. Od 1.1.2008 jsou označeny logem Top Linie.

Většina ze současných prodejen není vzdálena více než 30 km od Brna, naopak přibližně polovina jednotek se nachází přímo v Brně. MS Brněnka pokrývá přibližně 80 % brněnského nezávislého trhu s potravinami. Silnou vazbu na region firma prezentuje mimo jiné svým názvem, logem brněnského draka nebo podporou místních výrobců jako jsou pekárny Hepek, Balabán, Karlova pekárna, masokombinát Steinhauser, Hadač a Zapletal, mlékárna Olešnice a další.

**Obrázek 2:** Oblast působení MS Brněnka



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

MS Brněnka je členem Svazu obchodu a cestovního ruchu ČR a Regionální a hospodářské komory Brno. V současné době MS Brněnka vytváří asi 1000 pracovních míst při zachování dobré produktivity práce, roční obrat sítě dosahuje téměř 2 mld. Kč a meziročně se zvyšuje v průměru o 4 %.

Ve spolupráci s regionálními novinami NOS<sup>3</sup> vydává MS Brněnka leták, kterým v nákladu 220 000 kusů oslovuje v Brně a okolí na 600 000 zákazníků. Kromě těchto čtrnáctidenních akcí se pravidelně na vybraných prodejnách konají i další promoční akce.

<sup>3</sup> NOS – regionální a reklamní týdeník

#### Historické konkurenční nevýhody:

- Ø nedostatek finančních prostředků,
- Ø nezkušenost a nedostatek znalostí (know – how),
- Ø nedostatečné vzdělání a praxe v oboru, zejména nedostatek novodobých zahraničních zkušeností,
- Ø znevýhodnění v malé privatizaci (nedostupnost úvěrů, výše úroků, malé provozovny, atd.).

#### Historické konkurenční výhody:

- Ø blízkost k zákazníkovi,
- Ø práce se stálým věrným zákazníkem a jeho dobrá znalost,
- Ø „rodinná“ atmosféra prodejen a způsobu prodeje,
- Ø čerstvý a široký sortiment, širší regionálních výrobků,
- Ø pružnost, flexibilita, reflexe a sebereflexe,
- Ø pracovitost, zdravé sebevědomí, síla a vůle,
- Ø schopnost riskovat,
- Ø schopnost odlišit riziko od hazardu.

### **3.1.1 Franchising a Maloobchodní síť BRNĚNKA**

Maloobchodní síť BRNĚNKA se v některých ohledech výrazně odlišuje od typických franchisingových systémů u nás i v zahraničí, jak jsem již zmínila výše. Tato rozdílnost vyplývá ze specifík lokálního trhu, z účelu, za jakým síť vznikla a formou jakou vznikla.

MS Brněnka v současné době funguje na bázi tzv. „měkkých franchisingových smluv“, které zachovávají relativně vysoký stupeň suverenity franchisantů. Přesto pro neplnění závazků a pozdním platbám v minulosti několik firem ze sítě již vystoupilo.

Od jiných franchisingových systémů se MS Brněnka liší také dobou trvání smlouvy, která je stanovena na dobu neurčitou, s výpovědní lhůtou 1 měsíc.

Předpokladem budoucího potenciálního franchisanta je obrat prodejny, který by měl dosahovat minimálně Kč 300.000,- měsíčně. Výše pravidelných franchisingových poplatků za jednu provozovnu je stanovena paušálně na 500 Kč měsíčně. Jedna z dalších



povinností, kterou musí franchisant plnit je platební kázeň, dodržovat poskytované doby splatnosti faktur, akceptovat sortiment, letákové akce apod. Podrobnější informace o získání této franchisy viz. **příloha č. 1**.

### **3.1.2 Struktura a systém řízení MS Brněnka**

MS Brněnka je řízena centrálou MS Brněnka a jejími jednatelem. Poradním orgánem pro komerční záležitosti MS Brněnka je výkonná rada MS Brněnka, která projednává poskytování obchodních metod pro jednotlivé členy, oblasti a území, aniž by byla narušována hospodářská soutěž. Rozhodnutí výkonné rady jsou doporučením, nejsou právně závazná a ani nemají nařizovací schopnost. Pro předávání a výměnu zkušeností organizuje centrála MS Brněnka společná jednání všech majitelů prodejen MS Brněnka (porady, školení, semináře, výjezdy do zahraničí, exkurze k dodavatelům, společenské akce).

Maloobchodní síť BRNĚNKA je složena ze čtyř základních komponent:

- Ø **Franchisová centrála**, která obstarává komunikace mezi jednotlivými složkami, zajišťuje marketing a propagaci, vyjednává obchodní podmínky s dodavateli a plánuje rozvojové programy.
- Ø **Distribuční centrum** je servisní organizací pro MS Brněnka (je její dceřinou společností) a velkoobchodní sklad RAPO. Monitoruje a koordinuje toky zboží a logistiku v síti, sleduje optimální zásobování prodejen, zajišťuje letákové a jiné promoční akce, zpracovává porovnání cen na trhu, monitoruje ceny v letákových akcích.
- Ø **Velkoobchodní sklady koloniálního zboží** (RAPO<sup>4</sup> Brno, v němž má MS Brněnka majoritní podíl) a nápojů (JASO), fyzicky zajišťující zásobování prodejen od objednávek po rozvoz zboží.
- Ø **Prodejny jednotlivých franchisantů** jsou nositeli a realizátory obchodní filozofie a konceptu MS Brněnka v daném regionu. Jsou odpovědní za profesionální vedení prodejny v souladu s Franchisovou smlouvou a Manuálem.

---

<sup>4</sup> Velkoobchod RAPO BRNO s.r.o. zásobuje potravinářským sortimentem nezávislé obchodníky v Brně a širším okolí. Úzce spolupracujeme a jsme hlavním dodavatelem do maloobchodní sítě Brněnka.

Prodejny se dělí do jednotlivých kategorií a linií, a to podle dvou hledisek:

- Ø měsíčního obratu,
- Ø dodržování interních standardů sítě.

Toto členění napomáhá motivovat franchisanty k vyšším výkonům, ale zároveň vytváří jakousi záchrannou síť pro ty příjemce, kteří nejsou schopni dostát vysokým požadavkům. Šanci na úspěch tak mají všichni.

#### **Rozdělení podle měsíčního hrubého obratu prodejny:**

- Ø **Kategorie A** – provozovny s obratem nad 2 mil. Kč/měsíc
- Ø **Kategorie B** – provozovny s obratem 1,5 – 2 mil. Kč/měsíc
- Ø **Kategorie C** – provozovny s obratem 1 – 1,5 mil. Kč/měsíc
- Ø **Kategorie D** – provozovny s obratem 0,5 – 1 mil. Kč/měsíc
- Ø **Kategorie E** – provozovny s obratem 300 – 500 tis. Kč/měsíc
- Ø **Kategorie START** – nový člen sítě, zkušební doba
- Ø **Kategorie M** – kantýny (ZOO, nemocnice, menzy, úřady aj.)

Prodejním jednotkám příslušné kategorie je doporučována šíře sortimentu i další standardy. Prodejny A až D nabízejí zboží z velkého letáku, E z malého letáku a provozovny typu START a M nejsou vázány žádnými povinnostmi. Tyto poslední dvě kategorie mohou nést logo MS Brněnka a v případě že by nedodržovaly firemní filozofii, tak jim bude odebráno.

#### **Rozdělení podle interních standardů sítě:**

- Ø **TOP linie** – tyto prodejny představují současnou špičku MS Brněnka. V budoucnu bude převážná část pozornosti soustředěna právě na tento druh prodejen, protože budou určovat trend vývoje celé sítě, avšak budou muset splňovat náročná kritéria. Zákazník zde nalezne nejen nejširší výběr čerstvého zboží, rozděleného do typizovaných sekcí, ale provozovna mu také nabídne nadstandardní služby, jakými jsou například kvalitní obsluhovaný úsek, dlouhá pracovní doba, oddělení smíšeného zboží (trafika, papírnictví, drogerie) nebo

parkovací místa. Tyto prodejny tvoří 65 % obratu sítě jak jsem již uvedla výše a od 1.1. 2008 jsou označeny logem Top Linie.

- Ø **Standard linie** – tato skupina zahrnuje provozovny, které nemohou z technických nebo jiných důvodů splňovat kritéria pro zařazení do TOP linie, ale úroveň jejich služeb je dostačující. Pro jejich provoz není třeba dodržovat některá nadstandardní pravidla.
- Ø **Mini linie** – základní model pro malé prodejny, pravidla pro tyto prodejny jsou velmi volná, ale nemohou čerpat výhod vyšších kategorií.
- Ø **Regionální supermarket** – do budoucna připravovaný rozvojový koncept největších úspěšných prodejen MS Brněnka (největší pozornost a péče centrály).

Prodejny zařazené do TOP linie sice budou muset splňovat náročné podmínky, avšak budou jim poskytovány maximální výhody ze strany franchisora ve formě různých bonusů, propagace, respektive dodavatelů – ochutnávky, soutěže apod. Lze tedy předpokládat progresivnější nárůst obrátů i tržeb.

Na druhé straně franchisanti řady Mini budou vázáni mnohem volněji vnitřními předpisy, nelze však očekávat, že by mohli používat jiných než implicitních zvýhodnění (centrální nákupy, základní semináře) ze strany centrály nebo dodavatelů.

### **3.1.3 Hlavní aktivity centrály MS Brněnka**

Nejvýznamnější činností je příprava pravidelných letákových akcí. Letáky, jak jsem již zmínila, jsou publikovány v regionálních novinách NOS. Pravidelně je jimi osloveno přibližně 600 000 zákazníků v Brně a jeho okolí. Během jednoho roku je do schránek domácností doručeno 3,5 mil. velkých letáků a asi 220 tis. malých letáků. Ročně se v 17 letákových akcích prezentuje na 1450 položek sortimentu a přibližně 200 položek sekce trvale nízkých cen.

#### **Mezi další aktivity centrály MS Brněnky patří:**

- Ø jednání s dodavateli a zajišťování výhodných nákupních podmínek (množstevní slevy apod.),
- Ø kontrola členských prodejen,
- Ø účast na odborných seminářích,

- Ø organizování měsíčních porad s majiteli prodejen,
- Ø organizování společenského setkání členů,
- Ø pořádání exkurzí do provozoven dodavatelů atd.

Centrála sítě však pro své zákazníky nezajišťuje pouze výhodné nákupy v místě bydliště. V rámci projektu „BRNĚNKA DĚTEM“ se již tradičně 1. června koná před prodejnou na náměstí Míru v Brně dětský den, plný zábavných her a soutěží o lákavé ceny.

### **3.1.4 Budoucnost MS Brněnka**

Na období 2007 – 2010 je naplánováno zahájení remodelingu vybraných prodejen sítě, jehož postupným cílem by měla být dobře fungující moderní firma s plně konkurenceschopnými provozovny. V mé diplomové práci se budu v další kapitole podrobněji zabývat právě výstavbou jedné z provozoven MS Brněnka a to na Purkyňově ulici, kde se do nově vybudovaného areálu přesune stará provozovna. K přeměně systému budou mimo jiné použity také poznatky dolnorakouské rodinné maloobchodní sítě KIENNAST a sítě KASTNER s nimiž MS Brněnka již od roku 2002 spolupracuje. Právě Bio potraviny, výrobky fair trade<sup>5</sup> byly zavedeny podle těchto dolnorakouských maloobchodních sítí, které představují pro MS Brněnka značnou inspiraci.

Projekt bude pilotován cca 40 prodejny TOP linie, jež budou v horizontu několika let typizovány jak v oblasti vzhledu a uspořádání prodejny, tak v oblasti šíře sortimentu a služeb. Pracovníci těchto provozoven budou přednostně proškoleni a nad jejich činností bude zaveden centrální dozor. S přísnějšími podmínkami v síti souvisí také revize franchisingových smluv, jež by se podle projektové dokumentace měly přeměnit

---

<sup>5</sup> Fair Trade je alternativní přístup ke konvenčnímu mezinárodnímu obchodu, který klade důraz na sociální a ekologický rozměr výroby a obchodu. Sortiment výrobků ze Spravedlivého obchodu zahrnuje Fair Trade kávu, čaj, kakao, čokoládu a další cukrovinky, třtinový cukr, banány, sušené ovoce, ořechy, ovocné šťávy, med, rýži, žvýkačky a další potraviny. Cena Fair Trade výrobků bývá obvykle o něco vyšší než u běžného zboží, ale spotřebitel ví, že platí nejen za spravedlivé a ekologicky šetrnější výrobní podmínky, ale i za velmi dobrou kvalitu.

ze současných „měkkých“ na obvyklejší „tvrdé“<sup>6</sup>. Tento krok je přirozeným důsledkem budoucích změn know-how a technologií franchisora. V této subkapitole bych chtěla ještě zmínit, že MS Brněnka za rok 2007 získala ocenění **Zlatý dukát**, který se uděluje za kvalitu a mimořádný přínos pro obchod, a tedy i zákazníka. Toto ocenění je každoročně organizováno časopisem Moderní obchod. O udělení Zlatého dukátu rozhoduje nezávislá proto, která se skládá z odborníků a významných osobností, které působí ve sféře obchodu a jeho dodavatelů. Myslím si, že MS Brněnka se stává silnou a stabilní značkou, která do budoucna může očekávat velmi pozitivní vývoj.

---

<sup>6</sup> Měkká franchisová smlouva poskytuje franchisantovi značnou míru pravomocí, zatímco v případě tvrdé franchisové smlouvy se franchisant musí řídit všemi předepsanými pravidly a míra jeho pravomocí je nulová.

## 4 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Vzhledem k tomu, že PRAMEN-BRNĚNKA, spol. s r. o. je členskou firmou MS BRNĚNKA, spol. s r. o., jsem považovala za nezbytné poskytnout informace týkající se maloobchodní sítě jako celku. Níže uvedené kapitoly se již budou zabývat návrhem podnikatelského plánu konkrétního podnikatelské jednotky.

### 4.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

**Název:** PRAMEN-BRNĚNKA, spol. s r. o.

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Datum vzniku společnosti:** 9. 12. 1996

**Základní kapitál společnosti:** 1000 000 Kč

**Obchodní podíl:** Dr. Petr Liška.....50 %

Miloš Škrdlík.....50 %

#### **Předmět podnikání:**

- Ø koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- Ø zprostředkovatelská činnost,
- Ø pronájem nebytových prostor,
- Ø poradenská a konzultační činnost v oboru obchodního managementu, marketingu, reklamy a propagace,
- Ø informační služba,
- Ø poskytování leasingu.

Podnik PRAMEN-BRNĚNKA, spol. s r.o. má sídlo firmy na náměstí Míru 1, 602 00 Brno, tak je zapsána v obchodním rejstříku. Provozuje 8 prodejen: nám. Míru 1, Vaňkovo nám. 1, Purkyňova 45, Slovinská 1, Cihlářská 24/26, Libušina tř. 23 a dvě prodejny na Lidické 5.

### 4.1.1 Cíle a vize podniku

Vzhledem k tomu, že PRAMEN-BRNĚNKA, spol. s r. o. je řádným členem MS BRNĚNKA, spol. s r. o., tak by její cíle měly být jednotné s cíly MS BRNĚNKA.

- Ø Krátkodobé cíle – získání stálé klientely, příjem spolehlivých pracovníků, vyrovnaný rozpočet,
- Ø Dlouhodobé cíle – zlepšovat a posilovat svoji pozici na trhu, zvyšovat svoji konkurenceschopnost, zmodernizovat ostatní provozovny do úrovně TOP LINIE, vytvářet zisk, schopnost splácen závazky (úvěry).

Vize podniku musí vycházet z vize MS BRNĚNKA, kterou je zajištění dlouhodobého a úspěšného fungování podniku. Obchodní filozofie vychází z toho, že podnik musí být jedinečným v následujících oblastech:

- Ø otevírací době,
- Ø v rozsahu sortimentu a komplexnosti nabídky,
- Ø ve vynikající nabídce zejména čerstvého a rychloobrátkového zboží,
- Ø v kvalitě a etice prodáváného zboží,
- Ø v péči o zákazníka,
- Ø v čistotě a hygieně prodeje,
- Ø v rozsahu doplňkových služeb,
- Ø v poctivosti prodeje,
- Ø v komplexnosti nabídky,
- Ø a zejména ve spolehlivosti!

## 4.2 STRATEGIE PRAMEN-BRNĚNKA SPOL. S R. O.

Jak jsem již zmínila, tak PRAMEN-BRNĚNKA je součástí franchisového systému MS BRNĚNKA, a proto je vytváření vlastní strategie částečně omezené. Získat představu o míře pravomocí je možné z níže vybraných oblastí.

### 4.2.1 Sortiment a cenová politika

Nová provozovna PRAMEN-BRNĚNKA nyní může nabízet širší škálu sortimentních skupin potravinářského i drogistického zboží oproti staré provozovně, ve které bylo určité kapacitní omezení. Největší podíl na celkovém obratu mají mléčné výrobky, pečivo, uzeniny, lahůdky a další skupiny rychloobrátkového zboží.

Základní zásadou je vést veškeré sortimentní skupiny zboží tak, aby zákazník nemusel chodit do jiné prodejny a v takovém rozsahu, který dokáže trh dané prodejny spotřebovat. Proto PRAMEN-BRNĚNKA musí věnovat pozor kvalitě těch sortimentních skupin, které se rozhodující měrou podílí na tvorbě obrátů a zisku.

Díky rozšíření prostorových kapacit může PRAMEN-BRNĚNKA v nové provozovně rozšířit i doplňkový sortiment např. zaměřením se na BIO sortiment, který se stává budoucím rostoucím trendem. Dále pak prodej pohlednic, jízdenek, telefonních karet, prodej tisku apod.

Je důležité dbát nejen na šířku sortimentu, ale také na jeho hloubku. To vše stejně jako doplňkový prodej představuje pro PRAMEN-BRNĚNKA konkurenční výhodu. Při tvorbě sortimentu je důležité pamatovat na zákazníky všech příjmových skupin, tzn. že u každé sortimentní položky by podle možností měl být výrobek levný, standardní a špičkový.

**Obrázek 3:** Základní pravidla volby sortimentu



Zdroj: *Manuál profilace sítě 2007*

Tvorbu ceny si PRAMEN-BRNĚNKA určuje s ohledem na ekonomiku a rozvoj firmy a samozřejmě na konkurenci. Přesto, že je členem MS BRNĚNKA, tak zde není jednotný



cenový systém, stále je zde značná volnost v rozhodování u každého franchisanta. Stejně ceny jsou používány jen u zboží v letákových a jiných promočních akcích. Cílem cenové politiky je vytvořit takový systém, který budu produkovat i prostředky nezbytné na dostatečné a motivující mzdy, obnovu zařízení prodejny a na další investice.

#### **4.2.2 Dispoziční řešení prodejny**

Dispoziční řešení prodejny musí být prováděno v souladu s provozními zásadami a podle jednotného Grafického manuálu MS BRNĚNKA. Cílem je, aby zákazník, ať vstoupí do kterékoliv prodejny, pocítil její příslušnost k síti MS BRNĚNKA. Je důležité uspořádat prodejnu tak, aby vytvářela příjemnou atmosféru a umožnila zákazníkovi se jednoduše orientovat.

Pro názornost uvádím rozměry staré provozovny, která měla 344 m<sup>2</sup> prodejní, 320 m<sup>2</sup> skladovací a 855 m<sup>2</sup> parkovací plochu a nové provozovny o výměře 860 m<sup>2</sup> prodejní, 748 m<sup>2</sup> skladovací plochy a samozřejmě vytvoření značného množství parkovacích míst. V provozovně takových rozměrů může PRAMEN-BRNĚNKA splnit veškerá dispoziční kritéria.

#### **4.2.3 Zásady nabídky a prodeje zboží**

Tyto zásady vychází z předpokladů, že:

- Ø rychloobrátkové zboží je alfa a omega prodejních obrátů,
- Ø na sortimentu, kvalitě a úrovni nabídky těchto komodit závisí budoucí úspěch,
- Ø v prodeji kvalitního, teplého pečiva je prostor k tomu stát se nejlepším poskytovatelem – v nové provozovně má PRAMEN-BRNĚNKA vlastní pec, kde si zákazník může upéct čerstvý chleba během pár minut,
- Ø udržovat čistotu v obsluhovaných úsecích,
- Ø nezbytně dodržovat prodejní dobu,
- Ø zajistit maximální připravenost prodejny tj. doplněné, plné, pečlivě vyrovnané regály.

Lze říct, že PRAMEN-BRNĚNKA si může nezávisle vytvářet cenovou politiku, rozhodovat o šířce a hloubce sortimentu podle specifik lokality, ve které působí daná

provozovna. Zatímco strategie týkající se dispozičního řešení prodejny musí vycházet ze zásad maloobchodní sítě.

### **4.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA PRAMEN-BRNĚNKA SPOL. S R.O.**

Strategie MS Brněnka je založena na snaze vyplnit mezery, které po sobě zanechávají hypermarkety. V obchodech velkých řetězců vládne anonymita a většinou stojí v místech, kam zákazníci musí přijet autem. Maloobchodní síť BRNĚNKA se snaží přilákat své pravidelné zákazníky z blízkého okolí svých prodejen. Soustředuje se na tzv. rychloobrátkové zboží, které lidé nakupují častěji než jen jednou týdně při velkém nákupu v obchodním centru. Jedná se např. o pečivo, zeleninu nebo mléčné výrobky.

Dalším strategickým krokem Brněnky je, že sází na rodinný ráz prodejen. Zaměřuje se na úzký kontakt mezi zákazníkem a prodávčem. Podle průzkumů je potvrzeno, že 80% zákazníků navštěvuje danou prodejnu ve svém okolí pravidelně, protože většina hypermarketů není na dosah ruky. Právě na umístění svých prodejen v centru města a tzv. „na rohu“ klade MS Brněnka velký důraz. Od hypermarketů se Brněnka snaží odlišit podporou regionálních partnerů, kteří rozšiřují nabízený sortiment o výrobky fair trade a bio výrobky. Od 1.10.2007 navázal maloobchodní řetězec spolupráci s pekařstvím Jana Balabána, který dodává biopečivo do prodejen Brněnka. [26]

#### **4.3.1 SWOT analýza**

SWOT analýza je souhrnným zhodnocením silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb konkrétní prodejny PRAMEN-BRNĚNKA na Purkyňově ulici. Při jejím sestavování jsem vycházela z poznatků získaných studiem dostupných informací o MS Brněnka. Vzhledem k tomu, že PRAMEN-BRNĚNKA je členskou firmou maloobchodní sítě, tak hodnocení jednotlivých stránek, příležitostí a hrozeb je v některých případech spojováno dohromady s MS BRNĚNKA.

#### **SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)**

- Ø Výhodná pozice prodejny
- Ø Dostatečně široký sortiment

#### **SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)**

- Ø Vyšší cenová hladina
- Ø Výpadky v nabídce určitého zboží

- Ø Kvalita a čerstvost
- Ø Důraz na osobní přístup
- Ø Pravidelné letákové akce
- Ø Kvalitní Franchisingový systém
- Ø Rychlost nákupu
- Ø Stálá klientela
- Ø Stabilní management

- Ø Nízký stupeň propagace

## SILNÉ STRÁNKY

Za nejsilnější stránku je možné považovat **umístění prodejny**. Jednotlivé provozovny jsou směřovány do centra města Brno, kdy MS Brněnka klade velký důraz situovat prodejny tzv. na rohu, kde jsou nepřehlédnutelné. PRAMEN-BRNĚNKA na Purkyňově ulici se nachází v hustě obydlených sídlištích, konkrétně v nově vybudovaném obytném komplexu a v blízkosti škol kde je pro zákazníky snadná a rychlá dostupnost.

**Dostatečně široký sortiment** je další silnou stránkou, která ve většině případů vede k uspokojování potřeb jednotlivých zákazníků. Přesto že ve srovnání s hypermarkety PRAMEN-BRNĚNKA nabízí užší sortiment, tak pro spokojenost zákazníků se jedná o sortiment dostačující a to z důvodu, že v Brněnce zákazníci nakupují především zboží denní potřeby.

V době rostoucí konkurence je důležité se neustále rozvíjet a zdokonalovat oblasti, které se jeví jako zdroj budoucího úspěchu. Za takový zdroj a zároveň silnou stránku je možné považovat **kvalitu a čerstvost** prodáváného zboží. PRAMEN-BRNĚNKA podporuje regionální dodavatele, kteří zajišťují dodání kvalitních a čerstvých výrobků a to od pečiva, bio pečiva přes mléčné výrobky apod.

Pro každý podnik je důležité, aby zákazníci odcházeli z nákupu s příjemným pocitem a rádi se zpět zase vraceli. To vše zajišťuje **příjemný personál**, který musí být k zákazníkům vstřícný a příjemný. Díky rodinnému charakteru prodejny dává svým zákazníkům pocit domácího prostředí, kde mají blízký vztah s personálem a neexistuje zde značná míra anonymity mezi zákazníkem a prodávajícím, tak jako tomu je v hypermarketech.

Za další silnou stránku je možné považovat **pravidelné letákové akce**, které jsou vydávány v pravidelných čtrnáctidenních intervalech, jejich prostřednictvím je nabízeno

vybrané zboží za nižší ceny při zachování stejné kvality. Je to jeden ze způsobů jak si zajistit věrnost stálých zákazníků a příliv budoucích potenciálních zákazníků, které letákové akce mohou přivést.

Silnou stránkou je i **kvalitně zpracovaný franchisingový systém**, kterého PRAMEN-BRNĚNKA úspěšně využívá při provozování své činnosti. Jeho prostřednictvím je podnik informován o aktuálních změnách zákonů, norem a různých nařízení, které by podnik musel jinak sám pracně vyhledávat. Tento způsob dělby práce umožňuje vlastníkům jednotlivých franchis zaměřit se na prosperitu a rozvoj své obchodní jednotky. Podle mého názoru tato franchisa je pro další potenciální zájemce velmi atraktivní z důvodu ne příliš vysokých požadavků na budoucího franchisanta a jejich značné volnosti ze strany franchisora.

**Rychlost nákupu** je možné také považovat za silnou stránku, protože v poslední době se stává velmi důležitým kritériem při výběru nákupního centra zákazníkem. Problémem hypermarketů je, že zákazník zde stráví větší část svého času než je v konečné fázi jeho spokojenost z nákupu. Právě díky situování prodejny nemusí zákazníci dojíždět, procházet velkou prodejní plochu, zboží najdou vždy na stejném místě a nemusí vystát dlouhé fronty u pokladen.

V neposlední řadě je pro PRAMEN-BRNĚNKA důležitá **stálá klientela**, kterou jsou zákazníci nakupující v prodejně řadu let, a proto nejsou ochotni lehce změnit místo nákupu.

Na závěr bych zmínila, že za silnou stránku považuji i **původní vedení od založení společnosti**, které vytváří pocit důvěry, fungování a budoucího rozvoje jak pro další franchisanty, tak i pro zákazníky. Zakladatelé PRAMEN-BRNĚNKA jsou zároveň i zakladateli úspěšně fungujícího franchisového konceptu MS BRNĚNKA, spol. s r. o..

Z výčtu možných silných stránek vyplývá, že PRAMEN-BRNĚNKA je stabilním a prosperujícím supermarketem, pro jehož stávající rostoucí trend je třeba vývoj těchto silných stránek neustále udržovat a rozvíjet. Za žádných okolností nesmí dojít k poklesu kvality nejčastěji nakupovaného sortimentu jako je pečivo, mléčné výrobky a uzeniny. Snížení kvality nebo širší stěžejního sortimentu by mohlo znamenat výrazný odliv zákazníků směrem ke konkurenci.

## SLABÉ STRÁNKY

**Vyšší cenová hladina** je charakteristická pro PRAMEN-BRNĚNKA i pro ostatní členské provozovny v MS BRNĚNKA. Vzhledem k nakupovanému množství od svých dodavatelů se nikdy Brněnka nemůže dostat na stejnou cenovou hladinu jako je v hypermarketech.

Do doby než se PRAMEN-BRNĚNKA na Purkyňově ulici přestěhoval ze staré provozovny do nové, tak bylo možné za slabé stránky považovat také omezenou kapacitu, zastaralost prodejny a nedostatečné parkovací plochy. Jako nejvhodnější řešení, se proto ukázalo postavení zcela nové prodejny na původním místě.

**Výpadky v nabídce určitého zboží** nejsou jen problémem maloobchodních sítí, ale i hypermarketů a supermarketů. Přesto je to závažný problém, který může do budoucna odradit zákazníky k dalšímu nákupu právě v PRAMEN-BRNĚNKA.

Jako poslední slabou stránku bych zmínila **nízký stupeň propagace**. V současné době jediným způsobem propagace je vydávání pravidelných letákových akcí, což je podle mého názoru nedostačující. O způsobu a intenzitě propagace rozhoduje MS BRNĚNKA jako celek. V roce 2007 učinila MS Brněnka značnou propagaci své sítě při oslavě svého desátého výročí, kdy se zviditelnila v tisku po celé České republice, tak i v brněnských týdenících. Další způsob jak si MS Brněnka buduje dobré jméno u veřejnosti je pořádání dětských dnů, který se koná pravidelně 1. června.

Všechny tyto slabé stránky je nutné monitorovat a následně eliminovat, aby tak PRAMEN-BRNĚNKA předešel zbytečným ztrátám.

### PŘÍLEŽITOSTI (OPORTUNITIES)

- Ø Umístění prodejny v novém obytném komplexu
- Ø Snižující trend oblíbenosti nákupu v hypermarketech
- Ø Odlišit se od hypermarketů
- Ø Potenciální dodavatelé
- Ø Zavedení EKO – potravin
- Ø Zvyšující se kupní síla obyvatel

### HROZBY (THREATS)

- Ø Rostoucí požadavky zákazníka
- Ø Expanze supermarketů v centru měst
- Ø Hygienické, bezpečnostní a legislativní normy
- Ø Možnost ztráty zákazníka při rekonstrukci nebo modernizaci prodejny

Příležitosti a hrozby je možné identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku.

## **PŘÍLEŽITOSTI**

Za velkou příležitost považuji přemístění provozovny do nového objektu, ve kterém došlo k rozšíření nákupní plochy, k instalaci nového vybavení a v průběhu roku 2008, kdy bude celý komplex dokončen, i k získání parkovacích ploch. Tato příležitost zároveň vyplývá i z toho, že nová provozovna se nachází v obchodním a bytovém komplexu EDEN, kdy novými zákazníky PRAMEN-BRNĚNKA se stanou právě noví majitelé bytových jednotek v tomto komplexu.

Pozitivním vývojem pro PRAMEN-BRNĚNKA je **snižující se trend oblíbenosti nákupu v hypermarketech** a to především z důvodu rostoucí hodnoty času pro zákazníky, který jsou ochotni ztratit při nákupu. Lidé začínají být unaveni neustálým shonem za co nejlepší nabídkou některého z hypermarketů, protože se často setkávají právě s problémem, že nabízené zboží za lepší cenu je již vyprodané. Právě toto jsou jedny z mnoha příčin, proč někteří zákazníci začínají dávat přednost příjemnému klidnému nákupu i když za mírně vyšší cenu.

Z důvodu, že hypermarkety jsou obrovskou konkurencí, která maloobchodním sítím odebírá značnou část zákazníků, je **potřeba se od hypermarketů odlišit**. V případě PRAMEN-BRNĚNKA se jedná především o zaměření se na příjemný přístup k zákazníkovi tak, aby se rád do jejich prodejen vracel. Nabídnout mu takový nákup, který nebude jen shon za co nejlepší cenou a stání dlouhých front u pokladen, ale který ho bude především těšit. Prioritně se neorientuje na cenu, ale především na kvalitu, kterou získává díky podpoře regionálních dodavatelů. Získání spokojeného zákazníka bude znamenat nejen jeho věrnost, ale zároveň bude šířit i dobré jméno prodejny mezi ostatními.

V současné době jsou neustále řešeny otázky životního prostředí, jehož důsledkem je rostoucí trend tzv. **EKO – potravin**. Jde o dražší potraviny, ale je důležité, aby byly součástí nabízeného sortimentu. Na trhu se objevuje nový segment zákazníků, kteří

vyhledávají právě potraviny vypěstované na tzv. eko-farmách<sup>7</sup>. Právě zde se otevírá prostor pro získání příležitosti, kdy by PRAMEN-BRNĚNKA měl věnovat pozornost tomuto druhu potravin a být tak krok napřed před konkurencí.

Značnou příležitost představuje i **zvyšující se kupní síla obyvatel**, kdy na základě statistik bylo zjištěno, že lidé utrací v maloobchodě čím dál více peněz. Může to být způsobeno právě změnou zákaznických preferencí.

## **HROZBY**

Hlavní hrozbou všech maloobchodních prodejen je **expanze hypermarketů a supermarketů** do menších provozoven a center měst. Důsledkem může být odliv části zákazníků ke konkurenci.

**Rostoucí požadavky zákazníků** mohou představovat také hrozbu, protože zákazník se stává stále vybíravějším, pohodlnějším a navíc se mu naskytuje narůstající počet prodejen, ze kterých si může vybírat. Přesto, že je provozovna vybavena novým vybavením, tak neustále se měnící **hygienické, bezpečnostní a legislativní normy** vyžadují často dodatečné investice do nových zařízení, zvýšení administrativní náročnosti nebo omezení či ztížení prodejnosti určitých výrobků.

Vzhledem k tomu, že se v současné době PRAMEN-BRNĚNKA nachází v nedokončené budově, na které stále probíhá značná část stavebních prací, tak se může vyskytnout riziko **možnosti ztráty zákazníka**, protože budou nuceni vyhledat alternativní místo nákupu a část z nich se již nemusí do původní prodejny vrátit.

### **4.3.2 Analýza oborového okolí podle Portera**

Pomocí analýzy oborového okolí se pokusím analyzovat relevantní vlivy na daný podnik a podnikatelské prostředí, ve kterém společnost působí. Tato analýza bude vycházet z Porterova modelu pěti faktorů.

---

<sup>7</sup> Ekologické zemědělství je hospodaření s kladným vztahem ke zvířatům, půdě, rostlinám a přírodě bez používání umělých hnojiv, chemických přípravků, postřiků, hormonů a umělých látek.

## a) Vyjednávací síla zákazníků

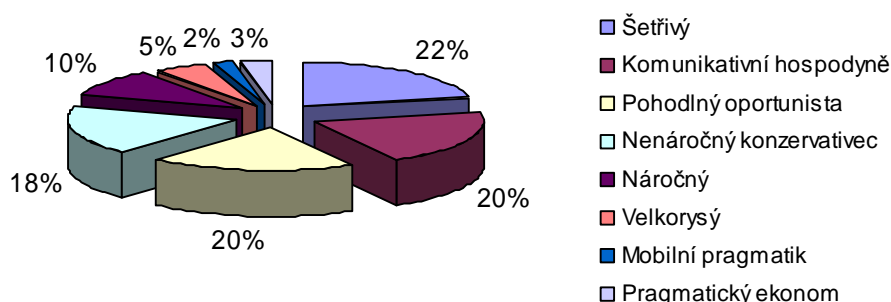
Na úvod bych chtěla zmínit, že PRAMEN-BRNĚNKA provádí na svých provozovných pravidelné průzkumy identity svých zákazníků a jejich nákupních zvyklostí a trendů, které jí pomáhají při vytváření koncepcí a přizpůsobení služeb jejich požadavkům.

Struktura zákazníka v PRAMEN-BRNĚNKA je následující:

- Ø nejvíce zákazníků spadá do kategorie „**Šetřivý**” - 22%. Jedná se o zákazníka, který je nemobilní, je nenáročný a cenově citlivý,
- Ø na druhém místě se umístil typ s označením „**Komunikativní hospodyně**”- 20%. Zákazník je nemobilní, více i méně náročný a cenově citlivý. 20% patří i typu „**Pohodlný oportunist**”, který je nemobilní, náročný a cenově necitlivý,
- Ø 18% zastupují typ „**Nenáročný konzervativec**”, který je nemobilní, nenáročný a cenově necitlivý,
- Ø 10 % typ „**Náročný**” je mobilní a cenově necitlivý zákazník,
- Ø 5% typ „**Velkorysý**” je mobilní a cenově necitlivý zákazník,
- Ø 5% zákazníků je tzv. „**Mobilní pragmatik**” a „**Pragmatický ekonom**”, tedy mobilní a cenově citlivý zákazník.

Z toho vyplývá že 42% zákazníků je nemobilních a cenově citlivých, 38% je nemobilních a cenově necitlivých, 15% je mobilních a cenově necitlivých a 5% je mobilních a cenově citlivých.

**Graf 2:** Typy nakupujících MS Brněnka



Zdroj: *Manuál profilace sítě 2007*



V každém oboru podnikání pro úspěšný rozvoj podnikatelských aktivit je jistě nezbytné určit si „*kdo bude našim zákazníkem?*“. Často podniky tuto otázku podceňují a chtějí své produkty jen co nejvíce prodat a neuvědomují si, že právě pomocí segmentace zákazníků mohou přizpůsobit své aktivity a produkty tak, aby vyhovovaly preferencím jednotlivých zákazníků. Další významnou otázkou, kterou by se měl podnik zabývat je „*kdo je zákazníkem konkurence a proč nakupuje právě u ní?*“. Značnou příležitost pro podnik tvoří potenciální zákazníci, které je možné v budoucnu zaujmout a získat.

Zákazníci PRAMEN-BRNĚNKA jsou především lidé, kteří bydlí v jejím okolí. Právě jedním ze strategických kroků je i umístění jednotlivých prodejen, které jsou vždy situovány v oblastech, které jsou značně osídleny. Na druhé straně na trhu existuje řada konkurentů, kteří působí ve stejném oboru podnikání, a proto je možné vyjednávací sílu zákazníků zhodnotit jako relativně vysokou. Jednou z možností jak tuto vyjednávací sílu snížit je zvýšit orientaci na zákazníka, tak aby zákazník neměl sebemenší důvod vyhledávat konkurenci. Tzn. vnímat důkladně zákazníkovi potřeby, pocity a požadavky. V současné době zákazníci kladou důraz především na cenu, čerstvost, kvalitu, čas strávený nákupy, služby obchodu a personál. Právě tyto oblasti vytváří prostor pro diferenciaci marketingových strategií, které by měl PRAMEN-BRNĚNKA využít pro udržování stávajících a získávání nových zákazníků.

## **b) Vyjednávací síla dodavatelů**

Podle mého názoru má PRAMEN-BRNĚNKA v současné době dostatečně vyvinuté a ustálené vztahy se svými dodavateli. Dodavatelé produktů, se kterými nebyla navázána bezproblémová spolupráce, jsou nahrazováni jinými, kteří jsou schopni nabídnout nejlepší produkty a služby s ohledem na kritéria kvality, ceny, spolehlivosti a inovativnosti dodavatele. Problémem při výběru spolehlivého dodavatele je, že podnik nemá k dispozici kvalitní informace o tom, kteří dodavatelé jsou spolehliví a zda jejich výrobky jsou poměrně kvalitou k ceně. Jsou zde dodavatelé, u kterých existuje možnost vyjednávání o ceně např. Coca Cola, o zvýhodněných akcích např. formou promo akcí – ochutnávek daných produktů. Na druhé straně se snaží navazovat vztahy s dodavateli působícími v regionu, u kterých je možnost vyjednávání o ceně značně menší. Mezi tyto dodavatele patří např. pekárny Hepek, Balabán, Karlova pekárna, masokombinát Steinhauser, Hadač a Zapletal, mlékárna Olešnice apod.

Vyjednávací sílu dodavatelů tedy hodnotím jako relativně vysokou. Jejího snížení je možné dosáhnout pomocí identifikace spolehlivých dodavatelů a s danými dodavateli udržovat a posilovat dobré vztahy, čímž je možné získat také některé jejich zákazníky. Velmi špatná komunikace a vyjednávání je např. s Nestlé, Kraft Foods.

Mezi nejvýznamnější dodavatele patří např.:

- Ø Hanácká kyselka, Karlovarské minerální vody, Kofola, Pepsi-Cola, Coca Cola, Plzeňský prazdroj, Starobrno,
- Ø Ferrero Česká, Nestlé Česko, Douwe Egberts, Dr. Oetker, Vitana,
- Ø Setuza, Moracell a další.

### **c) Hrozba vstupu nových konkurentů**

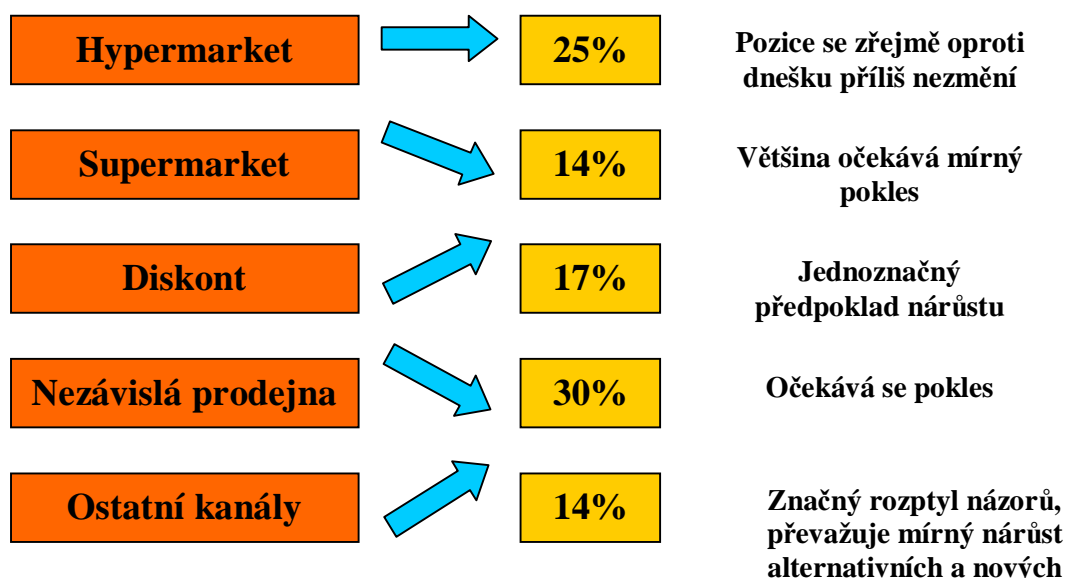
Přesto, že v daném odvětví působí řada podniků jde podle mého názoru o trh, který není ještě dostatečně nasycen. Stále jsou zde regiony, ve kterých se nevyskytují maloobchodní sítě rodinného charakteru, které by mohly nahradit místo hypermarketů a uspokojit tak zákazníky, kteří preferují úsporu času při nákupu. Takovým příkladem je např. maloobchodní síť Žabka, která v minulém roce získala nového investora – Česko-Slovenskou skupinu Penta Investment, která má v plánu navázat na stávající strategii Žabky a zahájit nový rozvoj prodejen Žabka na českém trhu, konkrétně se chystá expandovat do Prahy, jejího okolí a poté postupně i na brněnsko. Jde o polský řetězec moderních prodejen typu convenience store, které v Polsku fungují od roku 1998. Vzhledem k tomu, že jde o odvětví obchodně atraktivní můžu rivalitu mezi existujícími konkurenty hodnotit jako značně vysokou a možnost vstupu dalších konkurentů jako kontinuálně se snižující. Možnost jak se odlišit od průměrné konkurence je prostřednictvím vhodného marketingu a především na základě kladení důrazu na kvalitu výrobků, služeb a spokojenost zákazníků, která vytvoří a upevní dobré jméno a image podniku na daném trhu. Mezi hlavní konkurenty patří:

- Ø Maloobchodní síť BALA, s. r. o.,
- Ø Maloobchodní síť HRUŠKA, s. r. o.,
- Ø BILLA, spol. s r. o.,
- Ø AHOLD Czech Republic, a. s. – supermarkety Albert.

Za úhlavní konkurenty samozřejmě považují existenci hypermarketů (Hypernova, Tesco, Globus, Makro) a diskontů (Lidl, Penny, Plus a do budoucna realizovaný diskont působící v Nizozemí Aldi). Makro představuje významnou konkurenci z toho důvodu, že se často stává svými cenami atraktivnější pro franchisanty MS Brněnka, tedy i pro PRAMEN-BRNĚNKA, než velkosklad RAPO, který slouží pro zásobování těchto franchisantů, respektive kde by se měli franchisanti zásobovat. Jen bych chtěla dodat, že podle posledního výzkumu společnosti INCOMA Research je dokázáno, že hypermarkety ztrácí u zákazníků oblíbenost a naopak ji získávají diskonty, které nabízí po hypermarketech na menší prodejní ploše nejširší sortiment zboží a splňují tak v současné době jeden z nejdůležitějších zákaznických požadavků, kterým je preference a úspora času.

Do budoucna se předpokládá, že počet potravinářských prodejen do roku 2010 mírně vzroste, největší expanze (i nárůst tržního podílu) se očekává u diskontů, slibné perspektivy mají také specializované prodejny potravin a některé koncepty convenience. Expanze hypermarketů bude pokračovat již pomalejším tempem (především menší hypermarkety kolem 4-5 tis. m<sup>2</sup> prodejní plochy, středně velká města). Následující obrázek poskytuje souhrnné informace o budoucím očekávaném vývoji.

**Obrázek 4:** Vývoj potravinářských prodejen do roku 2010



Zdroj: INCOMA Research, RETAIL VISION 2010 RETAIL SUMMIT

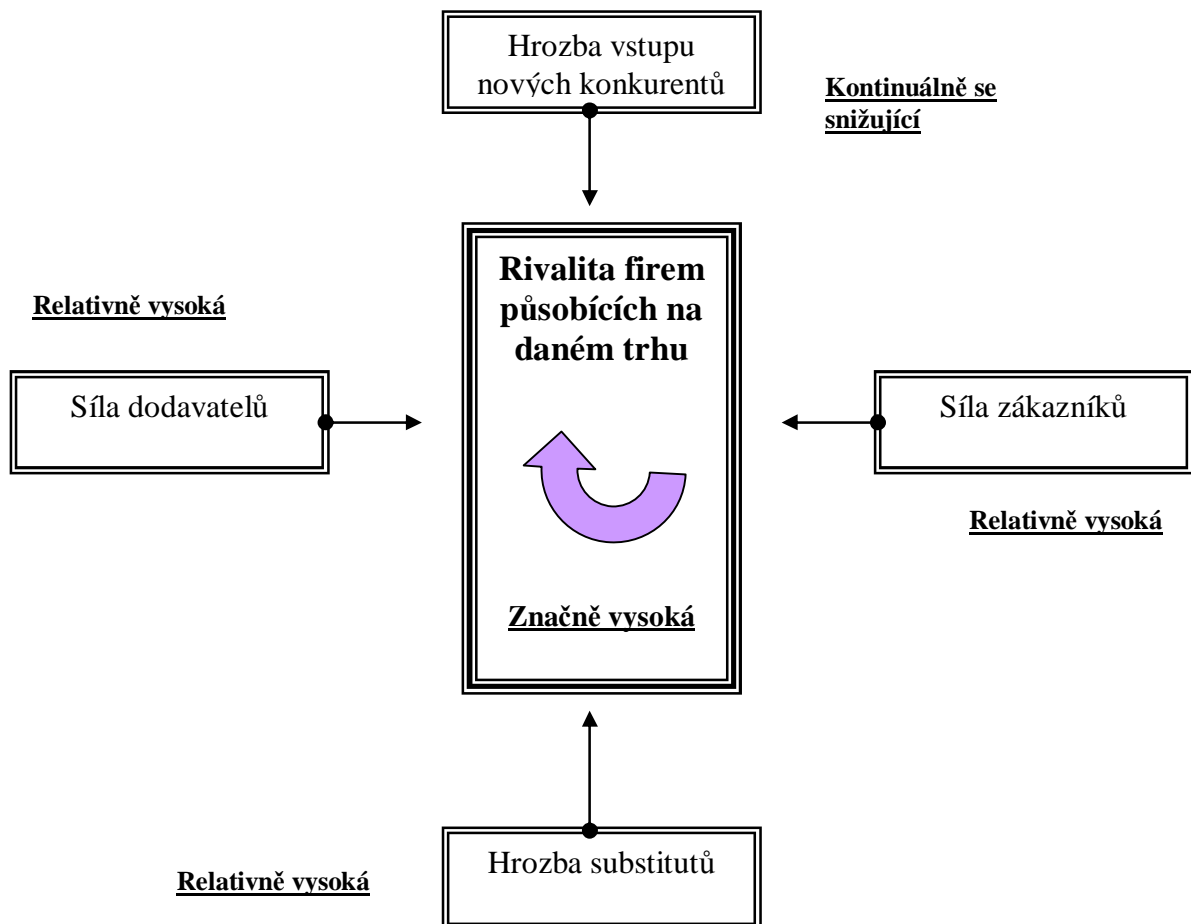
#### d) Hrozba substitutů

Z počátku bylo pro mne těžké představit si, co je v oblasti maloobchodní sítě substitutem. Za substitut, který představuje největší hrozbu jsou formy prodejen, které mají podobný charakter stejně jako PRAMEN-BRNĚNKA a chystají se vstoupit na trh. Příkladem může být maloobchodní síť Žabka, o které jsem se již zmiňovala podrobněji výše.

#### e) Rivalita firem působících na daném trhu

V daném odvětví není jen konkurence mezi samotnými maloobchody, ale jsou jejich konkurenty i diskonty a hypermarkety, a proto je v daném oboru podnikání neustálý konkurenční boj za účelem udržení si své pozice na trhu a získávání nových potenciálních zákazníků. Z toho vyplývá, že rivalitu mezi firmami působícími na trhu hodnotím jako značně vysokou.

**Obrázek 5:** Souhrnné hodnocení Porterova modelu pěti faktorů



## 4.4 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

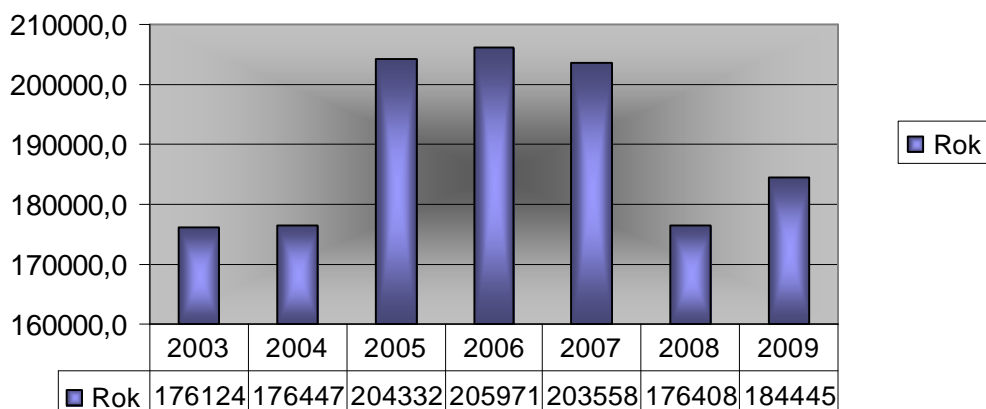
Cílem této kapitoly je poskytnout čtenáři přehled o finanční situaci konkrétního členského podniku PRAMEN-BRNĚNKA spol. s r. o. za poslední čtyři roky, tedy 31.12.2004 - 31.12.2007. Jak jsem již zmiňovala výše, tak PRAMEN-BRNĚNKA, spol. s r.o. provozuje 8 prodejen. Tyto výkazy jsou za celý podnik, tedy souhrn všech 8 prodejen. Výkazy nejsou za jednotlivé provozovny vedeny. Provedla jsem finanční analýzu, která zahrnuje tyto oblasti:

- Ø zhodnocení vývoje tržeb a jejich pravděpodobný trend pro další rok,
- Ø analýzu vybraných poměrových ukazatelů,
- Ø analýzu rozdílových a provozních ukazatelů,
- Ø analýzu soustav ukazatelů.

### 4.4.1 Vývoj tržeb

Při stanovení předpokládaného vývoje tržeb jsem za celkové tržby považovala tržby z prodeje zboží i tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Pomocí statistické funkce lintrend jsem určila pravděpodobnou výši tržeb v dalších letech.

**Graf 3:** Trend vývoje tržeb v letech 2003 - 2009



Zdroj: Účetní výkazy PRAMEN-BRNĚNKA, spol. s r. o.

### ***Komentář:***

PRAMEN-BRNĚNKA vytváří tržby nejen za zboží, ale také tržby za služby a to např. z pronájmu nebytových prostor, poradenské a konzultační činnosti v oboru. Samozřejmě tržby za prodej zboží jsou stěžejní. Od roku 2004 každý rok tržby rostly. V roce 2007 došlo k mírnému poklesu. Tento pokles mohl být zapříčiněn omezeným přístupem ještě do staré původní provozovny, vedle které se zahájila výstavba bytového a obchodního komplexu EDEN. Podle funkce lintrend by mělo v letošním roce dojít k poklesu tržeb a v roce 2009 opět k jejich růstu. Vzhledem k tomu, že výstavba bytového a obchodního komplexu EDEN není stále dokončena a je obklopena řadou stavebních prací, je tuto situaci možné považovat za příčiny poklesu tržeb v letošním roce. V současné době se zahájila výstavba II. etapy bytového komplexu a předpokládaný termín ukončení je právě do roku 2009. Po ukončení tohoto projektu zde vznikne přes 128 bytových jednotek, které tak přivedou nové potenciální zákazníky pro PRAMEN-BRNĚNKA.

## **4.4.2 Analýza poměrových ukazatelů**

Existuje řada poměrových ukazatelů. Pro svoji diplomovou práci jsem zvolila ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability.

### **4.4.2.1 Analýza likvidity**

Zkoumá schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. S touto analýzou souvisí dvě definice, které je třeba si uvědomit:

**Solventnost** – to je platební schopnost hradit k určitému datu, v požadované podobě a na požadovaném místě.

**Likvidita**<sup>8</sup> – schopnost podniku přeměnit majetek na prostředky, které může firma okamžitě použít na úhradu závazků. Majetek podniku se dělí do tří stupňů likvidity:

---

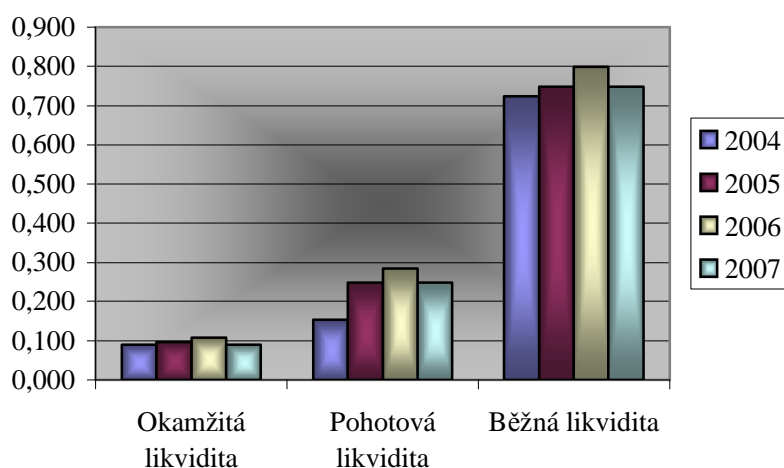
<sup>8</sup> Likvidita má doporučené hodnoty:

- Ø Okamžitá likvidita: 0,2 – 0,5
- Ø Pohotová likvidita: 1,0 – 1,5
- Ø Běžná likvidita: 1,5 – 2,5

**Tab. 1:** Ukazatele likvidity v letech 2004-2007

Ukazatel likvidity	Zdroj dat	2004	2005	2006	2007
Okamžitá likvidita	FM / Krátkodobé zdroje	0,089	0,096	0,108	0,090
Pohotová likvidita	(OA - Zásoby)/Krátkodobé zdroje	0,154	0,248	0,285	0,249
Běžná likvidita	OA/Krátkodobé zdroje	0,723	0,749	0,798	0,749

**Graf 4:** Vývojový trend likvidity v letech 2004-2007



Zdroj: Účetní výkazy PRAMEN-BRNĚNKA, spol. s r. o.

**Komentář:**

Hodnoty ukazatele běžné likvidity jsou nižší než obecně doporučované. Po dobu všech analyzovaných let likvidita balancuje kolem stejné hodnoty, která je však stále nedostatečná a ukazující na jasné problémy s likviditou. Vzhledem k tomu, že podstatnou část oběžných aktiv tvoří zásoby, dochází při výpočtu pohotové likvidity k velmi výraznému snížení hodnoty tohoto ukazatele, který v roce 2007 vykazuje opět nižší hodnotu a ukazuje tak na neustálý klesající trend. Ani okamžitá likvidita nedosahuje doporučených hodnot. Pro ujasnění hodnot likvidity zde uvedenu, že průměrná doba obratu zásob je 23 dní a závazků 27 dnů. Z toho vyplývá, že nakoupené zboží na prodejně leží 23 dní a faktury za jejich nákup musí být dodavatelům zaplacený do 27 dnů.

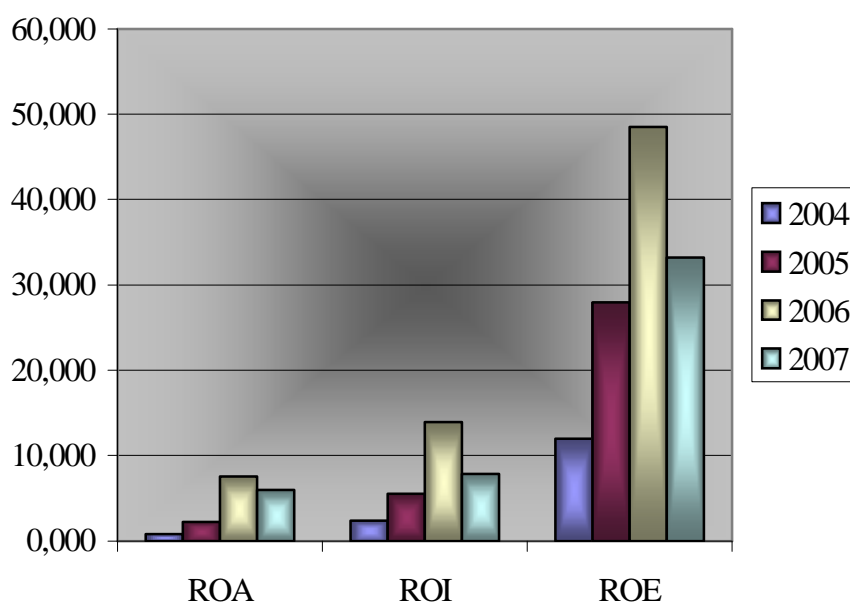
#### 4.4.2.2 Analýza rentability

Tento ukazatel se všeobecně považuje za vrcholný ukazatel efektivnosti podniku. Patří sem dosahování zisku použitím investovaného kapitálu. Platí, že čím je tento ukazatel vyšší, tím je pro společnost příznivější.

**Tab. 2:** Rentabilita kapitálu

Rentabilita kapitálu	Zdroj dat	2004	2005	2006	2007
ROA	Zisk po zdanění/ $\Sigma$ aktiva	0,830	2,203	7,533	5,963
ROI	EBIT/Celkový kapitál	2,375	5,514	13,905	7,830
ROE	Zisk po zdanění / VK	11,974	27,977	48,524	33,204

**Graf 5:** Vývojový trend rentability v letech 2004 - 2007



Zdroj: Účetní výkazy PRAMEN-BRNĚNKA, spol. s r. o.

#### **Komentář:**

Hodnoty rentability jsou vyjádřeny v % a jsou kladné, protože ve všech letech společnost vyprodukovala zisk. V roce 2007 všechny druhy rentability oproti roku 2006 poklesly a to zejména z důvodu růstu vlastního a celkového kapitálu stejně jako celkových aktiv. Hodnoty ROE jsou tak vysoké právě kvůli vysoké zadluženosti.



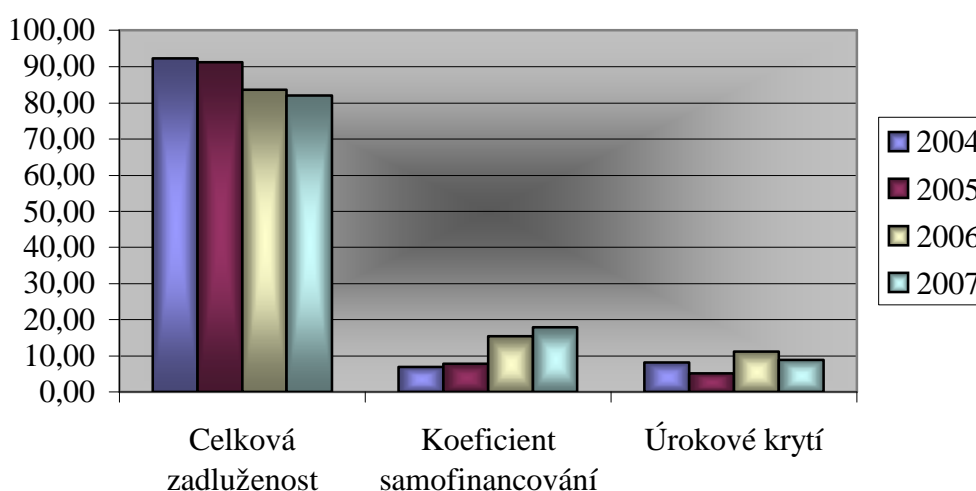
### 4.4.2.3 Analýza zadluženosti

Analýza zadluženosti zkoumá vztah mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem. Tyto ukazatele vypovídají o tom, kolik majetku podniku je financováno cizím kapitálem. Doporučená hodnota u celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování je 50 %. Součet těchto dvou ukazatelů musí být roven 100 % tedy 1.

**Tab. 3:** Ukazatele zadluženosti

Zadluženost	Zdroj dat	2004	2005	2006	2007
Celková zadluženost	$\Sigma$ Cizí zdroje / $\Sigma$ Aktiva	92,29	91,18	83,60	82,03
Koeficient samofinancování	Vlastní kapitál / $\Sigma$ Aktiva	6,94	7,87	15,52	17,96
Úrokové krytí	EBIT / Nákladové úroky	8,23	5,18	11,13	8,93

**Graf 6:** Vývojový trend zadluženosti v letech 2004 - 2007



Zdroj: Účetní výkazy PRAMEN-BRNĚNKA, spol. s r. o.

#### **Komentář:**

Stejně jako u rentability, tak i ukazatele zadluženosti jsou vyjádřeny v %. Celková zadluženost je příliš vysoká, v žádném případě nesplňuje doporučenou hodnotu 50 %, ale pozitivní vývoj je, že každým rokem její hodnota klesá. Hodnota cizích zdrojů každý rok kolísá, zatímco aktiva mají rostoucí trend. Úrokové krytí je po celé analyzované období kladné a značí tak, že je společnost schopná hradit placené úroky ze svého provozního zisku.

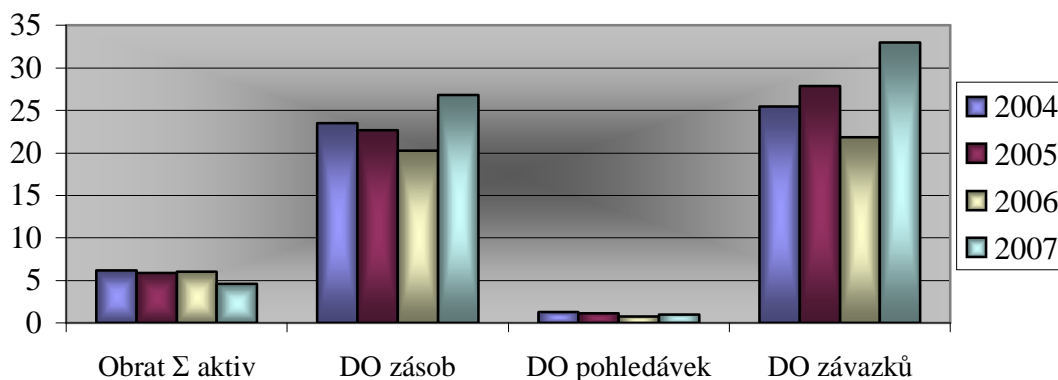
#### 4.4.2.4 Analýza řízení aktiv

Vyjadřuje, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Pokud je aktiv více, než je třeba, vznikají zbytečné náklady a důsledkem je nízký zisk. V opačném případě, kdy podnik má aktiv málo, firma přichází o výnosy. Doporučená hodnota u obratu celkových aktiv je 1,6 – 3.

**Tab. 4:** Ukazatele řízení aktiv

Řízení aktiv	Zdroj dat	2004	2005	2006	2007
Obrat $\Sigma$ aktiv	Tržby / $\Sigma$ Aktiva	6,209	5,877	6,012	4,591
DO zásob	Zásoby / Denní tržby	23,475	22,668	20,289	26,846
DO pohledávek	Obchodní pohl./Denní tržby	1,306	1,147	0,807	1,015
DO závazků	Závazky k dod./ Denní tržby	25,446	27,886	21,883	33,020

**Graf 7:** Vývojový trend řízení aktiv v letech 2004 - 2007



Zdroj: Účetní výkazy PRAMEN-BRNĚNKA, spol. s r. o.

#### **Komentář:**

Ve firmě se zhoršila situace ohledně vázání zásob – ve srovnání s předcházejícími lety trvá déle, než se hodnota zásob přemění na peníze. Neustále dochází k prodlužování doby obratu závazků, což může být i tím, že firma má velice dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy, a proto dodavatelé poskytují úvěry s prodlužující se dobou splatnosti. Doba obratu pohledávek je tak krátká, protože značná část nákupů je realizována v hotovosti. Pozitivní je také to, že doba obratu pohledávek je kratší, než

doba obratu závazků. Doba obratu je podle mého názoru nejnižší možná hodnota, kterou jsou schopni dosáhnout, protože musí zajišťovat stále plné regály zboží, aby lidi nakupovaly a zároveň musí dodržovat široký sortiment a nejenom rychloobrátkové zboží.

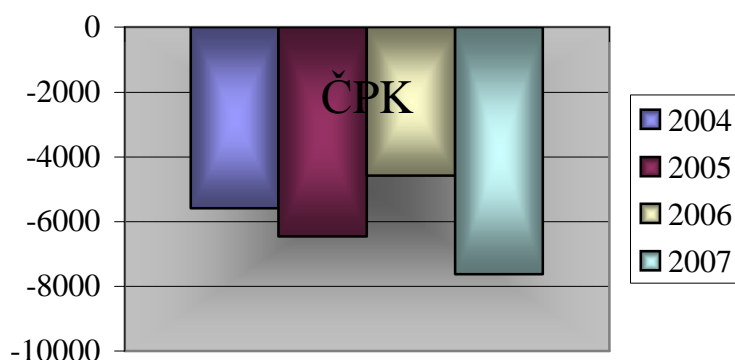
#### 4.4.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Do analýzy rozdílových ukazatelů jsem zahrнула jen jediný ukazatel, a to čistý pracovní kapitál, který se vypočítá podle níže uvedeného vzorce.

**Tab. 5:** Rozdílové ukazatele

Ukazatel	Zdroj dat	2004	2005	2006	2007
ČPK	OA - (krátk. závazky + krátk. BÚ)	-5594	-6462	-4576	-7626

**Graf 8 :** Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2004-2007



Zdroj: Účetní výkazy PRAMEN-BRNĚNKA, spol. s r. o.

#### **Komentář:**

Čistý pracovní kapitál vyjadřuje, o kolik je hodnota oběžných aktiv větší než krátkodobé závazky. V celém analyzovaném období vykazuje čistý pracovní kapitál záporných hodnot, což znamená, že v těchto letech měla firma nekrytý dluh na financování oběžných aktiv. Tj. že veškerá oběžná aktiva jsou financována z krátkodobých zdrojů a ty jsou vyšší než oběžná aktiva. Podnik používá

pravděpodobně nějaký kontokorentní úvěr, který eviduje v krátkodobých úvěrech. S těmito hodnotami čistého pracovního kapitálu firma působí na okolí jako nesolventní.

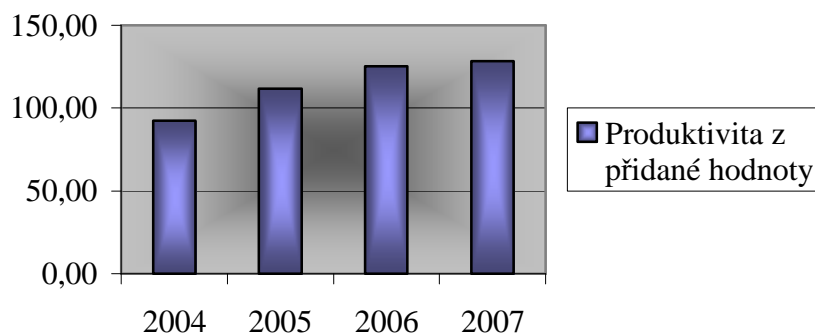
#### 4.4.4 Analýza provozních ukazatelů

Totéž platí i o analýze provozních ukazatelů, do které jsem také zahrнула pouze jeden ukazatel, a to produktivitu z přidané hodnoty. Pro její výpočet je potřebný počet zaměstnanců. MS Brněnka vytváří přibližně 1000 pracovních míst a PRAMEN-BRNĚNKA na všech provozovnách zaměstnává cca 264 zaměstnanců, tj. asi 33 zaměstnanců na každé provozovně.

**Tab. 6:** Provozní ukazatele (v tis.)

Ukazatel	Zdroj dat	2004	2005	2006	2007
Produktivita z přidané hodnoty	PH/Počet pracovníků	92,54	111,62	125,24	128,39

**Graf 9:** Vývojový trend přidané hodnoty v letech 2004-2007



Zdroj: Účetní výkazy PRAMEN-BRNĚNKA, spol. s r. o.

#### **Komentář:**

Hodnota ukazatele produktivity z přidané hodnoty má rostoucí trend. Přestože je v PRAMEN-BRNĚNKA vysoká fluktuace zaměstnanců, tak počet zaměstnanců ročně se stále pohybuje v průměru kolem 264 ve všech 8 provozovnách. Jeden zaměstnanec tedy vytváří v průměru 114 000 Kč přidané hodnoty.

#### 4.4.5 Testování finančního zdraví firmy pomocí soustav poměrových ukazatelů

Finanční zdraví MS Brněnka jsem zhodnotila pomocí analýzy soustav ukazatelů, která zahrnuje:

- Ø index bonity,
- Ø altmanův index finančního zdraví podniku,
- Ø index IN.

##### 4.4.5.1 Index bonity

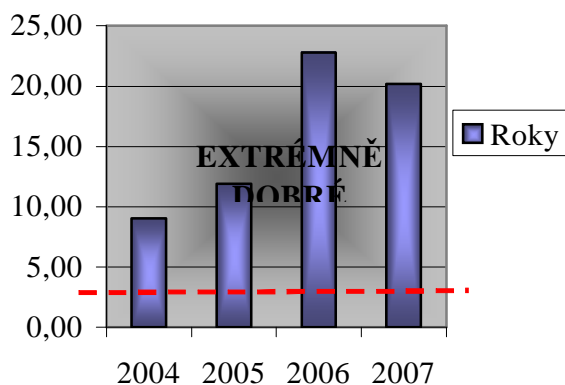
K výpočtu indexu bonity, který patří mezi bonitní ukazatele, slouží následující vzorec:

$$\text{Index bonity} = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6$$

**Tab. 7:** Index bonity

Index bonity	Zdroj dat	2004	2005	2006	2007
x <sub>1</sub>	CF / Cizí zdroje	-0,04	0,05	0,00	0,01
x <sub>2</sub>	Σ Aktiva / Cizí zdroje	1,08	1,10	1,20	1,22
x <sub>3</sub>	EBIT / Σ Aktiva	0,02	0,06	0,17	0,08
x <sub>4</sub>	EBIT / Výkony	0,87	1,60	3,67	3,06
x <sub>5</sub>	Zásoby / Výkony	14,79	10,72	8,95	13,36
x <sub>6</sub>	Výkony / Σ Aktiva	0,03	0,03	0,04	0,03
<b>CELKEM</b>		<b>9,04</b>	<b>11,92</b>	<b>22,81</b>	<b>20,19</b>

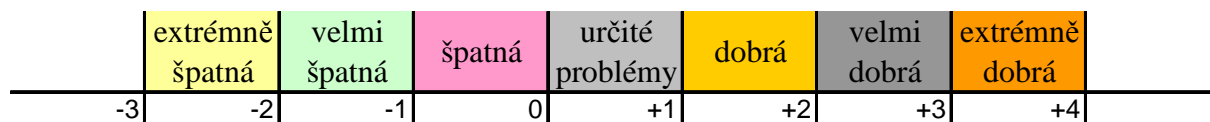
**Graf 10:** Vývojový trend indexu bonity v letech 2004-2007



Zdroj: Účetní výkazy PRAMEN-BRNĚNKA, spol. s r. o.

Platí, že čím větší hodnoty indexu bonity se dosáhne, tím je finančně-ekonomická situace hodnoceného podniku lepší.

Na následující ose můžeme vidět hodnocení jednotlivých možných výsledků:



***Komentář:***

Podnik ve všech letech dosahuje kladných vysokých hodnot, což značí, že jde o finančně zdravý podnik se silným ekonomickým zázemím.

**4.4.5.2 Altmanův index finančního zdraví podniku**

Altmanův index finančního zdraví podniku se také nazývá jako Z-skóre. Patří mezi bankrotní modely a lze jej vypočítat podle vzorce:

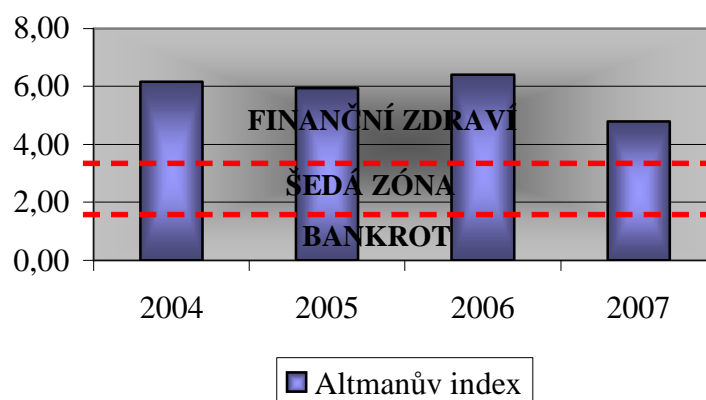
$$\text{Z-skóre} = 0,717 x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,420x_4 + 0,998x_5$$

Pokud je  $Z > 2,9$ , značí to uspokojivou finanční situaci a jedná se o finančně silný podnik, výsledek  $1,2 < Z < 2,9$  představuje „šedou zónu“ nevyhraněných výsledků, určité finanční potíže a nejasný další vývoj a je-li  $Z < 1,2$ , podnik je ohrožen vážnými finančními problémy.

**Tab. 8:** Altmanův index

Altmanův index	Zdroj dat	2004	2005	2006	2007
x <sub>1</sub>	ČPK / Σ Aktiva	-0,20	-0,19	-0,13	-0,17
x <sub>2</sub>	EAT / Σ Aktiva	0,02	0,03	0,05	0,10
x <sub>3</sub>	EBIT / Σ Aktiva	0,02	0,06	0,14	0,08
x <sub>4</sub>	Účetní hodnota akcií / Cizí zdroje	0,04	0,03	0,03	0,03
x <sub>5</sub>	Tržby / Σ Aktiva	6,21	5,88	6,01	4,59
<b>CELKEM</b>		6,16	5,94	6,39	4,79

**Graf 11:** Vývojový trend Altmanova indexu v letech 2004-2007



Zdroj: Účetní výkazy PRAMEN-BRNĚNKA spol. s r. o.

**Komentář:**

Přestože vývoj Altmanova indexu má klesající tendenci, tak v celém sledovaném období je dosaženo doporučené hodnoty, která firmu označuje za finančně silnou a zdravou společnost.

### 4.4.5.3 Index IN 01

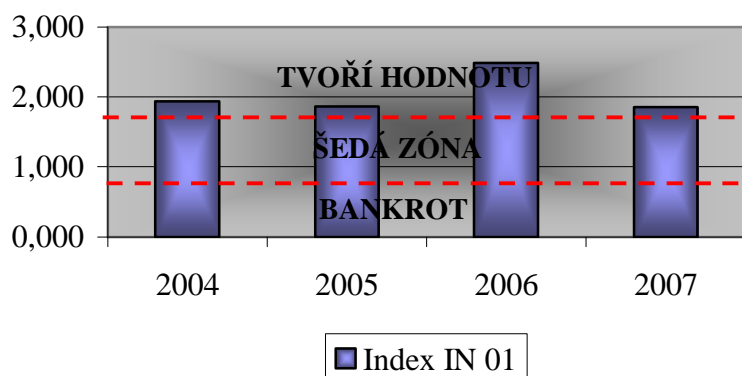
Doporučené hodnoty říkají, že pokud je index IN 01 větší než 1,77 tak se jedná o silnou a zdravou společnost, která tvoří hodnotu. Jestliže jsou hodnoty indexu v intervalu 0,75 – 1,77, tak se bude jednat o tzv. šedou zónu, tzn. že firma bude mít finanční potíže, ale nesměruje ještě přímo k bankrotu. Pokud bude hodnota menší než 0,75, tak jde o finanční krizi, která může zapříčinit až bankrot podniku.

$$IN = 0,13x_1 + 0,04x_2 + 3,92x_3 + 0,21x_4 + 0,09x_5$$

**Tab. 9:** Index IN 01

Index IN 01	Zdroj dat	2004	2005	2006	2007
x <sub>1</sub>	Σ Aktiva/ Cizí zdroje	1,084	1,097	1,196	1,219
x <sub>2</sub>	EBIT / Σ Nákladové úroky	8,232	5,181	11,131	8,925
x <sub>3</sub>	EBIT / Σ Aktiva	0,024	0,055	0,139	0,078
x <sub>4</sub>	Výnosy / Σ Aktiva	6,213	5,879	6,016	4,592
x <sub>5</sub>	OA / Krátk. Závazky + Krátk. BÚ	0,723	0,749	0,798	0,749
<b>CELKEM</b>		1,933	1,868	2,481	1,854

**Graf 12:** Vývojový trend index IN 01 v letech 2004-2007



Zdroj: Účetní výkazy PRAMEN-BRNĚNKA spol. s r. o.

#### **Komentář:**

Ve všech sledovaných letech dosahuje společnost doporučených hodnot, podle kterých se jedná o silnou a zdravou společnost, která tvoří hodnotu pro vlastníky.



## 4.5 FINANČNÍ PLÁN – EKONOMICKÁ ANALÝZA PROJEKTU

Tato kapitola se bude zabývat sestavením finančního plánu pro PRAMEN-BRNĚNKA, spol. s r. o. Předtím než přejdu k jeho sestavení, považuji za důležité zmínit informace týkající se objektu, do kterého se prodejna PRAMEN-BRNĚNKA přesunula. Jedná se o nový obytný a obchodní komplex tzv. polyfunkční dům „EDEN”, který je realizován ve dvou etapách, přičemž první a rozsáhlejší etapa přiléhá k ulici Purkyňova, druhá etapa bude realizována po dokončení první etapy a bude v místě bývalé prodejny potravin Brněnka.

Vybudování prvního projektu zahrnuje výstavbu 114 jednotek, z toho 76 bytových, 24 ateliérů, 10 obchodních a 4 kancelářské jednotky. V 1. PP bude k dispozici 78 krytých parkovacích míst, některé se sklepy, v bezprostřední blízkosti domu budou venkovní parkovací místa pro veřejnost. Díky takovéto výstavbě se provozovna PRAMEN-BRNĚNKA na Purkyňově ulici může nyní zařadit do kategorie prodejen TOP LINIE.

Druhá etapa vytvoří v objektu dalších 52 bytových jednotek, parkování pro 84 vozidel v suterénu a v přízemí bude k pronájmu 9 obchodních prostor včetně restaurace a kavárny. Vítány budou provozovny jako jsou např. fitness centrum, kadeřnictví, hračkářství a různé další maloprodejny. Stavba byla zahájena v únoru 2008 demolicí bývalého objektu prodejny Brněnka, jak jsem již uvedla výše.

V současné době má prodejna potravin Brněnka nové prodejní prostory v přízemí objektu I. výstavbové etapy. Celá budova by měla být dokončena na podzim roku 2008. Důležité je objasnit formu financování daného projektu. Budovu staví i financuje soukromá společnost EDEN PROPERITY, ve které má PRAMEN-BRNĚNKA 16 % majetkovou účast. Tato budova se staví na pozemku, který vlastní PRAMEN-BRNĚNKA a dohoda s EDEN Properity zní tak, že po dokončení stavby bude mít PRAMEN-BRNĚNKA %-ní podíl na zisku z prodávaných bytových jednotek a provozovna Brněnka bude odkoupena od EDEN Properity za kupní cenu 22 785 983 Kč, vzájemným zápočtem se tedy uhradí 10 452 321 Kč (za cenu pozemku, který je ve vlastnictví PRAMEN-BRNĚNKA – celkem 12 020 000, ale část pod prodejnou zůstane pořád v majetku PRAMEN-BRNĚNKA). Tento odkup by se měl realizovat v květnu 2008 a bude financován bankovním úvěrem ve výši 12,5 mil. Kč. Dalšími podrobnostmi se bude zabývat finanční plán.

#### 4.5.1 Přehled příjmů a výdajů

Tržby jsou hlavním zdroje příjmů a k jejich objemu se vztahují ostatní provozní činnosti a náklady. Proto se tato položka musí definovat jako první. Pro zpracování odhadu příjmů a výdajů se musí nejprve vypočítat tržby za jednotlivé měsíce. Provozovna PRAMEN-BRNĚNKA na Purkyňově ulici vytváří ze všech 8 provozoven nejvyšší tržby a následující údaje se budou týkat právě provozovny na Purkyňově ulici.

**Tab. 10:** Přehled měsíčních tržeb za rok 2007 (v mil. Kč)

<b>I.</b>	<b>II.</b>	<b>III.</b>	<b>IV.</b>	<b>V.</b>	<b>VI.</b>	
3 647	3 532	3 979	3 787	4 098	3 798	
<b>VII.</b>	<b>VIII.</b>	<b>IX.</b>	<b>X.</b>	<b>XI.</b>	<b>XII.</b>	<b>CELKEM</b>
3 396	3 448	3 495	4 036	4 074	4 642	45 932

Zdroj: *Vlastní zpracování*

**Tab. 11:** Výdaje na vybavení nové prodejny

Chladicí a mrazicí zařízení	4 480 000
Regály a vstupní turnikety	2 000 000
Nábytek	234 000
Mycí stroj	88 000
Nářezák	80 000
Bezpečnostní mříže	184 500
Váhy	95 000
<b>CELKEM</b>	<b>7 161 500</b>

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Některé zařízení, které nebylo zastaralé, se přestěhovalo z původní provozovny a dále se využívá v provozovně nové.

**Tab. 12:** Odpisy dlouhodobého majetku**Nábytek (doba odpisování 5 let)**

Rok	Účetní odpis	Daňový odpis	Rozdíl	ZC účetní	ZC daňová
2008	46 800	25 740	21 060	187 200	208 260
2009	46 800	52 650	-5 850	140 400	155 610
2010	46 800	52 650	-5 850	93 600	102 960
2011	46 800	52 650	-5 850	46 800	50 310
2012	46 800	50 310	-3 510	0	0

**Mycí stroj (doba odpisování 5 let)**

Rok	Účetní odpis	Daňový odpis	Rozdíl	ZC účetní	ZC daňová
2008	17 604	9 680	7 924	70 396	78 320
2009	17 604	19 580	-1 976	52 792	58 740
2010	17 604	19 580	-1 976	35 188	39 160
2011	17 604	19 580	-1 976	17 584	19 580
2012	17 584	19 580	-1 996	0	0

**Nářezák (doba odpisování 5 let)**

Rok	Účetní odpis	Daňový odpis	Rozdíl	ZC účetní	ZC daňová
2008	16 008	8 800	7 208	63 992	71 200
2009	16 008	17 800	-1 792	47 984	53 400
2010	16 008	17 800	-1 792	31 976	35 600
2011	16 008	17 800	-1 792	15 968	17 800
2012	15 968	17 800	-1 832	0	0

**Bezpečnostní mříže (doba odpisování 5 let)**

Rok	Účetní odpis	Daňový odpis	Rozdíl	ZC účetní	ZC daňová
2008	36 900	20 295	16 605	147 600	164 205
2009	36 900	41 051	-4 151	110 700	123 154
2010	36 900	41 051	-4 151	73 800	82 103
2011	36 900	41 051	-4 151	36 900	41 051
2012	36 900	41 051	-4 151	0	0

**Chladicí a mrazicí zařízení (doba odpisování 5 let)**

Rok	Účetní odpis	Daňový odpis	Rozdíl	ZC účetní	ZC daňová
2008	896 004	492 800	403 204	3 583 996	3 987 200
2009	896 004	996 800	-100 796	2 687 992	2 990 400
2010	896 004	996 800	-100 796	1 791 988	1 993 600
2011	896 004	996 800	-100 796	895 984	996 800
2012	895 984	996 800	-100 816	0	0

**Regály a vstupní turnikety (doba odpisování 5 let)**

Rok	Účetní odpis	Daňový odpis	Rozdíl	ZC účetní	ZC daňová
2008	400 000	220 000	180 000	1 600 000	1 780 000
2009	400 000	445 000	-45 000	1 200 000	1 335 000
2010	400 000	445 000	-45 000	800 000	890 000
2011	400 000	445 000	-45 000	400 000	445 000
2012	400 000	445 000	-45 000	0	0

**Váha (doba odpisování 5 let)**

Rok	Účetní odpis	Daňový odpis	Rozdíl	ZC účetní	ZC daňová
2008	19 000	10 450	8 550	76 000	84 550
2009	19 000	21 375	-2 375	57 000	63 175
2010	19 000	21 375	-2 375	38 000	41 800
2011	19 000	21 375	-2 375	19 000	20 425
2012	19 000	20 425	-1 425	0	0

**Budova (doba odpisování 30 let)**

Rok	Účetní odpis	Daňový odpis	Rozdíl	ZC účetní	ZC daňová
2008	443 065	319 004	124 061	22 342 918	22 466 979
2009	759 540	774 723	-15 183	21 583 378	21 692 256
2010	759 540	774 723	-15 183	20 823 838	20 917 532
2011	759 540	774 723	-15 183	20 064 298	20 142 809
2012	759 540	774 723	-15 183	19 304 758	19 368 086

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Účetní odpisy se v roce zařazení majetku počítají od měsíce následujícího po zařazení. Nová provozovna byla otevřena v prosinci 2007. Tzn. účetní odpisy u vybavení do prodejny jsem počítala od 1.1. 2008 a budovu od 1.6.2008, protože do majetku byla zařazena v květnu 2008.

**Tab. 13:** Splátkový kalendář poskytnutého úvěru

Rok	Splátka	Úrok	Úmor dluhu	Zůstatek dluhu
				12 500 000
2008	2 137 505	470 833	1 666 672	10 833 328
2009	3 081 257	581 249	2 500 008	8 333 320
2010	2 931 257	431 249	2 500 008	5 833 312
2011	2 781 257	281 249	2 500 008	3 333 304
2012	2 631 256	131 248	2 500 008	833 296
2013	843 712	10 416	833 296	0
<b>CELKEM</b>	<b>14 406 244</b>	<b>1 906 244</b>	<b>12 500 000</b>	

Zdroj: *Vlastní zpracování*

PRAMEN-BRNĚNKA má v současné době nabídky na poskytnutí úvěry a to od ČSOB a KB. V mé diplomové práci jsem zvolila investiční podnikatelský úvěr od Komerční banky s úrokovou sazbou 6 % a dobou splatnosti 5 let. Detailní přehled měsíčních splátek lze vidět viz. **příloha č. 4**.

**Tab. 14:** Přehled odhadovaných příjmů a výdajů na rok 2008

	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.
<b>PŘÍJMY</b>	3 591 622	3 478 367	3 918 580	3 729 496	4 035 773	3 840 329
<b>VÝDAJE</b>	3 310 448	3 223 329	3 561 954	3 416 505	3 922 937	3 714 583
Náklady na zboží	2 762 786	2 675 667	3 014 292	2 868 843	3 104 441	2 877 176
Spotřeba energie	65 104	65 104	65 104	65 104	65 104	65 104
Mzdové náklady	357 450	357 450	357 450	357 450	357 450	372 230
SZ a ZP	125 108	125 108	125 108	125 108	125 108	130 281
Úmor dluhu	0	0	0	0	208 334	208 334
Úroky z úvěru	0	0	0	0	62 500	61 458
<b>SALDO</b>	<b>281 174</b>	<b>255 038</b>	<b>356 626</b>	<b>312 991</b>	<b>112 837</b>	<b>125 746</b>
	<b>VII.</b>	<b>VIII.</b>	<b>IX.</b>	<b>X.</b>	<b>XI.</b>	<b>XII.</b>
<b>PŘÍJMY</b>	3 524 432	3 555 643	3 601 929	4 014 715	4 047 138	4 571 512
<b>VÝDAJE</b>	3 402 066	3 440 418	3 481 920	3 890 713	3 918 459	4 347 705
Náklady na zboží	2 572 640	2 612 033	2 647 638	3 057 473	3 086 260	3 516 548
Spotřeba energie	65 104	65 104	65 104	65 104	65 104	65 104
Mzdové náklady	367 090	367 090	372 230	372 230	372 230	372 230
SZ a ZP	128 482	128 482	130 281	130 281	130 281	130 281
Úmor dluhu	208 334	208 334	208 334	208 334	208 334	208 334
Úroky z úvěru	60 417	59 375	58 333	57 292	56 250	55 208
<b>SALDO</b>	<b>122 366</b>	<b>115 225</b>	<b>120 009</b>	<b>124 002</b>	<b>128 679</b>	<b>223 807</b>

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Při stanovení **nákladů na prodané zboží** jsem vycházela z procentního poměru na tržbách. K dispozici jsem měla měsíční tržby za rok 2007 a náklady na prodané zboží celkem ze všech 8 provozoven. Vyjádřila jsem si kolik procent tvoří tržby PRAMEN-BRNĚNKA na Purkyňovi ulici z celkových tržeb všech provozoven (cca 22,69 %). Tímto procentem jsem z celkových nákladů na prodané zboží vyjádřila náklady na prodané zboží konkrétní provozovny (34 795 796 Kč). Poté jsem stanovila procentní podíl měsíčních tržeb na celkových tržbách konkrétní provozovny a násobila náklady na prodané zboží. Pro stanovení **měsíčních tržeb** jsem volila mezi funkcí lintrend a nebo obchodní marží, která činila v roce 2007 24 %. V tomto případě je podle mého názoru vhodnější postup pomocí obchodní marže, než je funkce lintrend a to z důvodu přesnosti. Vzhledem k tomu, že v průběhu roku 2007 a v roce 2008 došlo ke zvednutí cen za energii, ke změnám v oblasti daní apod., tak jsem obchodní marži pro rok 2008 zvedla z 24 % na 26%.

**Struktura zaměstnanců** v PRAMEN-BRNĚNKA je složena ze stálých zaměstnanců, brigádníků a učňů. Na provozovně je průměrně měsíčně zaměstnáno asi 21 stálých zaměstnanců, 7 brigádníků (jejich počet pravidelně vzroste v období letních prázdnin, kdy nepracují žádní učni a v období vánočních svátků) a 5 učňů. Náklady na mzdy ve všech provozovnách v roce 2007 byly 20 358 000 Kč, z toho stálí zaměstnanci 18 638 000 Kč, učni 220 000 Kč a brigádníci 1 500 000 Kč. Mzdové náklady pro provozovnu na Purkyňově ulici jsem vypočítala pomocí počtu jednotlivých zaměstnanců. Ve finančním plánu je možné vidět, že do měsíce května jsou mzdové náklady konstantní. Od června se mění a to je z důvodu změny struktury zaměstnanců, kdy roste počet brigádníků a klesá počet učňů.

Výši **úroků z úvěru a úmoru dluhu** jsem získala z vypočteného splátkového kalendáře a začínají se ve finančním plánu objevovat až od května, protože od tohoto data úvěr PRAMEN-BRNĚNKA čerpá.

**Tab. 15:** Přehled odhadovaných příjmů a výdajů na následující období 2008-2010

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>PŘÍJMY</b>	45 909 536	45 932 000	45 924 512
<b>VÝDAJE</b>	43 631 035	44 314 328	44 251 148
<b>Náklady na prodané zboží</b>	34 795 797	34 535 338	34 622 158
<b>Spotřeba energie</b>	781 250	781 250	781 250
<b>Mzdové náklady</b>	4 382 580	4 382 580	4 382 580
<b>Sociální a zdravotní pojištění</b>	1 533 903	1 533 903	1 533 903
<b>Úmor dluhu</b>	1 666 672	2 500 008	2 500 008
<b>Úroky z úvěru</b>	470 833	581 249	431 249
<b>SALDO</b>	<b>2 278 501</b>	<b>1 617 672</b>	<b>1 673 364</b>

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Předpokládala jsem, že vývoj tržeb v následujících letech bude mít rostoucí tendenci a to z důvodu, že umístění nové provozovny PRAMEN-BRNĚNKA je zároveň velmi výhodným strategickým krokem, protože majitelé nových bytových jednotek představují budoucí potenciální zákazníky.

#### **4.5.2 Plánová rozvaha a výkaz zisku a ztráty**

Plánovou rozvahu a výkaz zisku a ztráty jsem sestavila za PRAMEN-BRNĚNKA jako celek, tedy za všechny provozovny. Při jejím sestavování jsem vycházela z procentního podílu jednotlivých položek rozvahy na celkových tržbách. Lze vidět jak se projeví přesun staré provozovny do nové budovy na budoucím vývoji celého PRAMENE-BRNĚNKA. Pokud tento vývoj bude pozitivní, tak se v následujících letech bude připravovat rekonstrukce další z provozoven.

Na základě plánové rozvahy a výkazu zisku a ztráty provedu znova výpočet základních ukazatelů finanční analýzy jako je likvidita, rentabilita a zadluženost a porovnáám je s hodnotami do roku 2007, tedy před přesunem do nové budovy.

Pro uvedení do obrazu bych chtěla objasnit převážně vývoj pasivních položek jako jsou dlouhodobé závazky, krátkodobé úvěry a dlouhodobé úvěry a aktivních položek a to zejména dlouhodobý hmotný majetek, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek.

**Tab. 16:** Plánová rozvaha na období 2007-2010

<b>PLÁNOVÁ R O Z V A H A ( v tis. Kč ) :</b>											
		<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>			<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
	<b>Aktiva celkem</b>	<b>44 342</b>	<b>60 390</b>	<b>52 026</b>	<b>43 813</b>		<b>Pasiva celkem</b>	<b>44 342</b>	<b>60 390</b>	<b>52 026</b>	<b>43 813</b>
A	<b>Pohledávky za upsaný kapitál</b>	0	0	0	0	A	<b>Vlastní kapitál</b>	7 963	15 505	10 646	6 012
B	<b>Stálá aktiva</b>	20 366	35 977	31 751	27 525	A.I.	základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	A.II.	kapitálové fondy	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	20 184	35 795	31 569	27 343	A.III.	fondy tvořené ze zisku	100	100	100	100
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	182	182	182	182	A.IV.	VH minulých let	4 219	5 171	7 716	3 178
B.III.1	z toho : podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	A.V.	VH účetního období	2 644	9 234	1 830	1 734
						B	<b>Cizí zdroje</b>	36 375	44 885	41 380	37 801
C	<b>Oběžná aktiva</b>	22 749	23 223	19 123	15 145	B.I.	rezervy	0	0	0	0
C.I.	zásoby	15 180	15 288	15 312	15 290	B.II.	dlouhodobé závazky	6 000	6 000	6 000	6 000
C.II.	dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	B.III.	krátkodobé závazky	24 868	25 045	25 084	25 049
C.III.	krátkodobé pohledávky	4 831	578	579	578	B.IV.	bankovní úvěry	5 507	3 007	1 963	919
C.IV.	krátkodobý finanční majetek	2 738	7 357	3 232	-723	B.IV.1.	dlouhodobé bank. úv.	0	10 833	8 333	5 833
D	<b>Časové rozlišení</b>	1 227	1 190	1 152	1 143	C	<b>Časové rozlišení</b>	4	0	0	0

Zdroj: *Vlastní zpracování*



**Tab. 17:** Plánový výkaz zisku a ztrát na období 2007-2010

<b>V Ý K A Z Z I S K U A Z T R Á T Y ( v t i s . K č ) :</b>											
		<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>			<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
I+II	Výkony a prodej zboží	203 558	205 007	205 327	205 038	*	<b>Provozní VH</b>	3 472	10 384 <sup>9</sup>	2 940	2 544
I+II.1.	z toho: tržby za prodej vl. výr., služeb a zboží	203 558	205 007	205 327	205 038	M	Změna stavu rezerv, OP	0	0	0	0
						VI+.+XII	Jiné finanční výnosy	0	0	0	0
II.2.	Změna stavu vnitr.zás.vl.výr.	0	0	0	0	J+..+P	Jiné finanční náklady	799	1 120	1 080	780
II.3.	Aktivace	0	0	0	0	*	<b>Finanční VH</b>	-799	-1 120	-1 080	-780
A+B	Výk.spotř. a nákl.prod. zboží	169 663	170 871	171 138	170 897		<b>vč.daně z příjmu z BČ</b>				
+	<b>Přidaná hodnota</b>	33 895	34 136	34 189	34 141	**	<b>VH za běžnou činnost</b>	<b>2 673</b>	<b>9 264</b>	<b>1 860</b>	<b>1 764</b>
C	Osobní náklady	29 699	26 899	28 601	28 949	XIII	Mimořádné výnosy	57	57	57	56
E	Odpisy dl. nehm. a hm. majetku	272	1 850	2 192	2 192	R+S	Mimořádné náklady	86	87	87	86
G	Změna stavu rezerv, opr.položek	0	0	0	0	*	<b>Mimořádný VH</b>	-29	-30	-30	-30
III+IV+V	Jiné provozní výnosy	0	0	0	0	***	<b>VH za účet. období</b>	<b>2 644</b>	<b>9 234</b>	<b>1 830</b>	<b>1 734</b>
D+F+H+I	Jiné provozní náklady	452	455	456	456	<b>Uložení výr.zprávy :</b>					

Zdroj: *Vlastní zpracování*

<sup>9</sup> Zde se projevily tržby ze zmíněného prodaného pozemku. Tyto tržby byly sníženy o hodnotu nákladů, které s prodejem pozemku souvisely. Jsem si vědoma, že s prodejem pozemku souvisí i daň z převodu nemovitostí, ale do plánového výkazu zisku a ztráty jsem ji nezahrnula, protože se nejedná o významnou částku a především proto, že jsem neměla k dispozici potřebné údaje pro její výpočet.

- Ø Dlouhodobé závazky – částka 6 mil. Kč je půjčka, kterou PRAMEN-BRNĚNKA získal od stavební společnosti EDEN prosperity, s. r. o., ve které má 16 % majetkovou spoluúčasť. Půjčka byla poskytnuta jedním ze společníků této společnosti jako od fyzické osoby. Doba splácení mi nebyla upřesněna, a proto jsem tuto půjčku ve finančním plánu ani v plánové rozvaze nesplácela.
- Ø Krátkodobé úvěry – byl zde zahrnut úvěr od České spořitelny, který byl v minulosti poskytnut jako kauce na získání staré provozovny Brněnka, jejíž budova byla majetkem magistrálu Brno. Dohoda PRAMENE-BRNĚNKA a magistrálu Brno byla taková, že do roku 2004 se platil magistrálu stanovený nájem, v roce 2004 byla budova odprodána PRAMENU-BRNĚNKA za symbolickou cenu 1000 Kč s tím, že byla magistrálu zaplacená kauce 2,5mil. Kč, která bude vrácena PRAMENU-BRNĚNKA pokud se stará provozovna do konce roku 2008 zboří, což se v současné době realizuje, a proto se v roce 2008 krátkodobé úvěry o tuto kauci snižují a naopak hodnota krátkodobého finančního majetku se zvedá. Zbýlý úvěr se od roku 2009 bude splácet roční anuitou v částce 1044 000 Kč.
- Ø Dlouhodobé úvěry – od roku 2008 se v plánové rozvaze objevuje přijatý investiční úvěr od KB, který byl přijat na zakoupení nově vybudované provozovny. Vždy se uvádí hodnota nesplaceného dluhu.
- Ø Dlouhodobý hmotný majetek – hodnota dlouhodobého hmotného majetku byla snížena o hodnotu pozemku, který byl odprodán společnosti EDEN prosperity, s. r. o.. Hodnota pozemku byla 12 020 000 Kč, PRAMEN-BRNĚNKA však celý pozemek neprodal, část si nechal ve svém vlastnictví. Hodnota prodaného pozemku byla 10 452 321 Kč. Dále hodnota dlouhodobého hmotného majetku byla navýšena o hodnotu nového vybavení a koupenou budovu (tedy novou provozovnu) a zároveň snížena o příslušné odpisy.
- Ø Krátkodobé pohledávky – v roce 2007 byly mezi krátkodobými pohledávkami daňové pohledávky a jiné pohledávky, o kterých jsem předpokládala, že budou v roce 2008 zcela uhrazeny.
- Ø Krátkodobý finanční majetek – vzhledem k tomu, že od roku 2008 budou potřeba značné finanční prostředky, tak jsem předpokládala úhradu výše zmíněných pohledávek, jejichž hodnota byla převedena na bankovní účet, ze kterého budou hrazeny úroky z úvěru, úmor dluhu atd. Dále v roce 2008 hodnota

krátkodobého finančního majetku vzroste o hodnotu 2,5 mil. Kč, která plyne již z výše zmíněné kauce.

Z výše zpracované plánové rozvahy je možné vidět, že v roce 2010 se dostane PRAMEN-BRNĚNKA v položce krátkodobého finančního majetku do záporných hodnot. Při prognóze tržeb na období 2008-2010 jsem vycházela z vývoje tržeb minulých let podle obchodní marže a nebrala jsem v úvahu vliv inflace. Ve skutečnosti by mělo dojít k situaci, že PRAMEN-BRNĚNKA bude mít několika %-tní podíl z prodeje jednotlivých bytových jednotek v novém bytovém a obchodním domě EDEN, kde se nachází nová provozovna. Informace týkající se přesného procentního podílu, které PRAMEN-BRNĚNKA z prodeje bytových jednotek získá mi však nebyla poskytnuta, a proto jsem tržby o tuto hodnotu nenařkovala. Z toho důvodu předpokládám, že v roce 2010 nenastane situace, že by se PRAMEN-BRNĚNKA dostal do záporných hodnot, protože půjde podle mého názoru o podíl, který nebude představovat zanedbatelnou částku. Pokud by se PRAMEN-BRNĚNKA přesto dostal do situace, že by nedisponoval dostatečnými finančními prostředky na úhradu veškerých svých závazků, tak by se musel tento problém řešit přijetím bankovního úvěru apod.

### **4.5.3 Přehled Cash-flow**

Z přehledu cash-flow je možné vidět, že v roce 2010 nebude PRAMEN-BRNĚNKA disponovat dostatečnými finančními prostředky pro splácení svých závazků. Každý rok tedy hodnota krátkodobého finančního majetku klesá. Možnost jak tento stav řešit jsem uvedla již výše.

Výsledky cash-flow budou dále využity pro výpočet doby návratnosti investice.

**Tab. 18:** Znázornění očekávaného peněžního toku v letech 2008-2010

		2008	2009	2010
<b>P</b>	<b>FINANČNÍ MAJETEK NA POČÁTKU ROKU</b>	<b>2 738</b>	<b>7 357</b>	<b>3 232</b>
	<b>HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK</b>	<b>9 234</b>	<b>1 830</b>	<b>1 734</b>
	odpisy	1 850	2 192	2 192
	změna rezerv	0	0	0
	změna zásob	-108	-24	22
	změna krátkodobých pohledávek	4 253	-1	1
	změna krátkodobých závazků	177	39	-35
	změna krátkodobých úvěrů	-2 500	-1 044	-1 044
	změna časového rozlišení	33	38	9
<b>A</b>	<b>Cash flow z provozní činnosti</b>	<b>12 939</b>	<b>3 030</b>	<b>2 879</b>
	změna dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	-17 461	2034	2034
<b>B</b>	<b>Cash flow z investiční činnosti</b>	<b>-17 461</b>	<b>2034</b>	<b>2034</b>
	změna fondů ze zisku	0	0	0
	změna HV minulých období	-1 692	-6689	-6368
	změna dlouhodobých závazků	10 833	-2 500	-2 500
	změna dlouhodobých pohledávek	0	0	0
<b>C</b>	<b>Cash flow z finanční činnosti</b>	<b>9 141</b>	<b>-9 189</b>	<b>-8 868</b>
<b>F</b>	<b>CASH FLOW CELKEM</b>	<b>4 619</b>	<b>-4 125</b>	<b>-3 955</b>
<b>R</b>	<b>FINANČNÍ MAJETEK NA KONCI ROKU</b>	<b>7 357</b>	<b>3 232</b>	<b>-723</b>

Zdroj: *Vlastní zpracování*

#### 4.5.4 Hodnocení investice

Pro posouzení zda investice bude výhodná jsem zvolila ukazatel:

- Ø Doba návratnosti investice, která říká za kolik let se nám v nominální hodnotě vrátí investované peněžní prostředky.

Vzhledem k tomu, že v průběhu následujících období nebyl v jednotlivých letech tvořen konstantní zisk a za jednotlivé roky životnosti dané investice zisky byly stanoveny nelineárně, stanovila jsem dobu návratnosti jako rok, ve kterém při kumulativním součtu zisků došlo k překonání výše investovaného kapitálu. Z toho důvodu budu vycházet z předpokladu, že roční výsledek hospodaření po zdanění se bude pohybovat v průměru kolem hodnoty 2 mil. Kč.

**Tab. 19:** Doba návratnosti investice

<b>Rok</b>	<b>Kumulované CF</b>	
2007		2644
2008	9234	11878
2009	1830	13708
2010	1734	15442
2011	2000	17442
2012	2000	19442
2013	2000	21442
2014	2000	23442

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Podle tohoto ukazatele se investované peníze vrátí zhruba za 8 let, protože hodnota pořizované investice je 22 785 983 Kč.

## 4.6 SOUHRNNÁ ANALÝZA VÝKONNOSTI A FINANČNÍ SITUACE PODNIKU V PRŮBĚHU LET

Pomocí údajů získaných z plánové rozvahy a výkazu zisku a ztráty jsem vypočetla následující ukazatele finanční analýzy v období, ve kterém se stará provozovna přestěhovala do provozovny nové. Je možné vidět, že přijetí úvěru na zakoupení nové provozovny způsobí PRAMENU-BRNĚNKA na následující období 2008-2010 značné problémy s likviditou a v posledním roce se nachází dokonce i v záporných číslech.

Rentability aktiv do roku 2008 rostla a poté rapidně klesla. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE), stejně jako rentabilita aktiv, měla do roku 2008 rostoucí tendenci, což představovalo pro vlastníky růst výnosnosti jejich investic. V období 2009-2010 rentabilita značně klesla. V případě rentability vloženého kapitálu existují doporučené hodnoty, podle kterých v letech 2006-2008 je rentabilita dobrá.

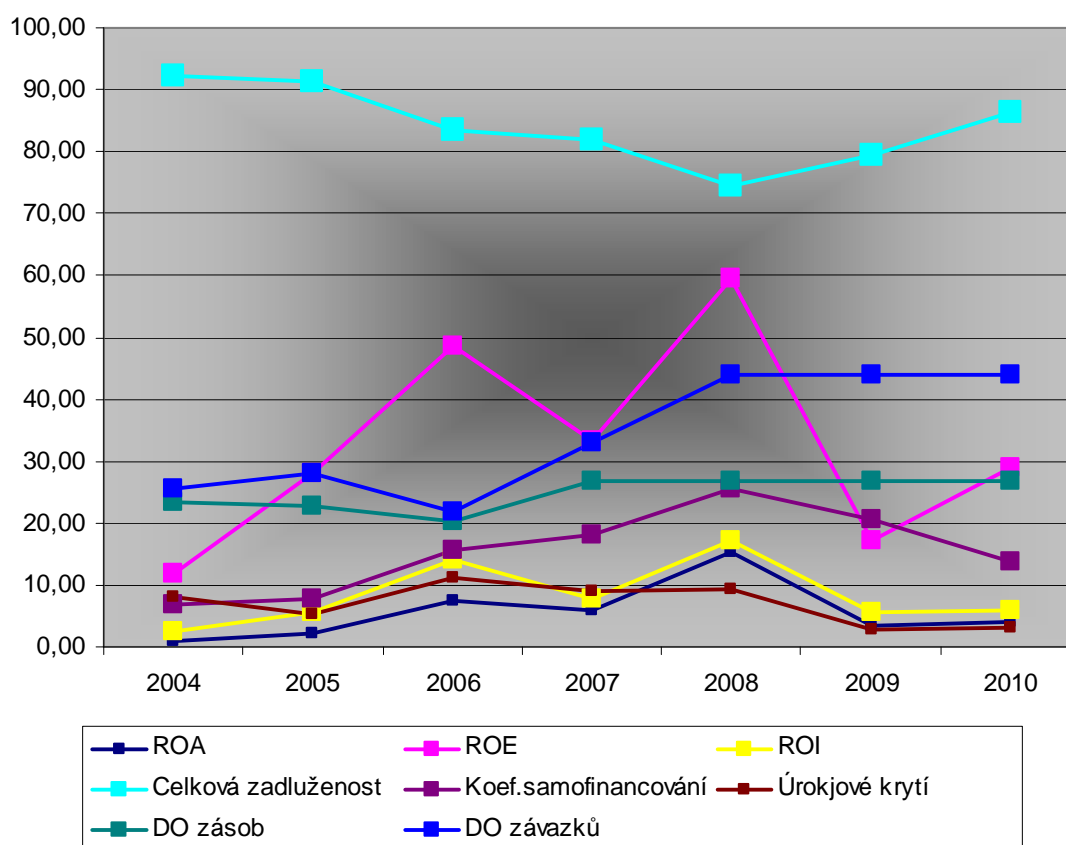
**Tab. 20:** Ukazatelé finanční analýzy v období 2004-2010

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>LIKVIDITA</b>	<b>L</b>	<b>L</b>	<b>L</b>	<b>L</b>	<b>L</b>	<b>L</b>	<b>L</b>
Běžná likvidita	0,09	0,10	0,11	0,09	0,83	0,71	0,58
Pohotová likvidita	0,15	0,25	0,29	0,25	0,28	0,14	-0,01
Okamžitá likvidita	0,72	0,75	0,80	0,75	0,26	0,12	-0,03
<b>RENTABILITA</b>	<b>L</b>	<b>K</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>K</b>	<b>K</b>
ROA	0,83	2,20	7,53	5,96	15,29	3,52	3,96
ROE	11,97	27,98	48,52	33,20	59,55	17,19	28,84
ROI	2,38	5,51	13,91	7,83	17,19	5,65	5,81
<b>ZADLUŽENOST</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	<b>K</b>
Celková zadluženost	92,29	91,18	83,60	82,03	74,33	79,54	86,28
Koeficient samofinancování	6,94	7,87	15,52	17,96	25,67	20,46	13,72
Úrokové krytí	8,23	5,18	11,13	8,93	9,27	2,72	3,26
<b>ŘÍZENÍ AKTIV</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>J</b>
Doba obratu zásob	23,5	22,7	20,3	26,8	26,8	26,8	26,8
Doba obratu závazků	25,4	27,9	21,9	33	44	44	44

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Přes přijetí úvěru ukazatel zadluženosti v žádných letech nepřekročil doporučenou hodnotu, která by vyjadřovala vyšší věřitelské riziko, protože v případě nutného splacení veškerých dlouhodobých cizích zdrojů by nebylo dostatek prostředků. Z toho vyplývá, že pokud by hodnoty byly vyšší než 1, tak by to bylo indikátorem zvyšujícího se rizika, což v případě PRAMENE-BRNĚNKA není. Hodnota úrokového krytí stále vykazuje uspokojivé hodnoty, kdy v období přijetí úvěru zisk v průměru pětkrát převyšuje nákladové úroky.

**Graf 13:** Vývojový trend ukazatelů finanční analýzy v období 2004-2010



Zdroj: *Vlastní zpracování*

## 5 ZÁVĚR

Maloobchodní síť, resp. jednotlivé druhy maloobchodu se neustále vyvíjejí a mají podobně jako výrobky svůj životní cyklus, který je ovlivňován celkovým ekonomickým vývojem lokality, země či regionu a s tím spojeným zájmem zákazníků o konkrétní formu prodeje. Právě z tohoto důvodu je kvalitní podnikatelský plán nezbytným předpokladem úspěšného vstupu nebo udržení se v daném odvětví. Otevřenost novým výzvám, ochota riskovat i odvaha přiznat si své úspěchy i porážky je zase předpokladem trvalého úspěchu na trhu.

Při zpracování diplomové práce jsem na základě prostudované odborné literatury zpracovala teoretickou část v takové struktuře, která by nejlépe odpovídala potřebám při vypracování praktické části. Tzn. definovala jsem podstatu podnikatelského plánu, nastínila jeho strukturu, rozsah, požadavky pro jeho správné sestavení a možnosti financování. Cílem diplomové práce bylo zpracovat podnikatelský plán zavedení nové podnikatelské jednotky podniku PRAMEN-BRNĚNKA, spol. s r. o. na Purkyňově ulici.

Vzhledem k tomu, že PRAMEN-BRNĚNKA je členským podnikem MS BRNĚNKA, tak vypracování praktické části vyžadovalo značnou znalost dané firmy i podstatu fungování celé maloobchodní sítě, a proto byla praktická část rozdělena na dvě části. První část se zabývala MS BRNĚNKA, její historií, současností, stylem řízení a budoucností. Poté následuje již návrh podnikatelského plánu konkrétní provozovny. Za nejdůležitější část diplomové práce považuji konsolidaci informací z finanční analýzy, analýzy trhu, strategie firmy apod. do uceleného obrazu plánu na zavedení nové prodejny. Finanční plán jsem tedy složila z přehledu odhadovaných příjmů a výdajů v měsících pro rok 2008 a následovně přehledu krytí výdajů v letech 2008-2010 celkem. Dále byly vypočteny splátkový kalendář a odpisy pro potřebu jejich zohlednění v plánové rozvaze, výkazu zisku a ztráty a v přehledu cash flow. Získané údaje jsem použila k formulaci závěrů týkajících se úspěchu či neúspěchu nově zavedené prodejní jednotky. Zpracovaný podnikatelský plán pro konkrétní provozovnu PRAMEN-BRNĚNKA bude sloužit pro interní potřeby vedení firmy, které si bude moci provádět průběžná srovnávání skutečnosti s předem sestaveným plánem, případně analyzovat příčiny odchýlení od toho plánu.



## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

**Obrázek 1:** Postup při analýze konkurence

**Obrázek 2:** Oblast působení MS Brněnka

**Obrázek 3:** Základní pravidla volby sortimentu

**Obrázek 4:** Vývoj potravinářských prodejen do roku 2010

**Obrázek 5:** Souhrnné hodnocení Porterova modelu pěti faktorů

## **SEZNAM TABULEK**

**Tab. 1:** Ukazatele likvidity v letech 2004-2007

**Tab. 2:** Rentabilita kapitálu

**Tab. 3:** Ukazatele zadluženosti

**Tab. 4:** Ukazatele řízení aktiv

**Tab. 5:** Rozdílové ukazatele

**Tab. 6:** Provozní ukazatele

**Tab. 7:** Index bonity

**Tab. 8:** Altmanův index

**Tab. 9:** Index IN 01

**Tab. 10:** Přehled měsíčních tržeb za rok 2007 (v mil. Kč)

**Tab. 11:** Výdaje na vybavení nové prodejny

**Tab. 12:** Odpisy dlouhodobého majetku

**Tab. 13:** Splátkový kalendář poskytnutého úvěru

**Tab. 14:** Přehled odhadovaných příjmů a výdajů na rok 2008

**Tab. 15:** Přehled odhadovaných příjmů a výdajů na období 2008-2010

**Tab. 16:** Plánová rozvaha na období 2007-2010

**Tab. 17:** Plánový výkaz zisku a ztrát na období 2007-2010

**Tab. 18:** Znázornění očekávaného peněžního toku v letech 2008-2010

**Tab. 19:** Doba návratnosti investice

**Tab. 20:** Ukazatelé finanční analýzy v období 2004-2010

## **SEZNAM GRAFŮ**

- Graf 1:** Vývoj počtu provozoven v MS Brněnka v letech 1998-2008
- Graf 2:** Typy nakupujících MS Brněnka
- Graf 3:** Trend vývoje tržeb v letech 2003 - 2009
- Graf 4:** Vývojový trend likvidity v letech 2004-2007
- Graf 5:** Vývojový trend rentability v letech 2004 - 2007
- Graf 6:** Vývojový trend zadluženosti v letech 2004 - 2007
- Graf 7:** Vývojový trend řízení aktiv v letech 2004 - 2007
- Graf 8 :** Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2004-2007
- Graf 9:** Vývojový trend přidané hodnoty v letech 2004-2007
- Graf 10:** Vývojový trend indexu bonity v letech 2004-2007
- Graf 11:** Vývojový trend Altmanova indexu v letech 2004-2007
- Graf 12:** Vývojový trend index IN 01 v letech 2004-2007
- Graf 13:** Vývojový trend ukazatelů finanční analýzy v období 2004-2010

## **SEZNAM PŘÍLOH**

- Příloha č. 1 -** Podmínky členství v MS BRNĚNKA, spol. s r.o.
- Příloha č. 2 -** Rozvaha 2004-2007
- Příloha č. 3 -** Výkaz zisku a ztráty 2004-2007
- Příloha č. 4 -** Splátkový kalendář
- Příloha č. 5 -** Práva a povinnosti člena v rámci franchisingu MS Brněnka

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### **Knihy:**

- (1) BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. 1.vyd. Praha Readers International Pratur, 1993. 134 s. ISBN 80-901454-1-8
- (2) BANGS, David H., *Průvodce podnikatelským plánováním :plánování jako klíčový faktor úspěchu v podnikání*, 1996. 116 s. ISBN 80-7205-047-8
- (3) FORET, M., a kol. *Marketing – základy a postupy*. 1. vyd. Praha, Computer Press, 2001. 162 s. ISBN 80-7226-558-X
- (4) FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 256s. ISBN 80-247-0939-2
- (5) FOTR, Jiří, *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7
- (6) JONES, Gary. *Cesta k prosperitě*. 1. vyd. Praha Grada Publishing 1996. 141s. ISBN 80-7169-307-3
- (7) KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O.: *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha, C. H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
- (8) KEŘKOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení*. 1. vyd. Praha, C. H. Beck, 2004. 184 s. ISBN 80-7179-885-1
- (9) KEŘKOVSKÝ, Miloslav, *Podnikatelský projekt*.(Entrepreneurial Project), 2002. 54 s. ISBN 80-86510-51-4
- (10) KORÁB, Vojtěch, REŽŇÁKOVÁ, Mária, PETERKA Jiří. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Computer Press 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0
- (11) PRAŽSKÁ, Lenka, JINDRA, Jiří a kol. *Obchodní podnikání – Retail management*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. 880 s. ISBN 80-85943-48-4
- (12) STRUCK, Uwe. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha: Management Press 1992. 136 s. ISBN 80-85603-12-8
- (13) VEJDĚLEK, Jiří., *Jak založit nebo převzít podnik*, 1. vyd. Grada, 1997. 229 s. ISBN 80-7169-234-4
- (14) WUPPERFELD, U., NISSEN, F.: *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha, Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9

- (15) ZUZAŇÁK, Aleš, *Finanční řízení projekt*, 1. vyd. Praha: Linde, 1997. 63 s.  
ISBN 80-7201-066-2

### **Materiály převzaté z internetu**

- (16) *Co je podnikatelský plán*, dostupné z:  
<http://businessplan.cz/co-je-podnikatelsky-plan/>, poslední úprava 27.11.2007
- (17) *Co je podnikatelský plán*, dostupné z:  
<http://www.gate2biotech.cz/co-je-business-plan/>, poslední úprava 27. 11.2007
- (18) *Typy podnikatelského plánu*, dostupné z:  
<http://ipodnikatel.cz/typy-podnikatelskeho-planu.html>, poslední úprava  
30.11.2007
- (19) *Výročí Brněnky*, dostupné z:  
<http://zpravy.idnes.cz/mfdnes.asp?v=271&r=mfjiznimorava&c=862514>,  
poslední úprava 27.11.2007
- (20) *Desáté výročí obchodního systému*, dostupné z:  
[http://mm.denik.cz/50/3d/liska\\_skrdlik\\_brnenka\\_jss\\_1\\_denik-galerie.jpg](http://mm.denik.cz/50/3d/liska_skrdlik_brnenka_jss_1_denik-galerie.jpg),  
poslední úprava 27.11. 2007
- (21) *Podnikatelský záměr*, dostupné z:  
<http://navolnenoze.cz/zpravy/podnikatelsky-zamer/>, poslední úprava  
30.11.2007
- (22) *Tvorba obchodní strategie podniku a podnikatelský plán*, dostupné z:  
<http://bfco.eu/dokumenty-info/tvorba-obchodni-strategie-podniku-a-podnikatelsky-plan.pdf>, poslední úprava 2.12. 2007
- (23) *Ekonomická analýza*, dostupné z:  
<http://www.mpo.cz/dokument21704.html>), poslední úprava 2. 12. 2007
- (24) *Podnikatelský plán*, dostupné z:  
[www.mapm.cz/files/forms/business\\_plan.doc](http://www.mapm.cz/files/forms/business_plan.doc), poslední úprava 2. 12. 2007
- (25) *Jak sestavit podnikatelský plán*, dostupné z:  
<http://www.cvca.cz/cs/podnikatelska-prirucka/jak-sestavit-podnikatelsky-plan.html>, poslední úprava 4.12.2007
- (26) *Byli jsme tu před řetězci, budeme i s nimi*, dostupné z:  
<http://zpravy.idnes.cz/mfdnes.asp?v=271&r=mfjiznimorava&c=862514>,  
poslední úprava 10.11.2007