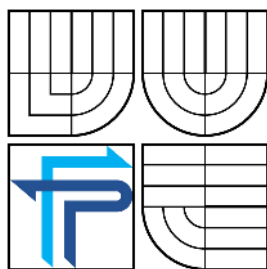


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF ECONOMICS

ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU

ANALYSIS OF THE SELECTED FIRM

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jana Svobodníková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, Csc.

BRNO 2009

Abstrakt

Tato diplomová práce obsahuje řadu analýz (SWOT, SLEPTE, Porterův pětifaktorový model), Quick test a rozbor povinných účetních výkazů vybrané firmy. Na základě závěrů provedených analýz jsou zpracována doporučení, která by mohla umožnit zlepšení současné situace firmy.

Summary

These diploma's thesis include the analysis (SWOT, SLEPTE, Porter's model,) Quick test and selected firm financial statements. From these points of view there are presented proposals facilitate improving the firm position.

Klíčová slova

Analýza firmy, rozbor povinných účetních výkazů firmy – fundamentální analýza, SWOT, SLEPTE, Porterův pětifaktorový model, Quick test.

Key words

Analýza of the selected firm, financial statements analysis – fundamental analysis, SWOT , SLEPTE, Porter's model, Quick test.

Bibliografická citace

SVOBODNÍKOVÁ, J. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci zpracovala samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením vedoucí diplomové práce.

V Brně dne 18. května 2009

.....

podpis

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat v první řadě vedoucí své diplomové práce paní Ing. Heleně Hanušové, CSc. za její odborné rady a povzbuzení. Veliký dík pak patří panu Ing. Vladimíru Kubešovi, jednateři společnosti Intermont, s.r.o. Krucebnurk za poskytnutí všech potřebných informací a vstřícný přístup. Bez jeho pomoci by tato práce nikdy nevznikla.

OBSAH

1.	ÚVOD	9
2.	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	11
2.1.	SWOT analýza	11
2.2.	Analýza obecného okolí podniku	15
2.2.1.	SLEPTE analýza	15
2.3.	Analýza oborového okolí	21
2.3.1.	Porterův pětifaktorový model	22
2.4.	Quick test	25
2.5.	Fundamentální analýza	28
2.6.	Bostonská matice	34
2.7.	Současná etapa všeobecné ekonomické krize-obecně	36
3.	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	38
3.1.	Stručná charakteristika firmy	38
3.2.	Některé dopady ekonomické krize na oblast nábytkářského průmyslu	54
3.3.	SWOT analýza	55
3.4.	Aplikace strategické analýzy	58
3.4.1.	Analýza obecného okolí podniku	58
3.4.2.	SLEPTE analýza	58
3.5.	Porterův pětifaktorový model	70
3.6.	Fundamentální analýza	74
3.7.	Závěry z provedených analýz	90
4.	NÁVRHY ŘEŠENÍ	97
5.	ZÁVĚR	103
6.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	104
	SEZNAM PŘÍLOH	108

1. ÚVOD

Cílem této práce je provést analýzu konkrétního podniku – firmy Intermont, s.r.o. Krucemburk, která se zabývá výrobou nábytku a dřevěných doplňků a na jejím základě vypracovat pro podnikové vedení doporučení podněcující další rozvoj tohoto podniku.

Pro splnění tohoto základního cíle je třeba splnit několik cílů dílčích. Jedním z nich je získání teoretických poznatků především v oblasti používaných analytických metod.

Dalším dílčím cílem nezbytným pro vypracování práce, je důkladné seznámení s analyzovanou firmou. Třetí dílčí cíl spočívá ve zpracování a vyhodnocení provedených analýz.

Na základě výsledků provedených analýz a poznatků z teorie na závěr vypracuji konkrétní doporučení pro podnikové vedení směřující k dalšímu rozvoji podniku.

Při zpracování diplomové práce použiji zejména metody strategické analýzy, především analýzu obecného okolí (SLEPTE) a oborového prostředí podniku (PORTER), SWOT analýzu a fundamentální analýzu. Poznatky získané těmito dílčími nástroji strategické analýzy budou v závěru praktické části práce provázány a interpretovány prostřednictvím SWOT analýzy.

Nutnost analyzovat firmu se zvyšuje v případech, kdy dochází ke změnám podmínek podnikání, a to jak z pohledu platné legislativy, tak mění se situace na trhu. V České republice oba dva tyto faktory mají výrazný vliv. Navíc se zde projevuje stále silnější vliv globalizace a ekonomické krize. Z tohoto úhlu pohledu je zvolené téma pro každou firmu aktuální.

Pro zamyšlené analýzy je třeba disponovat dostatečným množstvím informací.

Zdroje vstupních dat potřebné pro analýzu mají různou povahu a lze je v zásadě rozdělit do dvou skupin na externí a interní data.

Interní data lze dále dělit na:

- 1) *Účetní data* , která se získávají z

- účetních výkazů finančního účetnictví
- vnitropodnikového účetnictví
- výročních zpráv

2) *Ostatní data podniku, která se získávají z*

- vnitropodnikových statistik
- vnitropodnikových směrnic
- z řízeného interview s managementem firmy a majiteli firmy
- z osobních poznatků a zkušeností získaných při návštěvách podniku

Za nejdůležitější interní zdroje dat pro předkládanou práci je třeba povinné považovat účetní výkazy a to Rozvahu, Výkaz zisku a ztráty a výkaz Cash-flow, která je nutno o doplňovat neformální data získaná z interview s majitelem podniku, doplněných o vlastní osobní zkušenosti plynoucí z cílených prohlídek a zkoumání podniku..

Mezi externí data lze zařadit státní statistiky, odborný tisk, internet.

Tyto zdroje budu používat především pro zjištění aktuálních informací o trhu v rámci kterého firma podniká.

.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1. SWOT ANALÝZA

Žádná firma neexistuje izolovaně od zbytku světa. Žije uprostřed veškerého dění a působí na ni spousta negativních a pozitivních vlivů. Ty, které převáží, pak rozhodují o budoucnosti firmy. Proto velmi záleží na tom, jak je na různé vlivy firma připravená a jak se s nimi dokáže vypořádat. Základním nástrojem takového poznání může být SWOT analýza.

Každý podnikatel chce, aby jeho firma byla trvale úspěšná. Investoři před vložením finančních prostředků zkoumají, zda daný projekt je reálný a má šanci na úspěch, neboť se chtějí vyhnout riziku a přijít tak mnohdy o nemalé peníze. Při rozhodování si sepisují pozitiva a negativa a podle toho, která skupina zvítězí, se rozhodují. Aniž to by třeba tušili, sestavují tak částečně tzv. SWOT analýzu.

Ne každá firma, zvláště malá nebo střední, má na časté analytické činnosti či drahé, ale kvalitní, marketingové výzkumy čas, finanční prostředky a správné lidi. Navíc kvalitní výzkum může trvat relativně dlouhou dobu a v situaci, kdy se podnik potřebuje rozhodnout rychle, nemusí mít potřebné podklady k dispozici. V takových, ale i jiných případech, se nabízí SWOT analýza, která informace pro budoucí rozhodování získává empiricky, tedy zkušenostmi.

2.1.1. Výhody a nevýhody

Mezi výhody SWOT analýzy patří především rychlost a relativní jednoduchost, takže každá firma si může vytvořit sama svou vlastní SWOT analýzu v poměrně krátké době a levně. Ovšem za předpokladu, že na její realizaci se bude podílet co možná nejvíce pracovníků napříč spektrem celé firemní organizační struktury. případě, že bude na analýze pracovat omezená skupinka lidí z jedné hierarchické skupiny, např. management, může dojít k velkému zkreslení, k chybným závěrům a tím tak ke zmaření celé práce i k

ohrožení úspěšnosti projektu či firmy. Dá se totiž předpokládat, že management nerad přiznává slabé stránky firmy nebo projektu, takže může dojít k podceňování slabých stránek a k přeceňování stránek silných. Tomu lze předejít tím, že na SWOT analýze se bude podílet co možná nejvíce pracovníků na všech hierarchických stupních, aby se postihly všechny důležité stránky firmy nebo projektu.

SWOT analýza je studie, která pomáhá posoudit úspěšnost firmy nebo určitého projektu zjištěním silných a slabých stránek (Strengths, Weaknesses), příležitostí a hrozeb (Opportunities, Threats).



2.1.2 Možný postup sestavení SWOT analýzy

Pro každou analýzu, SWOT nevyjímaje, jsou samozřejmě potřeba informace. Zdrojem mohou být především vlastní zaměstnanci firmy na všech hierarchických úrovních. V první fázi je tedy možné získat individuální náměty od jednotlivých pracovníků dotazníkovou akcí. Tyto náměty jsou pak zdrojem rozsáhlého souboru informací. Poté

dojde k hodnocení významnosti jednotlivých návrhů při kolektivní diskuzi a jednotlivé návrhy se seřadí dle významnosti, s jakou mohou mít vliv na firmu.

Důležité je vzít v potaz a zohlednit všechny stránky a články firmy či projektu, aby nedošlo ke zkreslení údajů či neočekávaným nepříznivým jevům

2.1.3. Jednotlivé části SWOT analýzy

SWOT analýza se skládá ze 4 hlavních částí – silných a slabých stránek dané firmy nebo projektu, potenciálních příležitostí a hrozeb (název SWOT analýza je vytvořen z počátečních písmen anglického názvu každé skupiny, tedy Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Podstata celé analýzy spočívá v zamyšlení se a v nalezení co nejvíce charakteristik a příkladů v rámci každé skupiny a jejich vzájemném porovnání. Poctivá příprava pak přináší ovoce v podobě předcházení rizik, nalezení a využití existujících potenciálů, odstranění nedostatků a včasného podchycení podnikatelských příležitostí. Nevyplatí se tedy podceňovat či zatajovat byť sebemenší problém, který není nutné aktuálně řešit. Z malé a podceněné komplikace se pak v budoucnu může stát poměrně velká a někdy i neřešitelná situace.

Silné a slabé stránky se týkají především organizace či projektu samotného, zatímco příležitosti a hrozby přicházejí nejčastěji z okolí podniku.

Silné stránky

Každá silná stránka je úspěchem samotné firmy. Možností je mnoho, záleží na typu organizace. Silnou stránkou mohou být např. velikost firmy v některých situacích se lépe pohybuje malá, v jiných zase velká), kvalitní vedoucí pracovníci s velkými zkušenostmi a správnými motivačními technikami, dostatek kvalifikovaných a zkušených pracovníků, moderní technologie, firemní know-how, optimální množství finančních prostředků na rozvoj firmy, zdraví firmy, výhodné geografické umístění sídla s ohledem na trh a distribuční cesty, účelná organizační struktura, flexibilita firmy, dobré jméno

firmy a značky jejích výrobků či služeb, apod. Patří sem např. i unikátní a kvalitní výrobek, dostatečná distribuční síť, spolehliví a stálí dodavatelé a odběratelé, cenné zkušenosti v daném oboru, dobře zmapovaný trh, dovednosti v umění jednat se zákazníkem a schopnost pronikat do nových segmentů, kvalitní a rychlý servis, atd

Slabé stránky

Opačným stavem vyjmenovaných silných stránek jsou stránky slabé. Můžeme k nim ještě přidat např. nedostatečné pochopení pro marketing a reklamní kampaně ze strany vedoucích pracovníků, nedostatek obchodních dovedností, špatnou kvalitu surovin, výrobního zařízení či dokonce i samotného výrobku, špatné výrobní postupy, nedostatečná výstupní kontrola, nedostatečné kapacity pro uspokojení poptávky na trhu, nepříznivá legislativa vůči aktivitám firmy, příliš úzký nebo naopak široký výrobní sortiment či sortiment služeb, nedostatečná komunikace na všech stupních řízení, atd.

Příležitosti

Příležitosti přinášejí potenciální užitek pro firmu. Jejich využitím firma může získat konkurenční výhodu či finanční prostředky. Většinou přicházejí zvenčí, např. navázání kontaktů s novými partnery, možnost expandovat na nové trhy, zájem investorů o firmu, nové příležitosti pro investování, příležitost zlepšit povědomí o firmě ve vztahu k zákazníkům či investorům, možnost získat určité výhody vůči konkurenci atd.

Hrozby

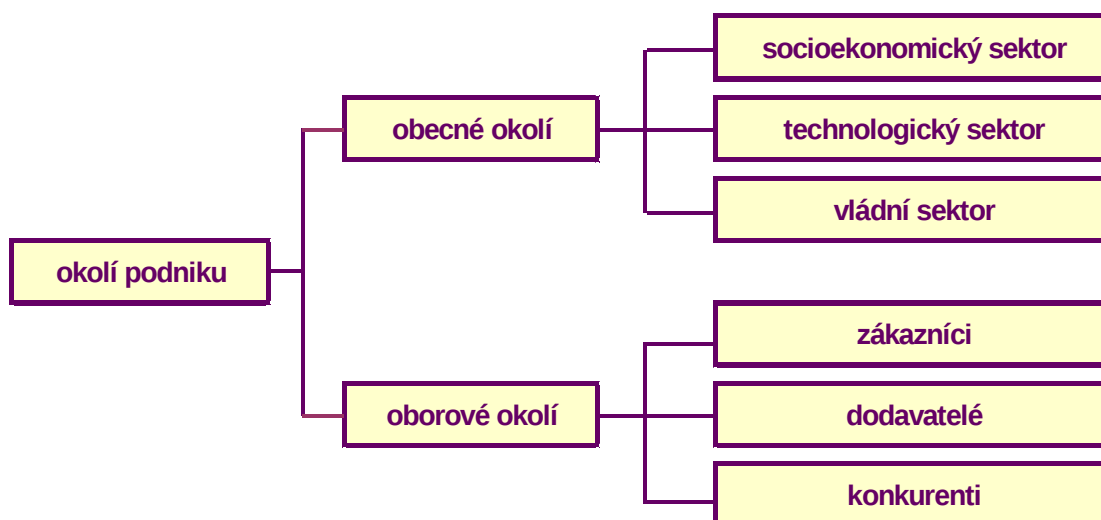
Hrozby představují opět protipól příležitostí, stejně jako slabé stránky opak silných stránek. Hrozbou může být příliv nové a silné konkurence, která ohrozí stabilitu firmy na trhu, možná akvizice firmy ze strany konkurenta, nestabilní politická situace v oblasti, kde se firma pohybuje, nejrůznější živelné pohromy, odchod klíčových pracovníků ke konkurenci, ztráta dobrého jména firmy a dobrého povědomí o značce mezi zákazníky, atd.

Analýza silných a slabých stránek je vlastně rozbor současného stavu firmy či projektu, zatímco analýza potenciálních příležitostí a hrozeb je rozbohem možného budoucího stavu.

2.2. ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ PODNIKU

Obecné neboli vnější okolí podniku představuje faktory, které působí na všechny podniky daného podnikatelského prostředí a ty je nemohou svou činností nijak ovlivnit. K analýze vnějšího okolí lze použít mnoho metod, vzájemně se odlišujících hloubkou členění působících faktorů nebo sektorů podnikatelského prostředí. Například Jauch a Glueck člení obecné okolí na 3 sektory v rámci kterých specifikují konkrétní faktory (obrázek č. 1). Tzv. analýza PEST (někdy také STEP) rozlišuje faktory politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické. V této práci bude použita analogická avšak podrobnější analýza SLEPTE.

Obrázek č. 1: Členění okolí podniku podle Jaucha a Gluecka



2.2.1 SLEPTE analýza

Analytická metoda SLEPTE zkoumá mezinárodní i národní hospodářské vztahy a politiky, rozebírá vzájemně související společenské, legislativní, hospodářské, politické,

technické a ekologické trendy. Jejím cílem je identifikace klíčových faktorů a vnějších vlivů a odhad jejich dopadu na existenci a rozvoj podniku.

2.2.2. Faktory sociální

Sociální faktory velmi významně ovlivňují ekonomický a hospodářský rozvoj. Stimulují nebo naopak potlačují poptávku po zboží a službách na jedné straně, na straně druhé působí jak na objem tak na strukturu nabídky. Životní úroveň a styl obyvatelstva, jeho hodnoty a postoje, celospolečenské klima, všechny tyto faktory sehrávají důležitou roli při utváření tržního prostředí.

- Zásadní vliv na podnikatelské prostředí vždy měly, a v současné době obzvláště, demografické změny. Jak říká Drucker (1) *“V příštích dvaceti nebo třiceti letech budou demografické faktory diktovat politiku všech vyspělých zemí. A bude to nevyhnutelně politika nesmírně turbulentní. ... Je tudíž pravděpodobné, že žádná vyspělá země nebude mít stabilní politiku ani silnou vládu. Vládní nestabilita se stane standardním jevem. ... Ve všech vyspělých zemích se bude muset rychle zvyšovat produktivita všech pracujících. V opačném případě bude země ztrácet svoje postavení a progresivně chudnout.”* Podnikatelé se tedy v blízké budoucnosti budou muset vypořádat s nestabilním politickým i hospodářským prostředím, s nedostatkem pracovní síly a potřebou zvyšovat produktivitu práce.

Podobně by měly být v rámci analýzy uvažovány ostatní strategicky relevantní sociální faktory a jejich možný dopad na konkrétní podnik. Jako ukázkou takových vlivů lze uvést například *průměrný počet dětí v rodině, počet lidí v produktivním věku, mobilitu obyvatelstva, způsob rozdělování důchodů, vzdělanost obyvatelstva a s tím související postoje zaměstnanců k náplni práce a pracovní době, vznik nových trhů jako důsledek růstu životní úrovně, růst popularity automobilové dopravy a mnoho dalších.*

2.2.3. Faktory legislativní

Legislativní faktory působí napříč všemi oblastmi podnikatelského prostředí od společenské přes ekonomickou až po ekologickou. Právní normy zasahují do všech jeho aspektů a velmi významně ho ovlivňují a determinují jeho budoucí vývoj.

Je povinností každého podnikatele monitorovat a dodržovat platnou legislativu. Z tohoto pohledu lze rozlišovat právní normy související s podnikáním obecně, například Obchodní zákoník, Zákoník práce, Antimonopolní zákon, Zákon na ochranu spotřebitele, daňové zákony a další, a legislativu vztahující se ke konkrétnímu oboru nebo činnosti. Do druhé skupiny patří například hygienické předpisy, technické normy, certifikační požadavky a mnoho dalších.

Po vstupu České republiky do Evropské unie muselo být do české legislativy implementováno velké množství komunitárních právních norem. Zejména harmonizace technických norem, předpisů a postupů představovala pro mnohé MSP problém v podobě značných investic do nového vybavení a technologií.

Podnikatelské prostředí ovšem není ovlivňováno pouze konkrétními právními normami. Značný vliv na chování podnikatelských subjektů má také způsob tvorby a aplikace jednotlivých norem. Bohužel v tomto ohledu je uplatňování zákonodárné moci v České republice na velmi nízké úrovni. Problémem tvorby české legislativy je zejména nekoncepční přístup vlády, rychlé změny právního řádu a neúměrné zvyšování počtu zákonů, což způsobuje významné obtíže s orientací v právu. Právní řád podle prezidenta republiky Václava Klause trpí nadbytkem ukládaných povinností spojených s vysokými náklady, nepřehledností, malou srozumitelností a častými rozpory. Významným problémem je také spojování nesouvisejících témat do jednoho zákona. Všechny tyto skutečnosti negativně působí na vnímání podnikatelů a potlačují snahy o zkvalitňování podnikatelského prostředí.

2.2.4. Faktory ekonomické

Faktory ekonomického sektoru rozhodujícím způsobem ovlivňují existenci a vývoj organizací, neboť utváří současný a budoucí stav ekonomiky. Pozice podniků přímo závisí na tom, v jakém stadiu hospodářského cyklu se ekonomika nachází, jak je vysoká míra inflace a nezaměstnanosti, jak se vyvíjí situace na kapitálových trzích, jaké jsou ceny paliv a energií, v jaké výši se pohybují úrokové sazby, jaká je hospodářská politika vlády a pod.

Významnou součástí SLEPTE analýzy je posouzení a zohlednění tzv. magického čtyřúhelníku, který do vzájemných souvislostí staví ukazatele ekonomický růst, nezaměstnanost, inflace a vnější rovnováha.

Zvýšení spotřeby spojené s ekonomickým růstem přináší podnikům nové příležitosti v podobě navýšení produkce nebo proniknutí na nové trhy. Současně však může zvýšit atraktivitu odvětví a způsobit příchod nových konkurentů.

Nezaměstnanost ovlivňuje zejména cenu pracovní síly a její dostupnost.

Inflace je významným indikátorem stability hospodářství. Její vysoká míra brzdí investiční činnost a způsobuje nejistotu v odhadování budoucího vývoje.

Důležitým ekonomickým faktorem je také úroková míra, která determinuje strukturu finančních zdrojů organizací a ovlivňuje jejich investiční aktivitu.

Velmi důležitým, prakticky klíčovým faktorem je současná všeobecná celosvětová ekonomická krize. Proto jí bude věnována zvláštní kapitola

2.2.5. Faktory politické

Politické faktory se do značné míry prolínají s faktory legislativními neboli právními, neboť v obou případech je jejich původcem stát prostřednictvím svých institucí. Ovšem nejen legislativní činnost ovlivňuje podnikatelské prostředí. Stát je významným zaměstnavatelem i spotřebitelem. Vláda svými dílčími politikami (hospodářská,

zaměstnanosti, sociální a další) přímo působí na ostatní skupiny faktorů a ovlivňuje tak hospodářský vývoj země.

Aktivita vlády a ostatních státních orgánů a institucí na jedné straně přispívají k vytváření nových podnikatelských příležitostí, na druhé straně působí proti svobodnému rozvoji trhu. Mugler (3) uvádí některé příklady:

- Vládní programy na vytvoření podnikatelských příležitostí. V ČR např. projekt na výstavbu dálnic a železnic, Program rozvoje venkova, projekty Rady pro rozvoj podnikatelského prostředí na vytvoření pracovních míst v problémových regionech a další.
- Pomoc podnikům prostřednictvím subvencí, kapitálových účastí na konkrétních projektech, přímými finančními dotacemi apod.
- Privatizace státních podniků.
- Ochrana domácích producentů před zahraničními dodavateli a naopak podpora exportu.
- Nedostatečné financování školství.
- Vládní regulace.
- Změna vládní politiky a s ní spojená změna ekonomických podmínek.

2.2.6. Faktory technologické

Hnacím motorem podnikového rozvoje jsou investice do inovací bez ohledu na to, zda se jedná o investice bazické okonalovací. Současné podnikatelské prostředí je specifické neustálým zrychlováním tempa technologických změn. Nejen podniky, které v rámci své strategie prostřednictvím technického rozvoje získávají konkurenční výhodu v podobě exkluzivního zboží, ale všechny podnikatelské subjekty včetně MSP musí

přinejmenším “držet krok” s současnou úrovní technologie. Pro úspěch na trhu stále více platí tvrzení, že není důležité, kdo je na “křivce objevu”, ale kdo je na “křivce realizace”.

Charakteristickým rysem dnešního technologického sektoru je vysoká rychlost technologických změn a s tím spojená vysoká míra zastarávání technologií. Investice do technologických inovací však v sobě zahrnují mnoho rizik. Velmi rychle vznikají konkurenční technologie a nikdy není jisté, zda výstupy určitého výzkumu budou spotřebiteli akceptovány. Činitelem, který zásadně ovlivňuje návratnost investic, jsou informace. V neustále se rozvíjejícím podnikatelském prostředí stále nabývají na významu, a to zejména v technologickém sektoru. K zajištění konkurenceschopnosti podniku je nutné monitorovat poznatky vědy a výzkumu nejen v příslušném odvětví, ale mnohdy i v oblastech, které s předmětem podnikání organizace příliš nesouvisí.

2.2.7. Faktory ekologické

V současné době je ekologie a klimatické podmínky velmi diskutovaným tématem odborníků ze všech vědních oborů, ekonomy nevyjímaje. Příčinou je tzv. globální oteplování, jev, který ovlivňuje všechny oblasti společenského života, tedy i podnikatelské prostředí. Ve snaze omezit jeho intenzitu bylo v celosvětovém měřítku přijato mnoho hospodářských a ekonomických opatření a o dalších se jedná.

Nejznámějším dokumentem je Kjótský protokol k Rámcové úmluvě OSN o klimatických změnách. Česká republika, která protokol ratifikovala v roce 2001, se zavázala do roku 2012 snížit emise skleníkových plynů na 92% proti roku 1990. Splnění těchto závazků bude vyžadovat především investice do energeticky úsporných energií, podporu úspor energie v obytném sektoru, vývoj a podporu energeticky méně náročných forem dopravy, podporu udržitelného hospodaření v lesích, odstranění deformací trhu s energiemi a další. Z toho vyplývá, že pro mnohé podniky se tím otevírá prostor pro zintenzivnění nebo rozšíření podnikatelské činnosti, pro jiné však změny mohou představovat hrozby v podobě zákazu určitých výrob, nárůstu finanční náročnosti výroby a podobně.

Kromě mezinárodních dohod a postupů připravují jednotlivé státy vlastní programy na snížení ekologické zátěže. Vláda České republiky například připravuje novou vyhlášku,

kterou se stanoví seznam znečišťujících látek, obecné emisní limity, způsob předávání zpráv a informací, zjišťování množství vypouštěných znečišťujících látek a tmavosti kouře. Od 1.1. 2008 byly zavedeny tzv. ekologické daně a mnoho dalších legislativních opatření se připravuje.

Na působení ekologických faktorů v podnikání MSP se soustředí také Evropská unie. Připravila program Životní prostředí a MSP, který má pomoci malým a středním podnikům vypořádat se s příslušnou legislativou a jejími důsledky.

2.3. Analýza oborového okolí podniku

Oborové okolí podniku představuje část podnikatelského prostředí, kde se podnik přímo střetává s jinými tržními subjekty, působí na ně a ony zpětně ovlivňují jeho. Keřkovský, (4) stejně jako většina ostatních autorů, identifikuje tři stěžejní sektory oborového okolí podniku – zákazníky, dodavatele a konkurenty.

Klíčovým sektorem jsou zákazníci, a z toho vyplývající obchodní koncepce podniku, na kterých doslova závisí existence podniku. Pokud není podnik schopný oslovit dostatečné množství zákazníků a přesvědčit je o nákupu, zanikne. Z toho důvodu musí tvůrce strategie nejprve identifikovat zákazníky, a to jak stávající tak potenciální, a pochopit jejich požadavky a potřeby. Na rozhodování zákazníků působí velké množství různých faktorů, obecně však lze na základě intenzity jejich působení rozlišit tři základní třídy zákazníků:

- spotřebitelé,
- velkoobchod/maloobchod
- a instituce.

Dané třídy se liší svými preferencemi a požadavky a také tržním chováním.

Na volbě dodavatelů závisí dostupnost a výše nákladů vstupů potřebných k zajištění produkce. Oba dva tyto faktory jsou určovány zejména vztahy dodavatel-odběratel a vyjednávací pozicí každého z nich. V současné době dochází k prosazování nových

moderních principů organizace dodavatelsko-odběratelských vztahů a prakticky neexistují malé a střední podniky, které by neměly zkušenost s nějakou formou partnerské spolupráce. Úkolem podnikatele je zvážit, zda je pro jeho činnost vhodnou formou partnerství spíše neformální spolupráce na bázi sdílení informací nebo závazné dohody týkající se například společného zajištění výroby, preference dodavatelů, licenční dohody a další.

Neméně důležitou roli při tvorbě strategie hraje sektor konkurentů. Jeho velikost závisí na bariérách vstupu do odvětví nebo výstupu z něho. Ovšem nejen množství konkurentů, ale zejména jejich tržní podíl, image a strategické záměry jsou faktory, které zásadně působí na existenci a rozvoj podniku.

V rámci analýzy oborového okolí podniku lze podrobně zkoumat všechny výše zmíněné sektory a jejich vzájemné propojení, v praxi se však častěji používá tzv. Porterův model konkurenčního prostředí.

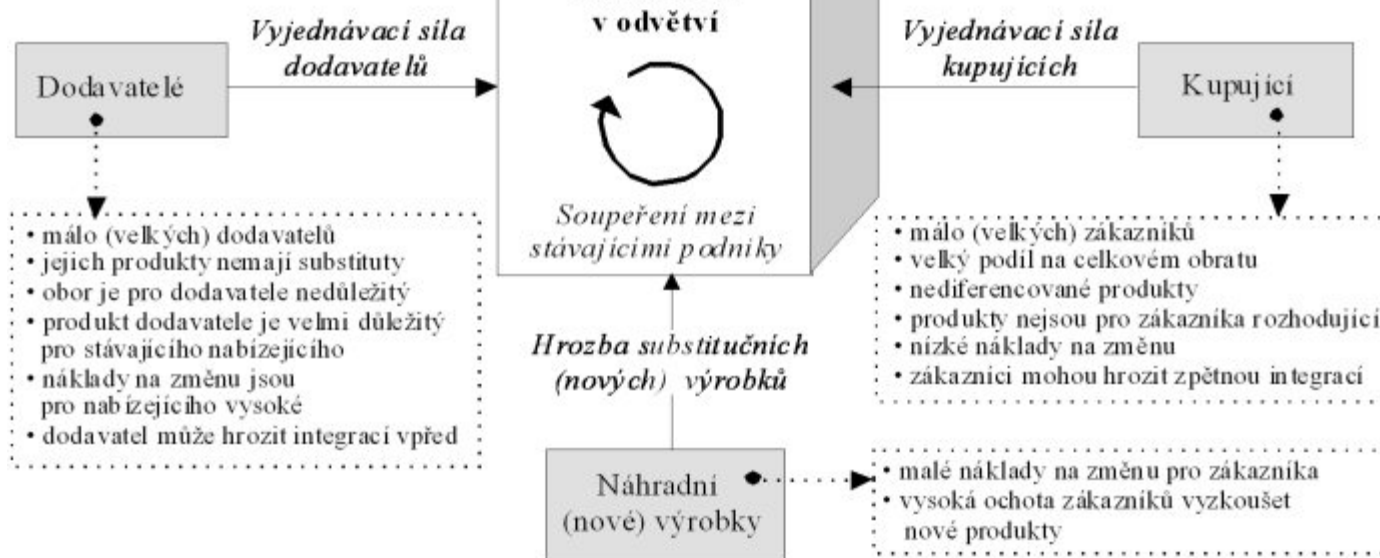
2.3.1. Porterův pětifaktorový model

Profesor Porter uvádí, že stupeň konkurence uvnitř odvětví je závislý zejména na pěti skutečnostech, které nazývá faktory. Jedná se o:

- vyjednávací silou zákazníků
- vyjednávací silou dodavatelů
- hrozbu vstupu nových konkurentů
- hrozbu substitutů
- rivalitu firem působících na daném trhu

Silná tendence se projeví, jde-li o:

- malý růst, vysoký stupeň nasycení
- vysoký podíl fixních nákladů
- malé rozdíly produktu
- transparentní tržní situace
- obdobní konkurenti
- vysoké bariéry odchodu z trhu



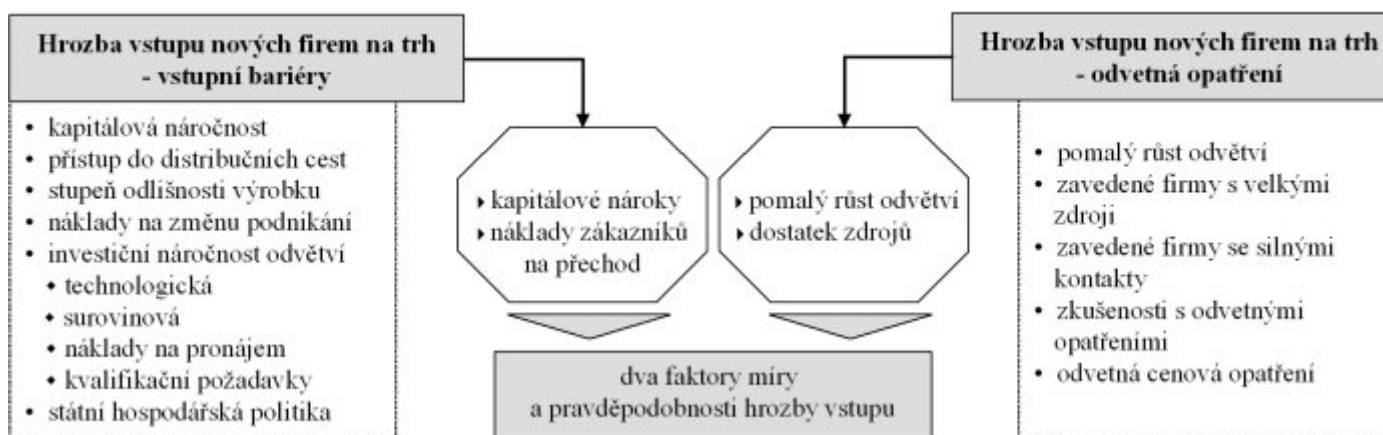
Vyjednávací pozici zákazníka spoluutváří mnoho činitelů a okolností. Například důležitost zákazníka pro podnik (z hlediska objemu nákupů nebo prestiže), existence substitutů a s tím související náklady na přechod k jinému dodavateli, dostupnost tržních informací o nabídce, ceně, kvalitě apod., citlivost zákazníka na změnu ceny, konkurence mezi kupujícími, motivace rozhodovatelů o nákupu a mnoho dalších. Úkolem podnikatele je určit vyjednávací sílu zákazníků (popř. tříd zákazníků) a nalézt nástroje na její snížení.

Vyjednávací síla dodavatele závisí zejména na jeho významnosti na trhu (z hlediska nabídky nebo prestiže), jeho vztahu k odběrateli jako zákazníkov (je odběratel důležitý nebo naopak nevýznamný zákazník?), informovanosti odběratelů, možnosti zpětné integrace odběratelů, existence substitutů, citlivost odběratelů na změnu ceny,

významnosti odběratele na trhu z hlediska jeho schopnosti ovlivňovat další odběratele a obchodníky, koncentraci konkurentů, diferenciaci dodávaného zboží a podobně.

Hrozba vstupu nových konkurentů závisí na množství bariér vstupu do odvětví. Dle Portera patří mezi nejúčinnější bariéry zejména diferenciacie výrobků, optimální rozsah produkce a s tím spojené využívání úspor z rozsahu, možnost ovlivňování distribučních kanálů a nepřátelský postoj k nově příchozím konkurentům. 0(4) Segment trhu, na němž dlouhodobě působí zkušené podniky s technologickým know-how, snadným přístupem ke zdrojům a s loajálními zákazníky, je pro nové konkurenty neperspektivní. Stejně tak segment, ve kterém je uplatňován vysoký stupeň regulace.

Při zkoumání hrozby substitutů je směrodatná zejména jejich dostupnost, kvalita a cena. Podnikatel se musí pokusit monitorovat strategické záměry stávajících i potenciálních konkurentů v oblasti sortimentu a včas na ně reagovat. Významným faktorem jsou také tzv. náklady přestupu, které představují náklady zákazníka na přechod k jinému dodavateli nebo prodejci.



Posledním ale neméně významným faktorem Porterova modelu je rivalita firem na daném trhu. Struktura konkurenčního prostředí do značné míry závisí na velikostech podílů jednotlivých firem na tomto trhu. Rozdílné struktury konkurenčního prostředí mají za následek rozdílné chování podniků. Charakter konkurenčního prostředí závisí zejména na počtu konkurentů v oboru, ziskovosti odvětví, diferenciaci produktů, výši

fixních nákladů, strategických a personálních přístupech podnikového vedení, využitelnosti výrobních kapacit a dalších faktorech.

Podrobnou analýzou všech výše zmíněných faktorů zvláště i ve vzájemných souvislostech získá podnikatel kompletní přehled o situaci i možném vývoji daného odvětví. Porterův model představuje nástroj ke shromáždění a uspořádání relevantních informací, které následně slouží jako podklady pro strategické rozhodování.

Kromě legislativních opatření a regulací však hraje významnou roli životní prostředí jako takové, zejména v některých oblastech podnikání. Například pro turismus je počasí nejvýznamnějším faktorem. Živelné pohromy v podobě záplav, zemětřesení nebo hurikánů mohou mít zásadní dopady na národní ekonomiku. Množství a dosažitelnost přírodních zdrojů determinuje podobu zahraničního obchodu. Všechny tyto příklady platí i v rámci regionů a přímo tak působí na existenci MSP.

2.4. QUICK TEST

Quick test nebo-li rychlý test poskytuje možnost rychle a dobře zanalyzovat situaci firmy. Analýza se dělí do čtyř základních oblastí, ukazatelů – stability, likvidity, rentability a hospodářského výsledku. Jednotlivé ukazatele byly zvoleny tak, aby reprezentovaly nejdůležitější údaje z rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Tyto ukazatele minimálně podléhají „rušivým vlivům“.

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

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

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

Banky rády požadují, aby vlastní kapitál pokryl 3 roky.

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

T.....daňová sazba

Je to ukazatel rentability vypovídající o výnosnosti v %

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

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

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

Bilanční CF = HV za účetní období

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

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

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

Doporučované hodnoty ukazatele: dynamický stupeň zadlužení je průměrně 4 roky
velmi dobrá – méně než 3 roky
dobrá menší než 5

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

Je ukazatelem výsledku a vyjadřuje finanční výkonnost podniku.

Je pravdivý jen při obrazech rostoucích mírně, při silném vzestupu obratu je platební schopnost udávána příliš vysoko a obráceně, při silných poklesech je více hotovosti. Výška je závislá na tom, zda jde o průmysl, obchod či služby, u všeho závisí na typu. Obecně u průmyslu se uvádí 3 -5 %.

Stupnice pro hodnocení ukazatelů

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

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

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

Výhody a nevýhody Quick testu

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

2.5. FUNDEAMENTÁLNÍ ANALÝZA

Ve finančním hodnocení podniků se úspěšně uplatňují metody finanční analýzy jako nástroj finančního managementu (interní užití) nebo ostatních uživatelů (externích analytiků). Klasická finanční analýza - obsahuje propojené části:

- a) kvalitativní, tzv. fundamentální analýzu,
- b) kvantitativní, tzv. technickou analýzu.

V závislosti na časové dimenzi se setkáváme s rozdělením finanční analýzy na analýzu ex post, která je založena na retrospektivních datech, a analýzu ex ante, orientovanou do budoucnosti, jejímž cílem je prolongovat současnou situaci a předvídat, jak se bude podnik v nejbližších letech vyvíjet, a poukázat včas na jeho případné (finanční) ohrožení.

2.5.1. Fundamentální analýza podniku

Fundamentální analýza je založena na rozsáhlých znalostech vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, na zkušenostech odborníků (nejen pozorovatelů, ale i přímých účastníků ekonomických procesů), na jejich subjektivních odhadech i na citu pro situace a jejich trendy. Zpracovává velké množství kvalitativních údajů a pokud využívá kvantitativní informaci, odvozuje zpravidla své závěry bez použití algoritmizovaných postupů. Východiskem fundamentální analýzy podniku je obvykle identifikace prostředí, ve kterém se podnik nachází. Jde zejména o analýzu vlivu:

- vnitřního i vnějšího ekonomického prostředí podniku,
- právě probíhající fáze života podniku
- charakteru podnikových cílů.

Metodou analýzy je komparativní analýza založená převážně na verbálním hodnocení. Patří sem např. SWOT analýza, metoda kritických faktorů úspěšnosti, metoda analýzy portfolia dvou dimenzí, Argentiho model, BCG matice nebo metoda balanced scorecard (BSC).

Obsahem analýzy je posouzení a hodnocení vlivu následujících faktorů:

- a) Makroekonomického prostředí, kde záleží na fiskální a monetární politice vlády, na jejích dopadech na peněžní nabídku a poptávku, zaměstnanost, na devizové kurzy, úrokové míry a inflaci. Patří sem i daňové zatížení podniků a finanční infrastruktura.
- b) Mikroekonomického prostředí, které je determinováno nejen odvětvím, ve kterém podnik působí, a jeho postavením na trhu, ale i okamžitou vládní hospodářskou politikou prováděnou na straně nabídky, politikou vůči monopolům a oligopolům, politikou na trzích práce a oligopolům, politikou na trzích práce a kapitálu atd.

- c) Fáze života podniku probíhají obdobně jako u člověka od růstu přes fázi stability až k fázi poklesu. Pokles nemusí u podniku končit jeho zánikem, jako je tomu u živých organizmů, ale použitím vhodných nástrojů řízení lze přejít opět do fáze růstu (restrukturalizace, akvizice, inovace produktu, průnik na nové segmenty trhu atd.).
- d) Vedle hlavního finančního cíle, kterým je zvyšování tržní hodnoty podniku a tedy zvyšování bohatství jeho vlastníků existují i cíle a vlivy ostatních zúčastněných stran na procesu hospodářské činnosti (Sedláček 2001). Např. manažeři mohou preferovat krátkodobé výsledky, podle kterých je posuzována jejich zdatnost a výkonnost, před dlouhodobou úspěšností, na niž závisí bohatství vlastníků (akcionářů). Upřednostňují tedy své zájmy před zájmy vlastníků a tím dochází ke konfliktu zájmů. Na druhé straně doménou managementu bude nepochybně udržování platební schopnosti (likvidity) podniku jako základní podmínky fungování podniku v tržní ekonomice. Zaměstnanci by preferovali rozdělení veškerých přebytků vytvořených podnikem na své mzdy, což by ovšem předpokládalo, že vlastníci nebudou chtít maximalizovat svůj prospěch, ale spokojí se s prospěchem pouze na bázi přijatelnosti. Vliv různých stran zainteresovaných na činnosti podniku se projevuje v oblasti tzv. nefinančních cílů, ke kterým patří zejména růst podniku, diverzifikace, přežití, udržování zaměstnanosti, zaujetí a udržení vedoucí pozice v oblasti výzkumu a vývoje, poskytování vysoce kvalitních služeb zákazníkům a šetrný přístup k životnímu prostředí. Předmětem zkoumání by mělo být i plnění společenské odpovědnosti podniku k subjektům, s nimiž přichází do styku v důsledku své existence nebo prostřednictvím svých aktivit a tím dochází ke konfliktu zájmů. Na druhé straně doménou managementu bude nepochybně udržování platební schopnosti (likvidity) podniku jako základní podmínky fungování podniku v tržní ekonomice. Zaměstnanci by preferovali rozdělení veškerých přebytků vytvořených podnikem na své mzdy, což by ovšem předpokládalo, že vlastníci nebudou chtít maximalizovat svůj prospěch, ale

spokojí se s prospěchem pouze na bázi přijatelnosti. Vliv různých stran zainteresovaných na činnosti podniku se projevuje v oblasti tzv. nefinančních cílů, ke kterým patří zejména růst podniku, diverzifikace, přežití, udržování zaměstnanosti, zaujetí a udržení vedoucí pozice v oblasti výzkumu a vývoje, poskytování vysoce kvalitních služeb zákazníkům a šetrný přístup k životnímu prostředí. Předmětem zkoumání by mělo být i plnění společenské odpovědnosti podniku k subjektům, s nimiž přichází do styku v důsledku své existence nebo prostřednictvím svých aktivit:

- k akcionářům - vyplácet dividendy, usilovat o růst ceny akcií, pořádat výroční valné hromady a jednat ve shodě se zákonným statutem společnosti,
- k věřitelům - splácet dluhy v dohodnutých lhůtách, vyplácet úroky z půjček a vyhýbat se nadměrnému riziku,
- k zaměstnancům - vyplácet dohodnuté mzdy, zajišťovat bezpečnost práce a ochranu zdraví pracovníků a nést spoluodpovědnost v rozhodovacích procesech,
- k zákazníkům – dodržovat požadavky na kvalitu, lhůty dodávek a poctivě jednat,
- k dodavatelům – platit za dodávky v dohodnutých termínech a nezneužívat svou velkou kupní sílu k porušování dohodnutých dodávek,
- k veřejnosti – nést odpovědnost za zásahy do životního prostředí a za zneužití svého monopolního postavení (u nově privatizovaných podniků),
- ke státu – včas platit daně a svědomitě dodržovat veškeré zákony.

Kvalitativní analýza tak vytváří základní rámec pro technickou (kvantitativní) finanční analýzu.

2.2 Technická analýza podniku

Technická analýza používá matematických, statistických a dalších algoritmovaných

metod ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat s následným (kvalitativním) ekonomickým posouzením výsledků. Postup analýzy zahrnuje obvykle následující etapy:

1. Charakteristika prostředí a zdrojů dat

- a) Výběr srovnatelných podniků – je podobnost podniků, tj. oboru podnikání, vstupů do výrobního procesu, výrobních postupů, výstupních produktů, zákazníků, prostředí, v němž se podnik nachází (geografické, politické, historické, ekologické, právní, sociální, kulturní atd.).
- b) Příprava dat a ukazatelů – data, která vstupují do analýzy, jsou vzhledem k širokému rozsahu jen obtížně popsitelnou množinou. K základním zdrojům dat se řadí vstupy z fundamentální analýzy, účetnictví podniku (účetní výkazy), údaje z finančního trhu a nefinanční (naturální) údaje. Podle účelu analýzy se sestavují z dat ukazatele, charakterizující ekonomickou činnost podniku. Ukazatele mohou být extenzivní, charakterizující rozsah (objem) veličiny zpravidla pomocí absolutního čísla, nebo intenzitní, charakterizující míru, v jaké jsou extenzivní ukazatele využívány podnikem, a jak silně nebo rychle se mění (relativní, poměrové ukazatele). Extenzivní ukazatele se dále rozlišují na stavové, tokové, rozdílové a nefinanční. Intenzitní pak na prostý poměr, indexy (bazické nebo řetězové), marginální a senzitivity.
- c) Sběr dat a ověření použitelnosti ukazatelů. Časová srovnatelnost

ukazatelů je umožněna obecně uznávanou zásadou účetnictví o stálosti metod, podle níž nesmí podniky měnit v průběhu roku postupy účtování, ani principy oceňování nebo způsoby odpisování. Výjimečně lze takové změny uskutečnit až na přelomu roku, jestliže se jimi dosáhne věrnějšího a pravdivějšího zobrazení skutečnosti.

2. Výběr metody a základní zpracování dat:

- a) Volba vhodné metody analýzy a výběr ukazatelů.
- b) Výpočet ukazatelů.
- c) Hodnocení relativní pozice podniku.

3. Pokročilé zpracování dat:

- a) Identifikace modelu dynamiky – analýza vývoje ukazatelů v čase.
- b) Kauzální analýza hodnotící vztahy mezi ukazateli (pyramidální rozklady).
- c) Korekce a zjištění odchylek.

Podle účelu, ke kterému analýza slouží, a podle dat, která používá, se rozlišuje:

1. Analýza absolutních dat (stavových i tokových)

- analýza trendů (horizontální analýza)
- procentní rozbor (vertikální analýza)

2. Analýza rozdílových ukazatelů (fondů finančních prostředků)

3. Analýza poměrových ukazatelů

- rentability
- aktivity
- zadluženosti a finanční struktury
- likvidity
- kapitálového trhu
- provozní činnosti
- cash flow

4. Analýza analýza soustav ukazatelů

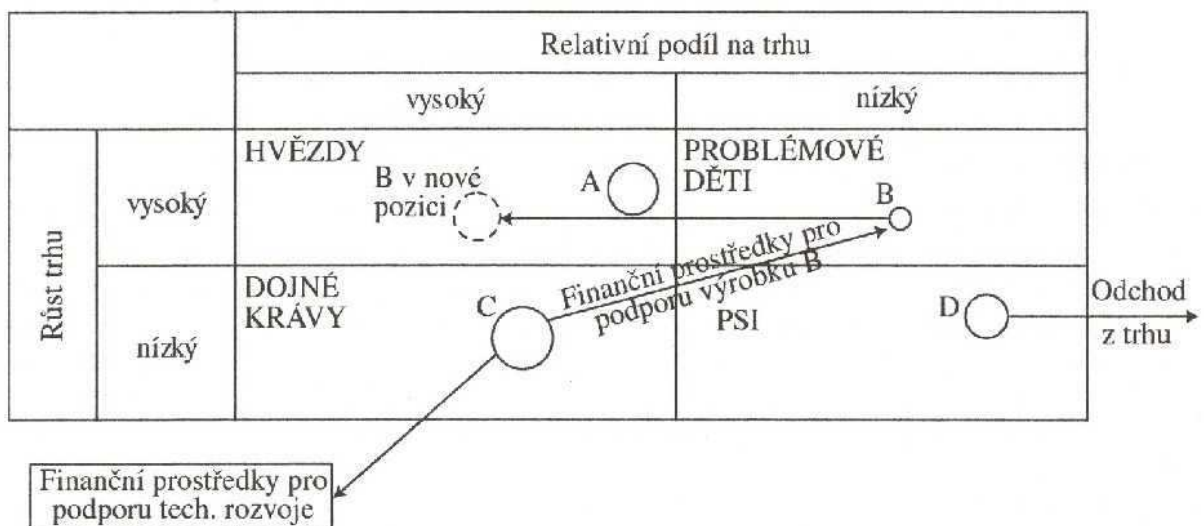
- pyramidové rozklady
- komparativně analytické metody
- matematicko statistické metody
- kombinace metod

Jak vyplývá z uvedených metod a postupů analýzy podniku, její použití a výsledné hodnocení se neobejde bez srovnávání s dílčími závěry získanými jinými postupy, bez syntézy výsledků různých přístupů a konečně bez kvalifikovaného ekonomického posouzení.

2.6. Bostonská matice

Model sloužící k podchycení relativní pozice jednotlivých produktů (původně akcí) na trhu. Jednotlivé produkty jsou podle umístění v určitém kvadrantu označovány symbolickým přídomek psi, otazníky, hvězdy, krávy (někdy přídomek "dojné krávy", převzato z angl. terminologie). S vysokým tržním podílem jsou spjaty stabilní a objemově významné příjmy, kdežto s růstem trhu nejistota a náklady na proniknutí a udržení pozice na trhu (náklady propagace, marketingového výzkumu apod.). Úkolem marketingu je dosahovat vyváženého portfolia zpravidla s maximem produktů - krav (značné stabilní výnosy, nízké udržovací náklady) a minimum produktů - otazníků (nejistota objemově nevýznamných příjmů, vysoké udržovací náklady). Produkty psi jsou nutné k udržení diverzity, standardu nabídky a spokojenosti zákazníka.

Metoda BGG je velmi jednoduchá. Její využití je omezeno z těch důvodů, že růst prodeje jako základní veličina nic nevypovídá o ziskovosti, dále při plánování růstu výroby se nebere v úvahu tržní cyklus výrobku, kdy změna fáze může znamenat změnu růstu podílu na trhu.



HVĚZDY

Mají velký podíl na trhu a jeho růstu. Tyto výrobky slibují růst příjmů, ale současně mohou být přitažlivé i pro konkurenci. Vyžadují proto stálou peněžní podporu k udržení tržní pozice. Je nutný i růst investic do výroby.

KRÁVY

Znamenají vysoký podíl na trhu, který již neroste. Tyto výrobky již nevyžadují žádné další investice, protože se dá v budoucnu očekávat pokles. Jsou tedy primárním zdrojem příjmů i zdrojem financování „hvězd“ a „problémových dětí“.

OTAZNÍKY (PROBLÉMOVÉ DĚTI)

Mají před sebou velké možnosti, ale vyžadují značnou péči. Investovat do nich se vyplatí pouze tehdy, když se dá věřit, že se stanou „hvězdami“.

PSI (BÍDNÍ PSI)

Znamenají pro podnik malý zdroj příjmů. Jestliže jsou vyráběny pro vybraný tržní segment, může být jejich zařazení do výrobního programu účelné. Jinak jsou prvními kandidáty na vyloučení.

2.7. *Současná etapa všeobecné ekonomické krize-obecně*

Pojem všeobecná, globální ekonomická krize se od počátku roku 2009 stal častým a běžným pojmem používaným, jak odbornou veřejností tak i tiskem. Z přednášky prof. Rejnuše vyplynulo, že prvotním nositelem této všeobecné krize byla krize finanční, která zasáhla postupně všechny sektory světového hospodářství. Nejmarkantněji se projevila v automobilovém průmyslu a hovoří se o tom, že nejvíce byly postiženy USA. Poněvadž je automobilový průmysl bezprostředně spojený s celou řadou dalších produkčních oblastí, rozšiřuje s krize i do nich. Jednotlivé státy i ekonomicko-politická uskupení typu Evropská unie přijímají různá protikrizová opatření, jejichž cílem má být krizi zpomalit v neoptimálnějším pohledu zastavit.

Lze však oprávněně předpokládat, že i tato krize bude kopírovat vývoj všech dosavadních světových krizí, kdy docházelo k rapidnímu snižování poptávky a následně nabídky čili výroby. Projevem těchto trendů byly nárůst vnitřního zadlužení států a růst inflace. Při racionálním uvažování nelze zpochybnit, že tyto trendy se projeví i ve vývoji současné všeobecné ekonomické krize.

Různí autoři se rozcházejí ve svých analýzách, v nalézání důvodů respektive vzniků příčin krize. Domnívám se, že nelze nalézt jeden jediný argument, jde zajisté o více navzájem provázaných faktorů, z nichž však všechny se projevily v národní krizi japonské a národní krizi v USA, která podle některých autorit začala pádem firmy Enron a následným odhalením riskantní politiky finančních ústavů, které bezprecedentně ve snaze navýšit zisky poskytovaly úvěry bez potřebného zajištění. Byly to úvěry jak na nemovitosti, tak úvěry spotřební, které sice oživovaly poptávku avšak ve svém důsledku způsobily, že velká část jich nemohla být splacena. Domácnosti v USA jsou předluženy a nejsou schopny úvěry hradit, což znamená, že nemovitosti jsou bankami zabaveny, ale poněvadž poptávka po nich neustále klesá, klesá i jejich cena. Hovoří se o tom, že trh s nemovitostmi se v USA zhroutil. Vzhledem k provázání trhu USA na světové trhy zasáhly tyto tendence i Evropu. Je pouze otázkou času, kdy se podle mého názoru, projeví i v ČR, která zatím není bezprostředně a silně krizí zasažena. Jednou z možných příčin je i skutečnost, že české firmy nebyly

přefinancovány cizími zdroji a také vnitřní zadluženost domácností není v porovnání s jinými státy vysoká.

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 *Stručná charakteristika firmy*

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybrala firmu Intermont, s.r.o., Krucemburk, která podniká v oblasti zpracování dřeva a výroby nábytku. V současné době má formu s.r.o s jediným majitelem, který je zároveň i jediným jednatelem firmy. Jedná se o středně velkou firmu.

Firma Intermont, s.r.o., Krucemburk se zabývá výrobou bytového, hotelového a kancelářského nábytku, včetně zakázkové výroby. V továrních budovách dnešní firmy se nábytek vyrábí již 55 let. Moderní technologie a počítačem řízené stroje zaručují vysokou kvalitu výrobků. Zákazníkům nabízí kompletní servis zahrnující službu firemního architekta, možnost individuální volny použitých materiálů, záruční i pozáruční servis, montáž a dopravu.

Nábytek vyrábí pod značkami MONTERO a CONIFERA.

Pod značkou MONTERO vyrábí nábytkové systémy určené do dětských pokojů, ložnic, jídelen a obývacích pokojů – zkrátka po všechny, co mají vkus.

Pod značkou CONIFERA vyrábí nábytek exkluzivní, určený především k vybavení luxusních a reprezentativních interiérů. Je zhotovován v tradici ruční výroby.”

V areálu firmy v Krucemburku je vybudovaná vzorková prodejna, kde je možno shlédnout průřez vyráběným sortimentem nábytku.

Výroba nábytku zde začala už v roce 1953, původně pod záštitou Východočeských dřevařských závodů. Samotná firma INTERMONT vznikla v roce 1992 privatizací. Firma zaznamenala převratný vývoj. První majitelé řídili firmu velmi neprofesionálně a firma se pod jejich vedením dostala do značných ekonomických problémů. Současný majitel firmu odkoupil a v průběhu pěti let firma uhradila všechny ztráty a významně si zlepšila postavení na trhu.

Lokalizace firmy

Firma je lokalizována v oblasti s vysokou nezaměstnaností a velmi omezenými pracovními příležitostmi. Toho využívá současné vedení a uplatňuje tuto výhodu v politice odměňování.

Firma je umístěna na velkém pozemku ve starých rozlehlých prostorách. Součástí těchto prostor jsou výrobní haly, sklady, výstavní plocha, prodejní plocha, vlastní kotelna, vlastní čerpací benzínová stanice, garáže a kancelářské místnosti.



Zaměstnanci a firemní kultura

Firma má 80 zaměstnanců, kteří se skládají zhruba ze dvou skupin.

První skupinu tvoří méně kvalifikované pracovní síly a majitel při výběru zaměstnanců této kategorie upřednostňuje ženy, neboť opakovanou práci provádí svědomitěji a lépe. Pracovníci jsou odměňováni formou úkolové mzdy. Firma má své vlastní učně a potýká se s problémem, že jen velmi málo učňů je tak kvalitních, aby po ukončení učebního oboru se mohli stát zaměstnanci firmy.

Druhou, menší skupinu tvoří nižší výkonný management.

Ve firmě se uplatňuje pravidelný dvojsměnný provoz, v případě potřeby se běžně přechází na provoz trojsměnný.

Zaměstnanci nemají problém s dojížděním do zaměstnání neboť dojezdová vzdálenost nepřekračuje deset kilometrů.

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

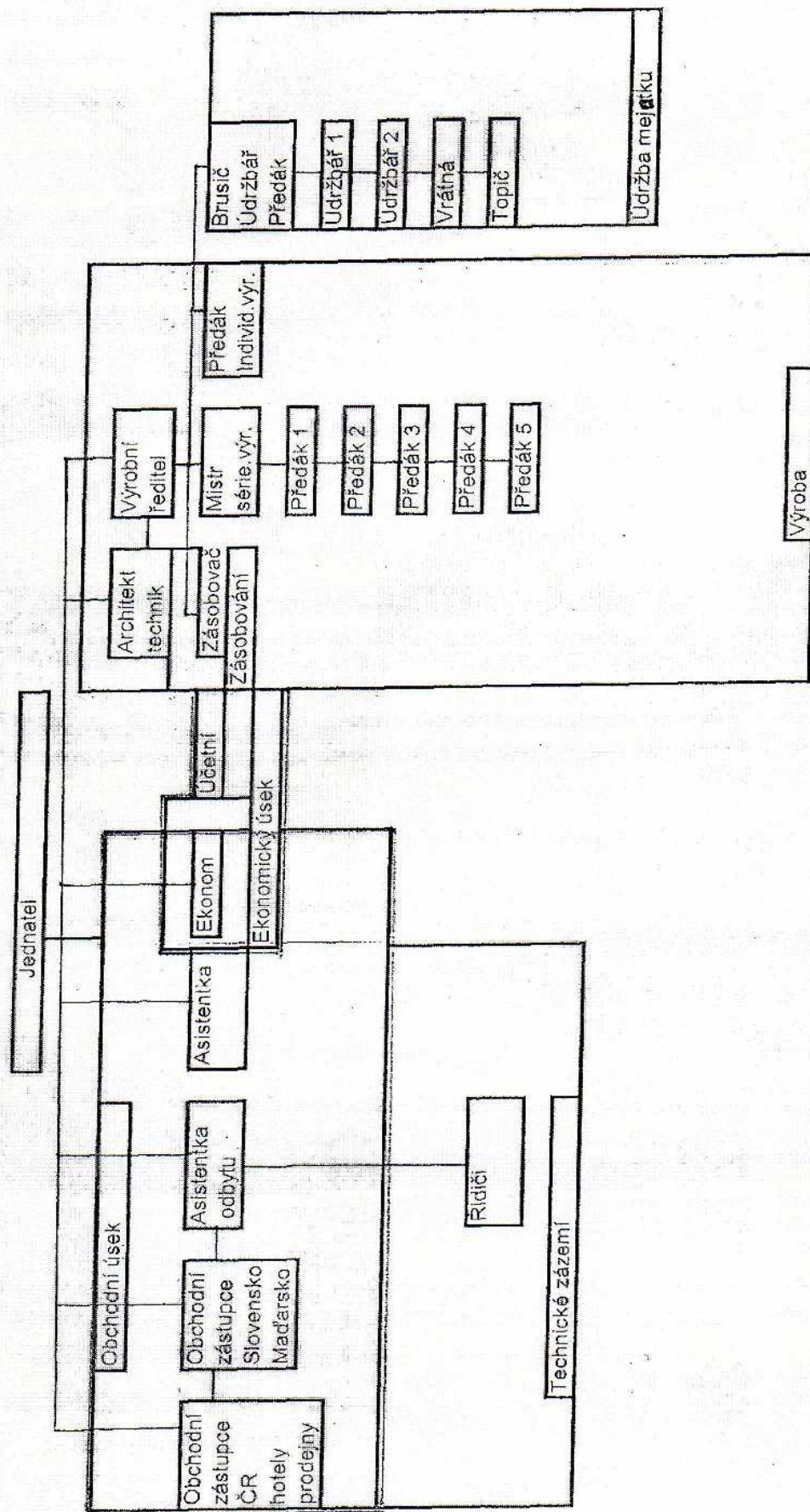
Organizační struktura

Organizační struktura firmy je poměrně nízká. V čele firmy stojí jednatel pod kterého spadá obchodní, ekonomický i výrobní úsek. Pouze výrobní úsek má ředitele. Celková organizační struktura má spíše projektový než lineární charakter, jak je patrné z organizačního schématu.

Firma má vlastní dopravu. Dopravní park se skládá z pěti větších nákladních vozidel a 4 středních.

Organizační schéma: INTERMONT S.R.O. KRUCEMBURK

rok 2007



Výroba

Výrobní cyklus výroby nábytku je velmi dlouhý, trvá od jednoho až do čtyř měsíců. Výroba je technologicky specializována a jednotlivé dílny prodávají své produkty dalším dílnám.

Technologické zařízení tvoří jednoúčelové stroje. Dají se rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří moderní špičkové jednoúčelové stroje, které jsou v podstatě automatické a zabezpečují vysokou standardní kvalitu a minimální zmetkovitost. Druhou část představují stroje starší a staré, které však svými parametry plně postačují jak požadavkům na množství, tak i na kvalitu produkce. Používání starých strojů umožňuje snižovat výrobní náklady prostřednictvím velmi nízkých odpisů. Jediným problémem je relativně vyšší energetická náročnost jejich provozu.

Výrobky

Produkty firmy se dají oddělit do několika kategorií.

Výrobky střední cenové kategorie – nábytek je snadno distribuovatelný a prodává se v demontované podobě. U tohoto typu produktu je vykazována sezónnost prodeje.

Jedná se o následující nábytkové systémy:

Nábytek PEDRO

Nábytkový systém PEDRO je variabilní stavebnicový nábytek vyráběný z kvalitního masivního smrku v kombinaci se smrkovou dýhou. Povrchová úprava je prováděna kvalitními ekologickými laky.

Nábytek PEDRO se vyznačuje jak funkčností a účelností, tak i moderním designem. Důležitá je skladebnost jednotlivých základních prvků a množství jejich vzájemných kombinací. Smrkovým nábytkem PEDRO lze vybavit takřka celý byt.

Nábytek FERDA

Nábytkový systém FERDA je vhodný do dětských a studentských pokojů i ložnic. Tento nábytkový systém se vyrábí z lamina v provedení břízy sněžné. Pro větší odolnost jsou všechny hrany oplepeny plastovými ABS hranami.

Provedení:

- Výsuvy kovové, kuličkové, opatřené dorazem
- Korpusy zásuvek – obalovaný profil
- Rošt do postele:
 - o smrkové vlysy + textilie
- Příplatek za atypické provedení je + 100%.
- Dodací lhůta – zboží je skladem, firma dodávku garantuje do 4 týdnů od obdržení objednávky.
- Všechny prvky jsou dodávány v demontovaném stavu, s přiloženým návodem k montáži.

Nábytek BOLZANO

Nábytek BOLZANO, je regálový systém nekonečných kombinací a variant. Vyrábí se z lamina ve dvou dezénech – v medovém odstínu olše podunajské nebo v buku. Kvůli větší odolnosti jsou jeho hrany opatřeny plastovými ABS hranami.

Jeho flexibilita je dosažena širokou nabídkou prvků, především pak regálovými skříňkami v různých výškách a šířkách, které je možné libovolně doplňovat plnými či prosklenými dvířky

.

Nábytek NOVÝ KLASIK

Jedná se o variabilní stavebnicový systém, vyráběný z kvalitního masivního smrku v kombinaci s přírodní smrkovou dýhou, určený zejména pro dětské a obývací pokoje i ložnice.

Provedení:

- půdy a přední plochy (dveře a čela zásuvek) – smrkový masiv
- korpusy skříní a komod + police – přírodní smrková dýha na DTD
- korpusy zásuvek – obalovaný profil
- vedení zásuvek – kovové pojezdy

Dodací lhůta – zboží je skladem, dodávku garantujeme do 4 týdnů od obdržení objednávky.

Příplatek za atypické provedení činí + 100%

Všechny prvky jsou dodávány v demontovaném stavu s přiloženým návodem k montáži.

Nábytek DONALD

Nábytek DONALD zaujme množstvím jednotlivých prvků, které lze vzájemně kombinovat, je velmi funkční a variabilní. Je vyráběn z lamina v moderním javorovém či bukovém dezénu a jeho hrany jsou opatřeny plastovými ABS hranami, odolnými proti mechanickému poškození. Tento nábytkový systém se snadno udržuje a je cenově výhodný.

Nábytek PALERMO

Nábytkový systém PALERMO na první pohled zaujme svou jednoduchou linií, ladností a barevným provedením. Je vyráběn z kvalitní bukové dýhy mořené na odstín olše a je možné jej kombinovat s lištami v modré, zelené a stříbrné barvě.

Nábytek PALERMO respektuje myšlenku jednoho provedení pro celý dům či byt. Střídmé a praktické rozměry vyhovují jak funkčním, tak i estetickým požadavkům.

Nábytek PETR,PETRA

Nábytek PETR a PETRA krásně rozveselí každý dětský či studentský pokoj. Zaujme Vás nejen svým barevným provedením, ale také zajímavým detailem kónických nohou s bočními políčkami.

Tyto nábytkové systémy vyrábíme z lamina, v provedení:

- PETR - bříza sněžná v kombinaci s modrou barvou capri
- PETRA - bříza sněžná v kombinaci se světlou oranžovou barvou.

Nábytek PAŘÍŽ

Nábytkový systém PAŘÍŽ Vás na první pohled zaujme svou jednoduchou linií, ladností a barevným provedením. Je vyráběn z kvalitní ořechové dýhy v kombinaci s bílými lakovanými zásuvkami.

Nábytek PAŘÍŽ respektuje myšlenku jednoho provedení pro celý dům či byt. Střídmé a praktické rozměry vyhovují jak funkčním, tak i estetickým požadavkům.

Nábytek ALPIK

Nábytkový systém ALPIK se dá charakterizovat jako elegantní nábytek oblých tvarů. Je vyráběn z kvalitního masivního smrku v kombinaci se smrkovou dýhou. Povrchová úprava nábytku je prováděna ekologickými laky, které nezatěžují životní prostředí.

Nábytek JIMMY

Nábytek JIMMY je variabilní regálový systém vyráběný z lamina v módním bukovém dezénu. Jeho hrany jsou opatřeny odolnými plastovými ABS hranami.

Tento nábytkový systém je univerzální a skladebný. Díky dvěma různým výškám a šířkám skříněk, dvířkům plným a proskleným, rohovým dílům a výškovým nástavcům lze poskládat stěnu plně vyhovující konkrétním požadavkům.

Nábytek VERONA

Kvalitní nábytková řada VERONA Vás zaujme krásnou kresbou dřeva a příjemnou teplou barvou. Vyrábíme ji ve dvou variantách, a to v provedení vzácné exotické dýhy macore, rodu třešňovitého, nebo v provedení dýhy olše..

Vysoké užité vlastnosti této řady zaručuje osm praktických regálových skříní, ke kterým si zákazník může vybrat z široké nabídky dveří nebo je doplnit libovolným množstvím zásuvek.

Nábytek MILANO

Předností nábytku MILANO není jen moderní design v italském duchu, ale také neomezená skladebnost jednotlivých prvků. Je vyráběn z lamina, ve stále módním dezénu třešně, s plastovými ABS hranami.

Variabilní skříňové sestavy lze vybavit podle přání zákazníka zásuvkami, plnými či prosklenými dvířky, a to vše pak doplnit klasickým nebo zajímavým subtilním soklem.

Nábytek JIZBA

Tradiční nábytková řada JIZBA nejlépe vynikne na chatě či chalupě, ale také ve stylové hospůdce či restauraci. Vyrábí se z masivního smrku v kombinaci se smrkovou dýhou a je povrchově upravena ekologickými laky.

Mezi jednotlivými prvky se také nachází klasické dvoudveřové nebo třídveřové příborníky, které lze doplnit o vitríny na uložení a vystavení Vašeho nádobí či oblíbených relikvií.

Druhý typ produktů tvoří špičková nábytková řada, jejichž prodeje nevykazují sezónnost:

Nábytek CONIFERA

Jedná se o exkluzivní nábytek, určený především k vybavení luxusních a reprezentativních interiérů. Je zhotovován v tradici ruční výroby a surovinou pro výrobu je to nejvyšší kvalita dřeva.

Značkový nábytek CONIFERA je výsledkem ruční práce opravdových truhlářských mistrů

Nábytek ANTIQUA

Exkluzivní nábytková kolekce ANTIQUA představuje dokonale jemné zpracování se spoustou lásky k detailům. Velmi složitá povrchová úprava a speciálně vyhledané kusy piniového dřeva s pěknými léty dávají kolekci Antiqua starobylý výraz, nezaměnitelný charakter a nádherný světelný efekt. Atmosféru starobylého nábytku podtrhují i kovové úchytky a aplikace.

Kolekce ANTIQUA dokáže vykouzlit v interiéru nádhernou atmosféru karibského stylu. Najde uplatnění především v ložnici, obývacím pokoji, jídelně a pracovně, ovšem komody je možno použít kdekoliv v bytě.

Nábytek ROMA

Luxusní kolekce dýhovaného nábytku ROMA okouzlí svou jednoduchostí a krásou detailu. Vyrábí se v provedení různých dřevin – standardně buk mořený na odstín olše, na přání zákazníka dále americká třešeň, ořech, dub a kanadský javor..

ROMA, to je jednoduchý detail, vhodně zvolený materiál, dokonalé řemeslné zpracování, kvalitní povrchová úprava, ale také promyšlená a ucelená nabídka jednotlivých prvků.

Nábytek MOONTEREY

Ideální barevná kombinace spolu s tradiční, ale dnes už výjimečnou technologií fládrování, je odávána kolekcí MOONTEREY kouzlo elegance a nádech starobylosti.

Práce opravdových mistrů...

Jednotlivé nábytkové kusy se vyrábějí z topolového dřeva a jsou zušlechťeny složitou povrchovou úpravou, v konečné fázi dokončenou fládrováním. Nátěrová hmota je nanášena ručně štětcem, což vyžaduje neobyčejnou zručnost zaměstnanců.

Půdy skříní a komod, stejně jako úchytky a korpusy zásuvek jsou mořeny na tmavě hnědou barvu, která tvoří kontrast ke žluté barvě nábytku.

Nábytek ELEGANCE

Tato nábytková kolekce krásně zútulní jídelnu. Vyrábí se z masivu v kombinaci s dýhou a je povrchově mořena na odstín třešně. K elegantnímu stolu je možné vybrat židli s příčkami nebo židli celočalouněnou, vždy s odručkami nebo bez nich.

* Provedení:

- Stůl
 - o podnož – masiv
 - o stolová deska – dubová dýha na DTD + celomasivní dubový náklížek
- Židle – masivní buk
- Povrchová úprava – mořeno do odstínu třešně

Třetí produkční segment představuje kancelářský nábytek, který se prodává v sestavách od levné provozní až po luxusní verzi:

Nábytek STANDARD

Cenově výhodný, odolný, dobře se udržuje

Prakticky a jednoduše řešený nábytek si najde místo v jakýchkoliv kancelářských či komerčních prostorách.

* Provedení:

- Lamino o síle 18 mm + ABS hrany
- Stolové desky a půdy skříněk – lamino o síle 25 mm + ABS hrany

* Barevné provedení:

- standardně – pařený buk
- na přání – široká nabídka dezénů, např. olše, javor, třešeň, šedá...

* Mezi jednotlivými prvky naleznete množství různých skříněk – otevřené, s dveřmi, prosklené, zásuvkové, rohové a šatní.

* Nabídku stolů tvoří jak klasické pracovní a jednací stoly, tak i různé doplňkové stoly, jako je stůl pod PC, různé stoly pod tiskárnu, rohové a koncové stoly, ale i konferenční stolky, kontejnery (3 typy) a pultové nástavby.

Nábytek EXCELENT

Elegance a vysoká kvalita...

Je to luxusní řada kancelářského nábytku speciálně vyvinutá, aby uspokojila požadavky náročných klientů.

* Při výrobě řady EXCELENT je použita pečlivě vybraná dřevěná dýha z nejžádanějších dřevin – javor, dub, buk, třešeň, ořech. Kvalitní povrchová úprava je pro nás nezbytnou samozřejmostí.

* Stolová deska o tloušťce 38 mm je spojena se zásuvkovými kontejnery pomocí elegantních kovových podpěr ve stříbrné barvě nebo v barvě broušeného nerez, což vypadá důstojně a přitom odlehčeně.

* V široké nabídce jednotlivých prvků je k dispozici vše potřebné: pracovní, jednací či různé doplňkové stoly, několik typů kontejnerů, nepřeberné množství skříněk v několika modulech a s různým způsobem uzavírání.

Nábytek DE LUXE

Vysoce reprezentativní design.

Pro kolekci tohoto exkluzivního kancelářského nábytku jsou charakteristické elegantní tvary, teplé barvy a nádherná textura dřeva, ale také módní odlehčená konstrukce. To vše, ve spojení s kvalitní povrchovou úpravou, činí z této kolekce prestižní záležitost.

* Při výrobě je použita velmi kvalitní dřevěná dýha – kanadský javor, americká třešeň, ale také další dřeviny dle přání zákazníka.

* Stolové desky o síle 38 mm jsou opatřeny masivním náklížkem, boky stolů a kovové nohy jsou lakovány na stříbrnou nebo černou barvu.

* Hliníkové rámečky u prosklených skříněk mohou být vyplněny čirým nebo mléčným sklem.

* Kulatý jedací stůl vyrábíme buď dýhovaný nebo skleněný.

V široké nabídce prvků naleznete různé typy pracovních a jedacích stolů a nepřeberné množství skříněk. Zcela určitě zaujmou speciální přídatné stolky ve tvaru ledvinky či kombinované skřínky na kolečkách. Použitím společné půdy na skříňkové sestavy zcela určitě je možné dovést interiér kanceláře k dokonalosti.

Čtvrtým segmentem je pak hotelový nábytek, který se prodává jak v České republice, tak na Slovensku a v Maďarsku. Prodej produktů tohoto typu vyžaduje zvláštní přístup a majitel na podporu prodeje tohoto segmentu uplatňuje projektové financování s kontokorentem pro odběratele, kdy úvěr je krytý blanco směnkou. Uplatňuje zde také možnost leasingu:

Nábytek GLOBUS

Tento hotelový program je určený do tříhvězdičkových hotelů. Vlastní materiálové provedení odolává vysokému zatížení z hlediska užívání hotelovou klientelou. Je doporučen použit tam, kde klientelu tvoří převážně věková skupina ve věku 12-25 let.

*** Provedení:**

- Laminovaná dřevotřísková deska o síle 18 mm. Veškeré namáhané hrany jsou opatřeny platovými ABS hranami kvůli větší odolnosti.
- Základní barevné provedení – olše
- Další barevné provedení lze vybrat z více jak 70-ti druhů dřevěných a pastelových odstínů.

Nábytek GLOBUS vyžaduje minimální údržbu.

Nábytek VIKTORIA

Tento hotelový nábytek je určený do čtyřhvězdičkových hotelů. Moderní a nadčasový design tohoto nábytku umožňuje jeho použití jak v historických, tak i v moderních budovách.

Provedení:

- Kombinace dýhy a lamina, tloušťky materiálů od 18 do 24 mm. Veškeré namáhané hrany jsou opatřeny plastovou hranou ABS nebo poddýžkou (silnou dýhou).
- Základní barevné provedení – kombinace vanilka a Americká třešeň
- Další barevné provedení lze vybrat na základě individuálního přání investora.

Nábytek ART

Tento reprezentativní hotelový nábytek je určený do čtyř a pětihvězdičkových hotelů. Díky teplému a příjemně funkčnímu celodýhovanému provedení vykouzlí nábytek ART ve Vašem hotelu přímo domácí atmosféru.

* Provedení:

- Dýhovaná dřevotřísková deska, jejíž hrany jsou olepené dýhou, poddýžkou nebo masivní lištou podle stupně zatížení u interiéru.
- Základní barevné provedení – Americká třešeň
- Další barevné provedení lze vybrat z více jak 20 vzácných dřevin na základě individuálního přání investora.

Dalším segmentem prodeje jsou polotovary na bázi dřeva, které slouží jako doplňkový prodej vyrovnávající cash-flow.

Dřevo, materiál – prodej/motáz

- dřevěné polotovary (palubky, dveře, laminátové a masivní podlahy, obklady, spárovka, plošný materiál, lišty, hranoly, hoblovaný sortiment, plotové prvky, prahy, kuchyňská dvířka, ..)

Dřevo, materiál - výroba

- dřevěné polotovary (palubky, dveře, laminátové a masivní podlahy, obklady, spárovka, plošný materiál, lišty, hranoly, hoblovaný sortiment, plotové prvky, prahy, kuchyňská dvířka, ...)

V posledním období se firma pokouší i o prodeje luxusních exotických dřev. Většina prodejmů má kupodivu sezónní charakter se špičkami v srpnu až listopadu. Jak majitel uvedl, výkyvy prodejmů jsou například závislé i na počasí. Firma má značné zásoby jak materiálu tak i hotové výroby.

Majitel cíleně uplatňuje politiku vysokých zásob materiálu , neboť surovina/dřevo ve vybrané kvalitě časem značně nabývá na hodnotě. Velké zásoby hotových výrobků vyžaduje jednak sezónnost prodeje a také požadavek zákazníka na okamžitou dodávku.

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

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

Dodavatelé

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

Odběratelé

Firma dodává celkem do třiceti prodejen v České republice, na Slovensku a v Maďarsku.

Polotovary na bázi dřeva se prodávají do Hornbachu.

Firma se pravidelně účastní výstav, které si zabezpečuje svými pracovníky, což dle odhadu majitele činí zhruba deset procent celkových pracovních časů. Jen pro příklad mohu uvést, že v Brně má Intermont s.r.o. tyto smluvní prodejny: „Matrace Diskont a.s.“, „PELIKAN-DESIGN s.r.o.“, „SCONTO NÁBYTEK“, ASKO NÁBYTEK“, „KIKI NÁBYTEK“,...

Ekologie

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

Likvidaci nebezpečných odpadů řeší firma outsourcingem s firmou, která má autorizovanou likvidaci odpadu tohoto druhu. Majitel si plně uvědomuje význam recyklace a snaží se jí v maximální míře aplikovat.

Například piliny – výrobní odpad - slouží jako palivo v kotelně.

3.2. Některé dopady ekonomické krize na oblast nábytkářského průmyslu

Sortiment nábytkářského průmyslu patří k předmětům střednědobé a spíše dlouhodobější spotřeby. Především v oblasti domácí spotřeby jde o předměty spíše dlouhodobější, odlišná situace může být u firemního zařízení a v oblasti rekreační – hotely, restaurační zařízení, atp., kde opotřebování je výrazně rychlejší.

V posledních letech se nábytkářský průmysl jednoznačně rozdělil na exkluzivní sortiment, který je vyráběný z kvalitních přírodních materiálů a cenově představuje nejvyšší hladinu. Spotřebitelé jsou především z vyšší příjmové kategorie anebo nákupy provádí zákazník jako jednorázovou velmi dlouhodobou investici. Výrobky jsou z pravého dřeva, někdy i z exotického. Mají určitý obsah i rukodělné práce, uplatňují se také jaké solitéry (jednotlivé kusy) a výrobce respektuje a uplatňuje custom taylered princip.

Vyšší spotřebu představuje nábytek sice z dřevní hmoty, ale již kombinovaný s plasty. Jeho životnost není tak dlouhodobá, nelze jej považovat za jednoznačně trvanlivý. Podle diskuzí, které jsem vedla s prodejci, je to nábytek, který se prodává ve vybraných obchodních centrech typu Kika, Asko. Výroba je založena na modulárním principu, kde

si zákazníci vybírají jak solitéry, tak především sestavy nábytku. Montáže provádí většinou výrobce.

Třetí skupinu tvoří výrobky převážně z náhradních materiálů, dřevní hmota se uplatňuje velmi málo. Pro výrobu je charakteristická větší sériovost a důsledný modulární princip, kde zákazník může koupit solitér, ale také sestavu. Tyto typy nábytku většinou výrobce nemontuje, montáže si provádí buď zákazník sám nebo firmy, které nabízí prodejce. např. Ikea, Möbelix,...

Vliv růstu nebo poklesu poptávky po nábytku bude také výrazně ovlivněn bytovou situací a cenou nejen nemovitostí, ale i bydlení obecně. V případě, že u nízkopříjmových skupin bude docházet „sestěhování“ tzn. dvougeneračnímu bydlení, je zřejmé, že tyto skupiny poptávku tvořit nebudou.

U luxusního nábytku nelze s velkou pravděpodobností očekávat, že by se jeho prodeje výrazně snížily. Možná naopak se prodeje mírně zvýší, poněvadž se může stát předmětem svatebních darů, apod. (např. místo televize stůl).

Pokles je všeobecně očekává především ve střední skupině typu nábytku a tam se očekává, že bude také největší.

Dopady těchto trendů na analyzovanou firmu se projeví v dalších dílčích analýzách.

3.3. SWOT analýza

Na základě interview s majitelem, který je zároveň jednatelem firmy a na základě mnoha návštěv a exkurzí po firmě jsem vytipovala její silné a slabé stránky stejně jako její příležitosti a hrozby.

SILNÉ STRÁNKY

1. spojení osoby majitele firmy s ředitelem (majitel firmy je zároveň jejím ředitelem) = angažované vedení firmy se silným mandátem
2. majitel firmy je expert v oblasti nábytkářského průmyslu a disponuje potřebnými teoretickými i praktickými znalostmi jak v oblasti ekonomiky a řízení tak také v oblasti technologií zpracování dřeva (je absolventem oboru ekonomika a dřevařské výroby Vysoké školy dřevařské v Nitře)
3. vhodná a ověřená organizační struktura
4. kvalitní, profesně zdatní zaměstnanci, disponující praxí a dlouholetými zkušenostmi
5. firma je umístěna v lokalitě s vysokou nezaměstnaností a obtížně získatelnými pracovními příležitostmi
6. využití minimální mzdy, práce na vícesměnný provoz nečiní problémy
7. osobní vazby na dodavatele, exkluzivní smlouvy na dodávky prvotřídního materiálu
8. know-how kvalitní výroby
9. výhodná výrobková segmentace
10. výroba je vysoce úsporná a je kladen důraz na neustálé snižování nákladů na výrobu
11. vysoká produktivita práce ve firmě, která je pečlivě sledována a je věnováno značné úsilí jejímu permanentnímu zvyšování
12. exkluzivní přístup ke zdrojům energií, v případě tepla využívání vlastních zdrojů
13. vlastní (nezávislá) autodoprava
14. nízká odpadovost při výrobě
15. minimální zmetkovitost
16. plnění přísných ekologických limitů a norem
17. vysoká firemní kultura
18. modulární princip; 60% polotovarů společných, 40% specifických
19. firma je překapitalizovaná vlastními zdroji a vysoké hodnoty zásob materiálu

SLABÉ STRÁNKY:

1. nevhodné umístění podniku z pohledu zákazníků
2. chybějící pořádání promotion akcí
3. mnohdy zastaralé technologie a výrobní zařízení

4. nízký počet zahraničních trhů, na který by firma dodávala své výrobky
5. sezónnost trhu
6. vysoká cena likvidace za odpady
7. velké zásoby
8. zákazníci vyžadují okamžité dodávky objednaného zboží
9. jednoúčelové stroje

PŘÍLEŽITOSTI

1. možnost rozšíření sortimentu výroby a pronikání do nových segmentů (výrobky pro zdravotnická zařízení, školky, školy...) a nové zahraniční trhy
2. možnost využití nových úsporných materiálů při výrobě (tvrzený papír, recyklované umělé hmoty, hliník)
3. využití evropských strukturálních fondů na ekologizaci výroby a tvorbu pracovních příležitostí
4. užší spolupráce s regionálním zastupitelstvem, možnost organizování rozsáhlých propagačních akcí
5. zvyšování kultury prodeje a prodejních ploch přímo v místě výroby

HROZBY:

1. všeobecný růst cen, inflace, ekonomická krize
2. nutnost reagovat na legislativní regulaci trhu
3. zavedení jednotné evropské měny euro v ČR
4. značné zdanění pracovní síly v ČR
5. nárůst ceny lidské práce
6. růst pohonných hmot, nároků na dopravu (cena PHM, dálniční poplatky, zpřísnění – zákaz jízdy ve svátky, častější povinné přestávky řidičů, vybavenost vozidel, atd..)
7. očekávané snížení životní úrovně obyvatelstva, s tím spojené odkládání investic zákazníků do výrobků firmy
8. zavádění ekologických daní
9. nárůst cen zdrojů, energií

10. ostrý konkurenční boj nejen tuzemském trhu

11. dodávky do obchodních řezců

3.4. APLIKACE STRATEGICKÉ ANALÝZY

V rámci strategické analýzy bude provedena analýza obecného i oborového okolí a následně vnitřních faktorů společnosti Intermont s.r.o., Krucemburk.

3.4.1. Analýza obecného okolí podniku

Společnost Intermont s.r.o. Krucemburk provádí podnikatelskou činnost téměř na celém území České republiky, dále pak na Slovensku, Maďarsku a Rakousku. Své sídlo má v regionu Vysočiny, v oblasti, která je charakteristická například trvale vysokou mírou nezaměstnanosti, starší populací, apod. Tyto a mnohé další externí faktory mají přímý vliv na rozvoj podniku a proto budou předmětem analýzy obecného okolí, která bude provedena metodou SLEPTE.

3.4.2. SLEPTE analýza

Přestože je předmětem analýzy SLEPTE podnikatelské prostředí České republiky jako celek, nelze ji provést bez zohlednění základních rysů zkoumaného podniku, především jeho velikosti a oborového zaměření. Jednotlivé skupiny externích faktorů budou tedy analyzovány ve vzájemných širokých souvislostech a vazbách na národní hospodářství, ovšem z velmi konkrétní pozice středně velkého výrobního podniku.

1. Faktory sociální

Velmi diskutovaným sociálním faktorem současné doby, zejména v souvislosti s potřebou důchodové reformy, je vývoj počtu obyvatel a jeho věkové struktury nejen v České republice, ale i v Evropě a na celém světě. Stárnutí populace je fenoménem

posledních sta let, a tento fenomén představuje hrozbu pro budoucí hospodářský vývoj nejen vyspělých zemí.

Tendence stárnutí populace lze pozorovat již od počátku 20. století. V roce 1900 byl v ČR průměrný věk mužů 26,6 let a žen 28,7 let. V roce 2001 dosahovaly tyto ukazatele hodnoty 37,1 let u mužů a 40,3 let v případě žen. V Ústeckém kraji se ukazatel indexu stáří vyšplhal z hodnoty 22,9 v roce 1960 na hodnotu 83,0 v roce 2006.

Ani prognózy vývoje české populace v následujících desetiletích nejsou optimistické. Do roku 2100 je odhadován pokles počtu obyvatel asi o 2 miliony a kontinuální zvyšování průměrného věku populace by mělo pokračovat, pro rok 2065 je odhadována hodnota 47,7 let. Počet obyvatel starších 75 let se v horizontu 60 let podle odhadů zvýší trojnásobně. V roce 2000 dosáhl index závislosti ČR 26,5% (průměr zemí OECD byl 25%). Prognóza pro rok 2020 předpokládá nárůst indexu na 41,1% (pro průměr zemí OECD je to 35,8).

Hospodářské a ekonomické dopady tohoto vývoje se v plné míře projeví nejdříve v horizontu deseti let, první signály, jako je nedostatek kvalifikované pracovní síly a zejména její vzrůstající cena, jsou však patrné již dnes a analyzovanému podniku působí nemalé problémy. Nepříznivý vývoj bude pokračovat snižováním spotřeby domácností, zpomalováním hospodářského růstu a odlivem kapitálu do zemí s mladším obyvatelstvem. Pro stavebnictví, které lze označit za kapitálově náročné odvětví, jsou tato očekávání velmi znepokojující. Zvrátit tento vývoj již nelze, účinným řešením je pouze intenzivní zvyšování produktivity práce.

Dalším z řady sociálních faktorů přímo působících na rozvoj stavebnictví je životní úroveň obyvatelstva. Česká republika v současné době zaujímá 22. místo na žebříčku životní úrovně států Evropy. Průměrná kupní síla ČR je 5 625 EUR na obyvatele. Průměrná hrubá měsíční mzda vzrostla z 5 904 Kč v roce 1993 na 21 692 Kč v roce 2007. Růst životní úrovně však není doprovázen zvyšováním míry úspor. Naopak, ačkoli v polovině 90. let vykazovaly české domácnosti nejvyšší míru úspor v Evropě, v roce 2008 klesla míra úspor pod průměr EU. Příčinnou je rostoucí dynamika spotřeby, která kompenzuje zvyšování příjmů domácností.

Růst životní úrovně obyvatelstva představuje pro rozvoj výrobních podniků pozitivní stimul a pro vybavení rodinných domů a bytů obzvláště. Vyrůstající spotřeba domácností je však doprovázena zvyšováním jejich zadluženosti. Od roku 1995 vzrostla zadluženost českých domácností o 800%. Pro výrobní podniky může tato skutečnost znamenat omezování produkce, neboť zadlužené domácnosti stěží získají další prostředky na nákup požadovaného produktu. Na druhou stranu se na zadluženosti domácností do značné míry podílejí hypoteční úvěry a jiné splátkové úvěry. V roce 2008 poskytly banky prostřednictvím hypotečních úvěrů 150 mld Kč. Odhad na rok 2009 předpokládá jejich zvýšení až na 175 mld Kč.

Vzhledem k faktu, že zhruba 85% zákazníků analyzovaného podniku využívá k financování výše zmíněné hypoteční a splátkové úvěry, růst zadluženosti českých domácností není pro jeho vedení znepokojující skutečností. Spíše naopak, růst životní úrovně doprovázený odpovídajícím růstem zadluženosti představuje pro společnost Intermont s.r.o. Krucemburk příznivý vývoj.

Zhodnotit působení sociálních faktorů na odvětví výroby nábytku je z důvodu jejich často subjektivní podstaty značně komplikované. Nicméně výše zmíněné skutečnosti naznačují, že jejich vliv na analyzovaný podnik bude ještě v příštím roce pozitivní, ve středně dlouhém období se však budou podílet na útlumu odvětví.

2. Faktory legislativní

Právní normy, které analyzovaný podnik monitoruje a které určitým způsobem zasahují do jeho činností, lze rozdělit do několika skupin. V první řadě to jsou klasické právní normy vztahující se na převážnou většinu podnikatelských subjektů České republiky.

Obecně platné právní předpisy

- Zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 338/1992 Sb. o dani z nemovitosti
- Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce

- Zákon č. 187/2006 Sb. o nemocenském pojištění
- Zákon č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti
- Zákon č. 1/1992 Sb. o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku
- Zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Zákon č. 526/1990 Sb. o cenách
- Zákon č. 116/1990 Sb. o nájmu a podnájmu nebytových prostor
- Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele
- Zákon č. 100/2001 Sb. o posuzování vlivů na životní prostředí

Zásadní změny z pohledu analyzovaného podniku přinesla zejména reforma veřejných financí, která nabyla účinnosti dne 1. ledna 2008. Významných změn doznal především zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů. Mimo jiné byl zaveden nový způsob výpočtu daně z příjmů fyzických osob, tento reformní krok však podniku přinesl pouze mírné snížení administrativní zátěže. Praktický význam má druhá část novelizace tohoto zákona a to změna sazby daně z příjmů právnických osob. S účinností od 1.1.2008 je sazba daně snížena z původních 24% na 21%. Hlavním účelem této reformy je zvýšení atraktivity České republiky pro zahraniční investory. Aby však nedocházelo ke snižování příjmů do státního rozpočtu, bylo toto opatření kompenzováno rozšířením základu daně. Vzhledem k tomuto opatření a k průměrné výši hospodářského výsledku analyzovaného podniku nebude pozitivní dopad této novely příliš významný.

Další reformní kroky se týkaly mimo jiné nepřímých daní. K 1.1. 2008 byla zvýšena snížená sazba daně z přidané hodnoty z původních 5% na 9%. Tato změna měla pro společnost Intermont s.r.o. Krušnéburok zásadní význam. Výroba nábytku, která představuje v podstatě veškerou podnikatelskou činnost společnosti, plně podléhá snížené sazbě daně. Významná část provozních nákladů tak skokově vzrostla o 4%. Výroba nábytku prochází zatím obdobím růstu a pro podnik zavedený na trhu nepředstavuje zvýšení sazby daně významnější hrozbu.

Možnou hrozbu lze spatřovat v oblasti cash flow, kdy zvýšená sazba DPH spolu s povinností platby DPH při přijímání záloh a skutečnost, že firma dodává do obchodních řetězců, které mají další dobu splatnosti může perspektivě znamenat problémy.

Nepřímo se podniku dotýká také zavedení tzv. ekologických daní. Tato nová forma spotřebních daní se sice týká pouze dodavatelů elektřiny, plynu a tuhých paliv a to jen u některých dodávek, nicméně může sebou přinést zvyšování cen energií. Zatím však lze dopad ekologických daní na podnikatelskou sféru pouze odhadovat. Pavel Sobíšek, hlavní ekonom HVB Bank, se v rozhovoru pro Český rozhlas 6 ze dne 31.1.2007 k tomuto problému vyjádřil následovně: *„Pokud se týče samotných ekologických daní, nemyslím si, že by to měl být pro firmy problém. Firmy trápí především celková složitost daňového systému a vysoká cena práce. A zde je jistý příslib od vlády, že při zavedení ekologických daní by měla cenu zdanění práce snížit.“* Zavedení ekologických daní vedení analyzovaného podniku opravdu příliš neznepokojuje.

3. Faktory ekonomické

Česká ekonomika se v posledních letech nacházela v růstové fázi hospodářského cyklu. V období od roku 2002 do roku 2005 došlo ke zvýšení ročního růstu HDP na hlavu z necelých 2% na 6%. V roce 2006, stejně jako v roce 2005, bylo zaznamenáno rekordní tempo růstu HDP o 6,1%, přičemž meziroční růst průmyslové produkce dosáhl dokonce 9,7%. Rok 2008 dále prodloužil toto velmi úspěšné období.

Podle zprávy Českého statistického úřadu z března roku 2009 dosáhl meziroční reálný růst HDP v roce 2008 6,5%. K tomuto příznivému výsledku přispěl zejména nárůst celkové konečné spotřeby (příspěvek k růstu 2,9 procentního bodu) a zvýšení tvorby hrubého kapitálu (příspěvek 2,5 p.b.). Z hlediska analyzovaného podniku je důležitým činitelem právě meziroční reálné zvýšení tvorby hrubého kapitálu o 9,2%. Tato veličina v sobě zahrnuje kromě jiného změny cen bydlení, množství stavebních zakázek pro nevýrobní budovy a další. Meziroční reálný růst investic do obydlí dosáhl v roce 2008 7,2%.

Vysoký ekonomický růst v roce 2008 byl mimo jiné podpořen poměrně nízkou mírou inflace. Průměrná míra inflace v roce 2008 dosáhla hodnoty 2,8%, což představovalo v porovnání s rokem 2006 navýšení jen o 0,3 p.b. Z pohledu analyzovaného podniku lze rok 2007 hodnotit pozitivně, růst míry inflace byl totiž zapříčiněn zejména zvyšováním cen potravin, nealkoholických i alkoholických nápojů a tabáku. Tyto komodity se ovšem podnikatelské činnosti společnosti Intermont, s.r.o. Krucemburk netýkají. Naopak v případě vybavenosti bydlení, energie nebo paliv došlo jen k podprůměrnému růstu cen (3,4%). Ceny stavebních prací naopak vzrostly meziročně o 4,1%.

V roce 2008 však došlo k výraznému zvýšení přírůstku průměrného indexu spotřebitelských cen. V prvních dvou měsících tohoto roku dosáhla míra inflace hodnoty 7,5%. Příčinou tohoto skokového nárůstu cen byla zejména administrativní opatření vlády účinná od 1.1. 2008. Jednalo se především o zvyšování regulovaných cen bydlení, růst snížené sazby DPH na 9% a zavedení regulačních poplatků ve zdravotnictví. Postupné odbourávání regulovaného nájemného má nesporně pozitivní vliv na podnikatelské příležitosti analyzovaného podniku, neboť dojde k narovnání trhu s bydlením. O dopadu změny snížené sazby DPH již bylo pohovořeno dříve a zavedení poplatků ve zdravotnictví nemá na činnost podniku žádný vliv.

Prognóza ČNB ze dne 7.2. 2008 uvádí hodnotu míry inflace v březnu 2008 na úrovni 6,9%, ve čtvrtém kvartálu roku 2008 by však měla klesnout na 5,3% a v druhém kvartálu roku 2009 dokonce na 2,4%. Sama ČNB však upozorňuje, že pravděpodobnost naplnění tohoto odhadu je pouze 30%.

Pro rok 2009 jsou očekávání v zásadě pesimistická. Všeobecná krize se projeví především v poklesu spotřeby a následně i výroby a celkového HDP. V určitém okamžiku dojde k nárůstu inflace. Jisté indikátory nasvědčují tomu, že řada podniků se dostane do vážných ekonomických potíží a některé (především předlužené) zaniknou. To se týká také nábytkářského průmyslu, kde se řada výrobců dostane do potíží, především pro svá relativně vysoká zadlužení. Majitel očekává celkový pokles výroby o ca 40% v oboru a také to, že někteří jeho drobní konkurenti zaniknou, uvažuje též o možnosti odkoupit některou z konkurujících firem střední velikosti

Avšak zdá se nevyhnutelné, že analyzovaný podnik bude muset směřovat k postupnému snižování cen, ovšem jen velmi obezřetně. Majitel je si této situace vědom a bude klást velký důraz na snižování nákladů, především osobních (viz nezaměstnanost) a transportních.

Transportní náklady míní snižovat optimalizací dopravních cest, výběrem aut s vhodnou přepravní kapacitou a zvýšením vytiženosti jednotlivých dopravních prostředků při dočasném odstavení takových nákladních aut, která mají vyšší spotřebu.

V oblasti způsobu plateb a poskytování dílčích výhod zákazníkům při větších jednorázových odběrech zatím o poskytování slev neuvažuje. Tuto oblast si ponechává jako jakousi rezervu. Firma má zatím dostatečnou jistotu pramenící ze skutečnosti, že je financována převážně z vlastních zdrojů.

Míra nezaměstnanosti funguje v tržním prostředí jako indikátor ceny práce. Z tohoto pohledu došlo v roce 2007 ke zhoršení podmínek pro podnikatelské subjekty, neboť průměrná míra nezaměstnanosti dosáhla hodnoty 5,3%. Ve čtvrtém kvartálu roku 2008 dokonce překonala desetileté minimum, když klesla pod hranici 5%. Pro podnikatele tento vývoj znamenal zvyšování cen práce a omezení možností výběru kvalitní pracovní síly.

Také vedení analyzovaného podniku bylo v loňském roce nuceno zvyšovat mzdy, ovšem ne jako reakci na vývoj míry nezaměstnanosti. Společnost Intermont s.r.o. Krucemburk působí na téměř celém území České republiky. Vedení společnosti ovšem požaduje pouze vysoce kvalifikované a schopné pracovníky, kterých je na trhu trvalý nedostatek. Tento problém se majitel snažil řešit přijímáním vlastních učňů, ale s výsledky nebyl spokojen. Ze čtyř přijatých odpovídal požadované kvalitě pouze jeden vyučený. Přesto bude v této politice pokračovat.

Růst nezaměstnanosti, pramenící z ekonomické krize zcela jistě zasáhne region, kde je firma umístěna. Majitel zatím o přímém propouštění neuvažuje, chce ponechat dvousměnný provoz, ovšem v případě poklesu poptávky pouze čtyřdenní.

Kumulace funkcí je prakticky vyloučena, poněvadž ji majitel již aplikoval a firma dosahuje velmi vysoké produktivity práce.

Významným ekonomickým ukazatelem je také stav obchodní bilance země, což je jakýsi indikátor vnější rovnováhy ekonomiky. V případě České republiky lze hovořit o velmi příznivém vývoji v období posledních několika let. V roce 2007 vykázal zahraniční obchod nejlepší výsledky od počátku existence samostatné České republiky. Tento vývoj byl narušen počátečními projevy krize na konci roku 2008 a začne se projevovat důsledněji v roce 2009.

Bilance zahraničního obchodu má samozřejmě zásadní vliv na ekonomickou situaci země. Společnost Intermont s.r.o. Krucemburk působí nejen na území ČR, ale rozšiřuje svou působnost i na území Maďarska, Rakouska a Slovenska. Výkyvy kurzu koruny mohou ovlivnit její pronikání na zahraniční trhy, stejně jako projevy ekonomické krize ve státech, do nichž dodává své výrobky.

Růst úrokových sazeb způsobuje zdražování finančních zdrojů a útlum investiční činnosti. Toto potvrzují prognózy ČNB z února 2009, pro druhou polovinu roku 2009 je předpovídan opětovný pokles úrokových měr. Vývoj v roce 2008 stejně jako očekávaný vývoj v roce 2009 a dalších letech nebyl a nebude pro podnik příznivý.

Vývoj se nebude primárně negativně projevovat na podniku samém, ale ovlivní chování jeho zákazníků. Scénářů je několik a ani jeden není optimistický. Např. pokles stavebních aktivit přinese pokles nákupů nábytku, zdražení finančních zdrojů i ve formě spotřebitelských úvěrů včetně poklesu jejich dostupnosti pro chudší vrstva obyvatelstva znamená opět pokles nákupů, inflace povede ke zdražování vstupů i výstupů . tedy ceny nábytku se budou zvyšovat a tím se opět sníží poptávka, nárůst nezaměstnanosti znamená nižší životní úroveň a tedy opět následné snížení poptávky po nábytku.

Na druhé straně ovšem podnik je zdravý, je přefinancován vlastními zdroji a zdá se, že bude moci využít pádu konkurence a využít krize ke svému růstu – podle pravidla slabí zaniknou, silní mají šanci ještě více zesílit.

4. Faktory politické

Pro potřeby analýzy politických faktorů bude na podnik nahlíženo ze dvou pozic. Nejprve jako středně velký podnik, který je součástí sektoru malých a středních podniků české podnikatelské sféry. Následně bude podnik posuzován z pozice výrobní společnosti.

Politická reprezentace České republiky se problematice malých a středních podniků věnuje poměrně intenzivně a to zvláště po vstupu republiky do EU. V souladu s evropskou koncepcí byla usnesením vlády č. 392 ze dne 12. dubna 2006 schválena Koncepce podpory malého a středního podnikání na období 2007 – 2013 (dále jen Koncepce). Hlavním cílem Koncepce je zajištění konkurenceschopnosti sektoru MSP a podpora rozvoje schopností těchto podnikatelských subjektů vytvářet nová pracovní místa, ovlivňovat ekonomický růst a vyrovnávat disproporce v rozvoji regionů. Opatření ke splnění těchto cílů je připravena celá řada. Od 1.1. 2008 došlo například ke změně daňového systému, měření administrativní zátěže podnikatelů a dalším změnám.

Dopad Koncepce na analyzovaný podnik nebo na sektor MSP jako celek zatím nelze přesně stanovit. Vláda však předpokládá, že pokud dojde k jejímu naplnění, vyrovná se hospodářsky Česká republika v roce 2013 vyspělým státům EU (měřeno ukazatelem HDP na hlavu) a dojde tedy i k růstu životní úrovně obyvatelstva. Dopady takového vývoje na analyzovaný podnik jsou podrobně rozebrány výše.

Významným nástrojem k naplnění Koncepce je soubor programů na podporu MSP zastřešený Operačním programem Podnikání a inovace na období 2007 – 2013 (OPPI), který vychází z Programu podpory Evropské unie malým a středním podnikům a umožňuje čerpat finanční prostředky ze strukturálních fondů EU. Tento dokument byl dne 3. prosince 2007 schválen Evropskou komisí. OPPI obsahuje 15 programů podpory MSP zaměřených na vznik nových podniků, rozvoj těch stávajících, efektivní využívání energie, inovace, rozvoj podnikání a zvýšení konkurenceschopnosti podnikatelského prostředí. Analyzovaný podnik splňuje základní podmínky pro čerpání prostředků z 8 programů pomoci, konkrétně z programů Progres, Záruka, Rozvoj, Inovace, Spolupráce, Školící střediska, Poradenství, Marketing. Z důvodů vysoké administrativní, časové i

finanční zátěže spojené s přípravou žádostí však vedení společnosti o využití žádného z nabízených programů neuvažuje.

Kromě programů OPPI mají podnikatelské subjekty také možnost využít prostředků z Rámcového programu Konkurenceschopnost a inovace. 60% rozpočtu tohoto programu je určeno malým a středním podnikům.

Společnost Intermont Krucemburk, s.r.o. jako výrobní podnik je také nepřímo ovlivněna přístupem politické reprezentace k otázkám problematiky vybavenosti domácností a dalších objektů. Z tohoto pohledu je nejvýznamnějším dokumentem Koncepce bytové politiky na období 2005 – 2010 schválená usnesením vlády č. 292 ze dne 16. března 2005. Cílem této koncepce je sblížení nabídky a poptávky a zajištění kvalitního bydlení, přičemž největší důraz je kladen na podporu vlastnického bydlení.

Tato podpora je poskytován v několika formách. V první řadě to jsou daňové úlevy. Základ pro výpočet daně z příjmu fyzických osob lze snížit o úroky z úvěrů použitých na bydlení. Kromě toho mají domácnosti možnost čerpat zvýhodněné úvěry, adresné sociální dávky na pořízení, opravy, rekonstrukci či modernizaci bydlení, úrokové nebo investiční dotace nebo získat státní pomoc formou ručení.

Z výše zmíněného vyplývá, že politické faktory jsou významným činitelem a v současné době pozitivně ovlivňují rozvoj malých a středních podniků v české podnikatelské sféře. Pokud se podaří naplnit Koncepti podpory malého a středního podnikání, může se konkurenceschopnost českých MSP do roku 2013 zvýšit.

Je však potřeba zdůraznit, že o jejich přímém působení na společnost Intermont, s.r.o. Krucemburk rozhoduje v první řadě sama společnost, zejména v případě čerpání finančních prostředků v rámci programů podpory. A názor majitele na čerpání prostředků OPPI je skeptický. Vypracoval totiž případovou studii, ze které mu vyplynulo, že nároky na získání i úspěšné vedení /administrace OPPI projektů by znamenala přijetí nejméně dvou vysoce kvalifikovaných pracovníků, s platy nepoměrně vyššími než je firemní průměr. V regionu takové odborníky získá jen těžko, vyvstává rovněž problém s jejich ubytováním. To spolu s nezbytným technickým zabezpečením (počítače, atp) by dle jeho odhadu znamenala vznik nákladů ve výši, která by

eliminována finanční přínosy plynoucí ze získání OPPI. Ve studii rovněž zvažil výšku možných „utopených nákladů“ v případě, že by podaný projekt nezískal.

Jeho názor na tuto možnost je prozatím negativní.

5. Faktory technologické

Technologický sektor má na rozvoj výrobních podniků zásadní vliv. Aplikace výsledků výzkumu a vývoje v oblasti technologií a zavádění technických inovací je nutnou podmínkou pro úspěch podniku na trhu. Vývoj nových technologií směřuje dvěma směry. Prvním z nich je obvyklá snaha o zkvalitnění užitných vlastností produktů i procesů. Zejména po vstupu ČR do EU v roce 2004 však nabývá na významu výzkum a vývoj v oblasti ochrany životního prostředí a efektivního využívání energie.

Z hlediska zkvalitňování vlastností produktů a procesů jsou možnosti vývoje v podstatě neomezené. Vybavenost rodinných domů, bytů, kanceláří, hotelů, atd., které představuje hlavní (a současně jedinou) činnost analyzovaného podniku, zahrnuje nejen realizaci zpracování projektů - návrhů, ale kompletní dokončení všech činností jako je kompletní zabudování bytových doplňků (např. u kuchyní – zabudování veškerých spotřebičů). V rámci všech těchto konkrétních činností dochází k neustálému vývoji.

Monitorování a přejímání těchto nových technologií je podmínkou úspěchu podniku na trhu. Vybavení rodinného domu, bytu, atd. představuje významnou investici a nákupu zpravidla předchází dlouhá fáze výběru a rozhodování. Pokud producent nenabídne technologii přinejmenším obvyklou danému trhu, zanikne. Ačkoli se analyzovaný podnik sám nevěnuje výzkumu ani vývoji, zajišťuje kvalitní a technologicky aktuální produkty výběrem svých dodavatelů.

V rámci těchto procesů je nezbytné, aby firma bezprostředněji spolupracovala s architekty, i bytovými. Nevyužití této možnosti představuje pro firmu potenciální hrozbu.

Přesto nelze vývoj zastavit a podnik bude nucen dříve či později sloučit svou výrobní technologii s koncepcí hospodárného využití. Tato skutečnost však pro společnost Intermont s.r.o. Krucemburk představuje reálnou hrozbu.

6. Faktory ekologické

Ekologie a politika ochrany životního prostředí a udržitelného rozvoje v oblasti energetiky v současné době intenzivně zvyšují svůj vliv na podnikatelské prostředí ČR. Jak řekl generální ředitel Svazu podnikatelů ve stavebnictví ČR Miloslav Mašek na Fóru českého stavebnictví 2008 *„Energetická situace v České republice a ve světě se stane v příštích letech hlavním limitujícím faktorem pro další růst stavebnictví i celého hospodářství. Stejným způsobem bude působit také tlak na omezení negativních vlivů na životní prostředí.“* Za zásadní limitující faktory vyplývající z ekologicky šetrného hospodářství v ČR označil Mašek zvyšování cen surovin a stavebních hmot, nedostatečné množství elektrické energie a omezený počet kvalifikované pracovní síly.

Přístup ČR k problematice ekologie a energetiky samozřejmě vychází z koncepce EU. Státní politika životního prostředí i Státní energetická koncepce implementují a přizpůsobují evropské cíle českým podmínkám. Například na Bruselském summitu EU v březnu 2007 byl přijat závazek ke snížení emisí skleníkových plynů a zvýšení energetické účinnosti o 20% do roku 2020 a zvýšení podílu energie z obnovitelných zdrojů na 20% do téhož roku. Tento závazek přijala i ČR.

Ke splnění tohoto závazku však bude potřeba radikálně změnit technologický způsob produkce v mnoha odvětvích. Konkrétně ve výrobních podnicích jsou současné technologie založeny na využívání neobnovitelných surovinových zdrojů energeticky i ekologicky náročných na zpracování. Rozvoj stavebnictví závisí na změně přístupu k hospodaření s energetickými a materiálovými zdroji a zavedení inovačních technologií vedoucích ke snížení náročnosti na zdroje a k trvalé udržitelnosti rozvoje celého odvětví.

Jak bylo naznačeno již při analýze technologických faktorů, společnost Intermont s.r.o. Krucemburk bude v následujících letech nucena začlenit do výrobních procesů nové technologie vyhovující moderním požadavkům. Zavádění nových technologií a změna pracovních postupů je pro podnik vysoce ekonomicky náročná. Zvláště pro středně velký subjekt jakým je analyzovaná společnost. V rámci Národního programu hospodárného nakládání s energií a využívání obnovitelných a druhotných zdrojů jsou připraveny nástroje podpory projektů snižujících energetickou náročnost produkce (dotace a zvýhodněné úvěry). Na počátku roku 2003 byl také zaveden systém výměny informací o nejlepších dostupných technikách, který podnikatelským subjektům usnadňuje přístup k relevantním informacím.

Pokud se analyzovaný podnik nezačne v nejbližších letech adaptovat na tyto nové podmínky, může ho zpřísnění státní politiky ochrany životního prostředí a udržitelného rozvoje v oblasti energetiky zastihnout nepřipravený a ohrozit jeho další rozvoj nebo dokonce existenci.

Lze konstatovat, že ačkoli v současné době ekologické faktory výrazně neovlivňují další rozvoj analyzovaného podniku, v nejbližších několika letech lze očekávat nejen zvyšování nákladů v souvislosti s růstem cen surovin a kvalifikované pracovní síly, ale také zásadní růst nákladů na nové technologie.

3.5. Porterův pětifaktorový model

Analýza dodavatelů - vyjednávací síla dodavatelů

- firma má pouze čtyři dodavatele
- jejich produkty nemají substituty
- pro dva dodavatele je firma zákazníkem, který odebírá nad 50% jejich produkce
- náklady na změnu jsou pro nabízejícího vysoké, poněvadž se jedná o dodávky prakticky polotovarů, kterými je řezivo různých druhů dřevních materiálů

- v dalších případech dřevotřísky, dýhy, speciální lišty, které se dodávají jen firmám v oblasti nábytkářského průmyslu a v menším množství do vybraných prodejen typu Hornbach

Vyjednávací síla dodavatelů není příliš silná, poněvadž firmy Intermont je dodavatelů malý počet a na majitele těchto firem má majitelem firmy Intermont osobní vztahy. Rovněž pro dva dodavatele je v pozici majoritního odběratele. Přejít dodavatelů na jiný sortiment je velmi problematický, proto se dá říci, že pozice dodavatelů je spíše slabší.

Hrozba substitučních nových výrobků

Tato hrozba s ohledem na sortiment produkce firmy prakticky nehrozí. Nábytek z plastů má spíše charakter zahradního nábytku, kombinaci kov-plast firma nepoužívá a papírová nábytek se většinou omezuje na krabicové systémy, které nejsou adekvátní náhradou tradičního nábytku.

Zákazník většinou neprojevuje ochotu vyzkoušet kvalitativně nové produkty jak s ohledem na materiály tak s ohledem na druhy. Pokud dochází k inovacím, týkají se většinou sedacího nábytku, který Intermont nevyrábí (rozkládací křesla, rozkládací pohovky).

Nafukovací postele nepředstavují hrozbu pro výrobu klasických lůžek, zejména s ohledem na poukazovaný zdravý životní styl, který akcentuje kvalitní lůžka z nastavitelnými rošty, odvětrávaná, atd.

Firma samozřejmě sleduje inovace v bytové architektuře a reaguje na ně. Tyto změny však nepředstavují významnější zásahy do technologií ani do struktury spotřebovávaných materiálů.

Je nejslabší ze všech faktorů, poněvadž prakticky neexistuje.

Vyjednávací síla kupujícího

Firma dodává celkem do 30 cizích prodejen v ČR, na Slovensku a v Maďarsku. Tito odběratelé jsou vybíráni s ohledem na vyráběné produkty, kdy luxusnější produkty jsou dodávány do prodejen KIKA a ASKO, standardní produkty do prodejen IKEA, Möbelix, SCONTO nábytek a Pelikán design. Polotovary na bázi dřeva prodává do Hornbachu. Firma má vlastní prodejnu v místě výroby, kde nabízí celý sortiment. Dodávky do zařízení kanceláří a hotelů nabízí jednotlivým zákazníkům, především přes internet, výstavy, méně už v specializovaných prodejnách. Firma prodává z pohledu zákazníka diferencované produkty, avšak jejich výroba je založena na modulárním principu. Dá se říct, že produkty jsou pro zákazníky důležité a většinou jsou charakteristické vysokými náklady na změnu. Rozhodující úlohu hraje estetické cítění zákazníka, který upřednostňuje zařízení pokoje v určitém stylu a nikoliv volným řazením jednotlivých solitérů. Rovněž se uplatňuje zejména u nové bytové výstavby nebo zařizování kanceláří a hotelových prostor jednotný styl, což znamená laicky řečeno jeden typ nábytku v celém bytě, všech kancelářích firmy či v celém hotelu, restauračním zařízení, atd.

Zákazník ovšem požaduje dostupnost pravdivých informací o ceně, kvalitě, době odběru atd. Nedá se říct, že by zákazník byl přímo citlivý na cenu, poněvadž u nábytku s vyšší cenou předpokládá vyšší kvalitu.

Ačkoliv prakticky neexistují substituty, je vyjednávací pozice zákazníka na střední úrovni, poněvadž může vybírat dle vlastního vkusu i ceny, dále nábytek nabízený i jiným výrobcem, a to ve stejných prodejnách.

Za možnou hrozbu lze považovat pokles počtu kupujících, který bude vyplývat ze snížené kupní síly zákazníka, tedy z možných očekávaných dopadů ekonomické krize.

Potencionální noví konkurenti – hrozba vstupu nových konkurentů

Podle charakteristiky hrozeb existuje dostatečné množství bariér vstupu do odvětví nábytkářské výroby. Intermont má dostatečnou diferenciaci nabízeného sortimentu, optimální rozsah produkce a distribuční kanály typu transport jsou v jeho rukou.

Obtížnější je situace v možnosti zabraňovat příchozím konkurentům v etablování se. Ovšem technologie výroby je dostatečně specifická, strojově i materiálově náročná, což by vyžadovalo vysoké zřizovací a startovací náklady pro založení nové nábytkářské firmy. Jistým problémem je „loajální zákazník“. A to proto, že u nábytku se jedná o předměty vesměs dlouhodobější spotřeby, kdy se zákazník vrací nejdříve po pěti avšak většinou po více letech. Svou loajalitu může projevovat pouze ve formě doporučení.

Ekologické požadavky jak na výrobky, tak vlastní výrobu představují poměrně vysoký stupeň regulace. Přesto nelze říct, že oblast nábytkářského průmyslu je pro vztah rozestupu nových konkurentů. Můžeme i vidět například v pozici bytových architektů. Kteří mohou navrhovat specifická řešení nebo prosazovat nové trendy bydlení typu obývací kuchyně, vestavěné skříně versus šatny, patro – přízemí je chápáno jako jedna místnost, upřednostňování menšího množství nábytku v pokojích a zavádění speciálních úložných prostorů typu komory, šatny, atd.

Hrozba vstupu nových konkurentů bude však částečně eliminována ekonomickou krizí, kdy nelze s vyšší pravděpodobností očekávat ochotu investorů vstupovat právě do tohoto odvětví.

Konkurenti v odvětví – rivalita firem na daném trhu

Problémem oboru je způsob prodeje nábytku. Soustřeďuje se totiž do velkých specializovaných prodejen nábytku, kde jsou demonstrovány produkty všech konkurentů na trhu zároveň. Mezi těmito prodejci je však jistá diferenciací, poněvadž někteří se soustřeďují a také jsou všeobecně známi jako prodejci kvalitnějšího, tedy luxusnějšího zboží – KIKA, ASKO, SCONTO nábytek. Naproti tomu levnější a méně kvalitnější sortiment nabízí IKEA, Möbelix. Velmi luxusní nábytek je pak nabízen ve vysoce specializovaných prodejnách, které nejsou určeny běžným zákazníkům. Kromě toho se někteří prodejci zejména menší soustřeďují na nabídky zařízení kuchyní, koupelnového nábytku. Truhlářské dílny nabízí sortiment vestavěného zboží a jsou specializované prodejny na prodej postelí a luxusní prodejny zaměřené na potřeby dětí. Kromě oblečení a hraček nabízí i specifické bytové a nábytkové doplňky.

Z výše uvedených důvodů vzniká specifická situace, kdy jednotliví konkurenti spolu soupeří na stejném prodejním místě, což znamená, že obecně je konkurence vysoká. Jediným řešením je takový marketing, který by dokázal nejen zákazníka zaujmout, ale ho i poučit tak, aby byl schopen mezi nabízenými produkty diferencovat jinak než pouze z hlediska ceny nebo estetického cítění. Firma Intermont si tyto trendy uvědomila, výrazně zvýšila svou marketingovou ofenzívu, především prostřednictvím webových stránek, ale také poradenskou službou, kterou poskytuje ve firemní prodejně. Podle mých zkušeností však ve způsobu nabídky obecně a ve firemní prodejně zvlášť není prováděný ofenzivní marketing ve smyslu vysvětlování zákazníkovi jaké výhody mu plynou z nákupu určitého druhu sortimentu. Vzhledem na dopady ekonomické krize lze očekávat, že tlak konkurence se bude zvyšovat, a proto je třeba hledat nové cesty k zákazníkovi např. formou předváděcích dnů v jednotlivých prodejnách, zdůrazněním výhod dovozu vlastní firmou Intermont, vyššími zárukami kvality a také montáží nábytku, která je součástí jeho ceny již nyní.

Závěr Porterovy analýzy

Ačkoli hrozba substitutů je minimální, stejně tak je hrozba vstupu nových konkurentů i vyjednávací síla dodavatele a relativně průměrná je pozice zákazníka, konkurence v odvětví je poměrně velmi vysoká a dá se očekávat, že i díky dopadům ekonomické krize bude růst například i tím, že řada velkých výrobců zejména u méně kvalitního nábytku bude poskytovat výrazné slevy tak jako se to projevuje již v posledním roce.

3.6. Fundamentální analýza

Nejprve bude provedena analýza rozvahy.

ROZVAHA

Aktiva:

Z prvního řádku rozvahy vyplývá, že hodnota aktiv se zvýšila ze 77,918 mil. Kč na 93,31 mil. Kč, což je cca 28%. Z toho dlouhodobý majetek se zvýšil ze 13,742 mil. Kč na 19,575 mil. Kč, což je o cca 42,5%. Naproti tomu oběžná aktiva vzrostla o pouhých 19,6 %. Firma tedy byla a zůstala kapitálově těžká, přičemž nárůst dlouhodobého majetku byl větší než oběžných aktiv.

Komentář: Firma není kapitálově těžká. Tento proces není obecně považován za optimální, avšak firma si udržuje stále relativně dobrý podíl mezi oběžnými a dlouhodobými aktivy.

Dlouhodobá aktiva:

Struktura dlouhodobých aktiv je tvořena výhradně dlouhodobým hmotným majetkem. Žádnou jinou formu dlouhodobých aktiv firma nemá.

- ***Dlouhodobý nehmotný majetek***

Firma v dlouhodobém nehmotném majetku pouze eviduje software, avšak s nulovou zůstatkovou hodnotou, a to již po dva roky.

Komentář: Ze skutečnosti, že firma nevlastnila a nevlastní žádný dlouhodobý nehmotný majetek vyplývá, že nemůže uplatnit výhodu high-tech advantage, nemá vlastní výzkum a vývoj, nevlastní žádné patenty a licence a nedisponuje složitým či moderním softwarem.

- ***Dlouhodobý hmotný majetek:***

Jeho struktura je tvořena především stroji a zařízeními, následuje nedokončený dlouhodobý hmotný majetek, je tvořena převážně dlouhodobým nehmotným majetkem, následuje stroje a zařízení, stavby, poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a pozemky.

Hodnota pozemků vzrostla cca o 60 tis. Kč, což znamená, že firma pozemky přikoupila. Zůstatková hodnota staveb se zvedla cca o 300 tis. Kč, což znamená, že firma upravila nebo vybudovala nové prostory. Těmito prostorami jsou výstavní a prodejní plochy v areálu.

Hodnota strojů a zařízení se zvedla cca o 700 tis. Kč, tedy firma investovala do nákupu nových strojů a zařízení, což je velmi dobré, poněvadž stávající stroje a zařízení jsou ze 78 % odepsány. Ve skutečnosti firma využívá některých již velmi starých strojů a zařízení, čímž se jí snižuje hodnota odpisů a dosahuje tím určitého zlevnění výroby. Majitel důsledně uplatňuje taktiku nákupu moderních poloautomatizovaných nebo automatizovaných zařízení s nižšími spotřebami elektrické energie, a kromě těchto úspor snižuje i potřebu pracovních sil.

O strategii modernizace stávajících strojů a zařízení svědčí mimo jiné to, že téměř polovinu celkového dlouhodobého majetku tvoří investice do jeho modernizace. Jsou v podobě nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku, které se zvedly o 3 mil. Kč a poskytnuté zálohy na něj o 1 mil. Kč. Celkově má tedy vázáno téměř 9 mil. Kč v modernizaci a je zřejmé, že tyto prostředky budou snižovat hodnotu cash flow a samozřejmě se objeví i v nižších hodnotách krátkodobého finančního majetku. Celkově však strategie modernizace a poloautomatizace je v oboru potřebná a umožňuje úspory ve spotřebě elektrické energie, potřebě pracovních sil a vyhovuje stále zpřísnujícím požadavkům na ekologizaci provozu.

Komentář: Tato struktura svědčí o tom, že firma má vlastní poměrně rozsáhlé i když již starší stavby, které modernizuje, a to na vlastních pozemcích. Tedy ačkoliv váže část prostředků v dlouhodobém majetku, úplně eliminovala riziko plynoucí z hodnoty nárůstu pronájmu a prostory může upravovat podle potřeb. Strategie průběžné modernizace technologie výroby je obecně považována za výhodnou a celkově lze trendy rozpoznané ve vývoji dlouhodobého majetku považovat za zdravé a vhodné, a to i s ohledem na ekonomickou krizi, neboť tento typ majetku představuje výrobní zdroje, které mohou být zejména co se pozemků a staveb týká v případě potřeby využity jako dodatečný zdroj financování formou pronájmu, v kritické situaci pak získání hotovosti cestami jejich prodeje.

- ***Dlouhodobý finanční majetek:***

Firma nevlastní žádný dlouhodobý finanční majetek, což znamená, že nemá podíly v žádných firmách.

Komentář: Výše uvedené skutečnosti svědčí o tom, že firma funguje na trhu zcela samostatně, nemá tedy žádné výhody plynoucí z kapitálové provázanosti na odběratele

či dodavatele, ale nepřijímá ani žádné rizika z takovéto činnosti vyplývající. S ohledem na ekonomickou krizi s domnívám, že převažují výhody z této dlouhodobé strategie uplatňované majitelem. Navíc nemá v této oblasti vázány žádné finanční prostředky, což opět s ohledem na finanční krizi znamená, že si firma udržuje relativně stabilní pozici a není tak přímo ovlivňována výkyvy na kapitálových trzích.

Oběžná aktiva:

Struktura oběžných aktiv je poměrně problematická. Největší hodnotu tvoří zásoby, zhruba o polovinu méně tvoří krátkodobé pohledávky, ovšem krátkodobý finanční majetek netvoří ani 1 % z hodnoty oběžných aktiv.

Komentář: Obecně se dá říct, že tato struktura je velmi problematická a firma musí velmi promyšleně řídit svoje cash flow .

- ***Zásoby:***

Hodnota zásob se snížila cca 10 %, což je vývoj pozitivní. Ovšem struktura zásob se již tak optimistická nejeví, a to proto, že nejvyšší hodnotu cca 37,5 mil Kč tvoří hotové výrobky. Oproti předcházejícímu období se sice hodnota hotových výrobků snížila o skoro 2 mil. Kč, avšak stále se jedná o zásoby nesmírně vysoké, poněvadž tvoří více než třetinu tržeb z jejich prodeje. Znamená to tedy, že firma má více než čtyřměsíční zásoby hotových výrobků na skladě. Tato situace je dlouhodobá, i když s ohledem na předcházející období se výrazně zlepšila, neboť v tomto období zásoby představovaly polovinu tržeb.

Komentář: Takovýto stav by se dal nazvat kritickým, avšak je třeba zhodnotit specifikum trhu. U nábytkářské výroby zákazník vyžaduje urychlené dodání vybraného zboží někdy vyžaduje i dodávku okamžitou, a to z celého nabízeného sortimentu, který s ohledem na konkurenci musí být široký. Dalším faktorem, který zmíněné riziko snižuje, je skutečnost, že u výrobků – nábytku nedochází při jejich dlouhodobém skladování ke znehodnocení a skladování vyžaduje pouze suché zastřešené prostory. Tedy náklady tohoto typu firmu příliš nezatěžují. Dodatečnou výhodou tohoto stavu je, že firma může téměř okamžitě vyhovět objednavce, tedy drží tím určitou

nezpochybnitelnou konkurenční výhodu. Faktem ovšem je, že tento stav opět váže peněžní prostředky a způsobuje firmě problémy s cash flow.

Firma výrazně snížila hodnotu nedokončené výroby cca na 30 %. Tento stav může být vyvolán uměle a sice posunutím okamžiku vzniku nedokončené výroby a jejím oceněním v účetnictví anebo je vyvolán zrychlením výrobního procesu. S ohledem na modernizaci výroby a zvyšováním míry její automatizace je druhý argument pravděpodobnější.

Položka zboží ve výši cca 2 mil. Kč se objevila u firmy poprvé jako důsledek zavedení doplňkového prodeje ve vlastní prodejně. Tržby za prodané zboží se výrazně zvýšily a firma dosahuje 10 % obchodní marže.

Komentář: Marže je postačující a zavedením doplňkového prodeje zboží firma umožňuje zákazníkům komplexní nákup, toto zboží představují především postelové matrace.

- ***Dlouhodobé pohledávky:***

Oproti předcházejícímu období firmě vznikly dlouhodobé pohledávky ve výši cca 150 tis. Kč. I když tato hodnota je v porovnání s tržbami téměř zanedbatelná, navíc může jít o exklusivní kontrakt, je poskytování dlouhodobých pohledávek pro firmu problematické.

Komentář: V tomto případě se však s největší pravděpodobností jedná o pohledávku týkající se rozsáhlé zakázky na vybavení hotelu či firmy nábytkem. Jiné dlouhodobé pohledávky firma nemá, tedy její postavení na trhu je poměrně silné.

- ***Krátkodobé pohledávky:***

Oproti předcházejícímu období došlo k výraznému navýšení pohledávek a sice více než dvojnásobnému. Navýšení tržeb však bylo pouze 30 %, což by na první pohled indikovalo zeslabení pozice firmy na trhu. V pohledávkách z obchodních vztahů se objevila korekce ve výši cca 300 tis. Kč, jejímž důvodem byla insolvence drobného odběratele. Takovému riziku se ovšem při existujících vysokých tržbách nelze vyhnout.

Komentář: Firmě se podařilo zvýšit dodávky do obchodních řetězců, jejichž platební zvyklosti musela akceptovat. Nejde tedy jednoznačně říci, že tento vývoj je špatný, i když jej nelze považovat za výhodný, opět totiž znamená vázání hotovosti.

Krátkodobé poskytnuté zálohy tvoří cca 230 tis. Kč a jejich výška se snížila na jednu třetinu, což může znamenat, že si firma našla lepší dodavatele anebo zesílila svou pozici vůči stávajícím dodavatelům.

Jiné pohledávky se podařilo firmě téměř eliminovat, neboť cca z 680 tis. Kč poklesly na 6 tis. Kč.

Komentář: Každý pokles pohledávek při nárůstech tržeb je optimální, i když u této položky se nedá jednoznačně usoudit, co bylo důvodem uvedeného vývoje.

- ***Krátkodobý finanční majetek:***

Hodnota krátkodobého finančního majetku poklesla na méně než 60 %. Tento vývoj je alarmující tím spíše, že hodnota krátkodobého finančního majetku představuje pouhých 710 tis. Kč a firma tedy jednoznačně musí mít problémy s okamžitou likviditou, neboť jen hodnota průměrných měsíčních mzdových nákladů je 1 mil. Kč. Pokladní hotovost činí pouze cca 130 tis. Kč, ale tato hodnota je udržována dlouhodobě, což svědčí o tom, že firma nepoužívá platby v hotovosti, ale také s největší pravděpodobností hotovosti neinkasuje.

U účtu v bankách došlo k poklesu o více než polovinu a hodnota zůstatku činí pouze 580 tis. Kč. Tato hodnota je minimální a s ohledem na to, že firma má bankovní úvěry ve výši 11 mil. Kč, lze předpokládat, že na účtu uplatňuje kontokorent.

Komentář: V každém případě tato finanční politika vyžaduje promyšlené cílené a poněkud riskantní vedení cash flow. Může firmě, zejména v budoucnosti způsobit problémy (placení DPH, povinné odvody ze sociálního a zdravotního pojištění, atp), neboť náhlá potřeba peněz může vést potřebě žádat úvěr za méně vhodných podmínek.

Firma neobchoduje s krátkodobými cennými papíry.

Komentář: Tuto skutečnost v současné ekonomické situaci lze hodnotit jako pozitivum.

Časové rozlišení:

Časové rozlišení je tvořeno především položkou nákladů v příštích období, které se zvýšily o 81 % ze 147 tis. Kč na 1,2 mil. Kč. Poněvadž firma není v pronájmech, jedná se evidentně o leasingy.

Komentář: Firmě se podařilo nakoupit středně velké nákladní automobily, a to leasingovou formou. Strategie formy nákupu odpovídá pravidlu, že lépe je být dlužníkem než věřitelem, avšak v situaci abnormálně nízkých hodnot na bankovním účtu znamenají leasingy opět výrazné zatížení cash flow.

Příjmy příštích období se nezměnily a představují zanedbatelnou hodnotu 5 tis. Kč

Pasiva:

Hodnota pasiv se ve shodě s hodnotou aktiv zvedla o cca 20 %. Výrazně převyšuje vlastní kapitál, který tvoří 58 % hodnoty celkových zdrojů. Oproti předcházejícímu období se poměr snížil, neboť v předcházejících obdobích zdroje tvořily 68 %. Nárůst vlastního kapitálu činil cca 2 mil. Kč.

Cizí zdroje se zvedly zhruba o 13 mil. Kč, což je 54 %, tedy rostou rychleji než vlastní kapitál.

Vlastní kapitál

Největší hodnotu základního kapitálu tvoří rezervní fondy a ostatní fondy tvořené ze zisku, jejichž hodnota představuje 84 % vlastního kapitálu. Podílově se však jejich hodnota snížila. Hodnoty výsledku hospodaření představují druhou nejvyšší položku vlastního kapitálu, za nimi následuje základní kapitál a výsledek hospodaření běžného účetního období.

- ***Základní kapitál***

Jeho hodnota tvoří 2,4 mil Kč a samozřejmě se nemění. S ohledem na to, že firma je s. r. o., je hodnota základního kapitálu vyšší než požaduje zákon. Firma nevlastní pochybitelně žádné akcie ani obchodní podíly a ve sledovaném období nedošlo k žádným změnám základního kapitálu.

Komentář: Hodnota základního kapitálu umožňuje rozpoznat dvě spojitě strategie majitele. Výška 2,4 mil. Kč je hodnotou výrazně vyšší než požaduje zákon pro s.r.o. a odpovídá hodnotě požadované pro neveřejnou a.s. (2 mil. Kč) a zároveň i pro dvě s.r.o., svědčí o prozíravosti majitele, který v určitém okamžiku může bez problémů s.r.o. na neveřejnou a.s. či založit několik s.r.o. Což může být takticky velmi výhodné v případě, že některé z činností firmy by se ukázaly jako výrazně ztrátové. Předpoklady pro výše uvedené kroky poskytují majiteli dostatečný prostor pro řešení potencionálních existenčních problémů firmy.

Kromě toho pro dodavatele, banky i zákazníky firmy je výška základního kapitálu dostatečně vysoká na to, aby zvyšovala image její spolehlivosti.

- ***Kapitálové fondy***

Neměly a nemají žádnou hodnotu jednak pro to, že jde o formu s.r.o., která nebyla transformována. Nulová hodnota ostatních kapitálových fondů znamená, že firma nepřidala žádné dary ani investiční dotace.

Komentář: Skutečnost, že firma v delším časovém horizontu nepřijímala žádné dotace, nelze hodnotit jako optimální. Typ podnikání i postavení v regionu by umožňovalo dotační prostředky čerpat (např. na ekologizaci výroby) či energetické úspory. Majitel však argumentuje tím, že výška možných poskytnutých dotací je velmi nízká při nákladech nezbytných na jejich administrování a realizaci projektu by mohlo dojít k situaci, kdy hodnota přijatých prostředků by byla výrazně vyšší než nákladová náročnost na realizování dotovaného projektu. Stejně argumenty používá i u dotací z ESF.

- ***Rezervní fondy***

Jak již bylo uvedeno výše, rezervní fondy tvoří dominantní část vlastního kapitálu. Zákonný rezervní fond se zdvojnásobil a tvoří 77 tis. Kč. Tato částka je nižší než zákonem požadovaná. 46,5 mil. Kč je vázáno ve statutárních a ostatních fondech, jejichž výška se nezměnila.

Komentář: Hodnota rezervních a ostatních fondů jednoznačně vypovídá o strategii majitele, který v nich vidí podstatnou oporu, kterou může využít kdykoliv, a to nejen v případě potíží (viz ekonomická krize), ale i pro možnou další expanzi firmy.

- ***Výsledek hospodaření minulých let***

Má formu zisku a oproti předcházejícímu období se zvýšil o 31 % na částku cca 3,4 mil. Kč. Hodnoty vypovídají o tom, že firma tvoří dlouhodobě zisk a část z něj ponechává v podobě zisku nerozděleného.

Komentář: Tato situace potvrzuje strategii popsanou viz výše.

- ***Výsledek hospodaření běžného účetního období***

Oproti předcházejícímu období se výsledek hospodaření zdvojnásobil a dosáhl hodnoty 1,7 mil. Kč. Hodnota výsledku však s ohledem na výšku celkových tržeb dosahuje 1 % z nich.

Komentář: Což je poměr zisku a tržeb. Může svědčit o nízké rentabilitě, avšak vzhledem k investicím rozpoznatelným v oblasti struktury aktiv svědčí spíše o tom, že majitel má snahu posilovat pozici firmy.

Cizí zdroje

Podle očekávání nejvyšší hodnotu tvoří závazky, následují bankovní úvěry, tvořící zhruba polovinu hodnoty závazků a rezervy se pohybují okolo 9 % cizích zdrojů.

- ***Rezervy***

Ve sledovaném období firma poprvé vytvořila rezervy podle zvláštních právních předpisů, což jsou rezervy na opravy a údržbu dlouhodobého majetku a zároveň rezervy na reorganizaci firmy.

Komentář: Hodnota dlouhodobých aktiv by majiteli umožňovala vytvořit zákonné rezervy v podstatě větší výši a již v předcházejících obdobích. Reálně však znamená, že majitel tímto způsobem snížil hodnotu výsledku hospodaření o 2,7 mil. Kč a zároveň snížil základ daně z příjmu. Tím uplatnil velmi promyšleně zásadu opatrnosti a pro příští období má možnost navýšit o tuto částku daňově uznatelné tržby a vykázat lepší

výsledek hospodaření. Předvídatost tohoto postupu je třeba ocenit zejména s ohledem na možné dopady ekonomické krize na firmu.

- ***Dlouhodobé závazky***

Tvoří zanedbatelnou položku 48 tis. Kč, což je hodnota o 1 tis. Kč větší než v předcházejících obdobích. Jedná se o odložený daňový závazek, tedy o taktiku, kterou majitel dlouhodobě uplatňuje. Zároveň tato struktura dokládá, že firma funguje samostatně, není pod žádným vlivem jiného kapitálu, pochopitelně neemituje dluhopisy, o jejím zdraví svědčí to, že nevystavuje žádné dlouhodobé směnky, avšak zároveň není její pozice na trhu tak silná, aby přijímala dlouhodobé zálohy.

- ***Krátkodobé závazky***

Jak již bylo uvedeno výše hodnota krátkodobých závazků vzrostla cca o 11 mil. Kč, což je téměř přesně částka, o kterou se zvedly závazky z obchodních vztahů, které činí 88,5 % její hodnoty. Ostatní struktura závazků nepřevyšuje 1 mil. Kč a nejvyšší hodnotu tvoří daňové závazky vůči státu, následují závazky vůči zaměstnancům, závazky ke společníkům a závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Jiné závazky a dohadné účty pasivní mají zanedbatelnou hodnotu.

Závazky z obchodních vztahů se zvýšily o 12 mil. Kč, tedy vzrostly o výše než 100 %. S ohledem na nárůst tržeb a samozřejmě výkonové spotřeby i ostatních nákladů jsou přirozeným důsledkem vývoje.

Komentář: Lze však vyzkoušet tendenci firmy prodlužovat splatnost závazků, což také může znamenat, že firma posiluje svou pozici vůči dodavatelům.

Závazky ke společníkům se snížily zhruba na jednu třetinu. Tato položka může znamenat jak závazky firmy vůči společníkovi při rozdělování zisku tak také možné půjčky od společníků.

Komentář: Jejich snížení může mít mnoho důvodů, které nelze jednoznačně potvrdit. Může jít např. o stav, kdy společník si vybral část půjčky poskytnuté firmě nebo může jít o jeho nesplacený podíl zaúčtovaný při rozdělování zisku firmy.

U závazků k zaměstnancům došlo k nárůstu cca o 90 tis. Kč, což je zhruba o 10 % více než byly závazky minulého roku. Nedá se určit, zda byly vyvolány nárůstem počtu zaměstnanců nebo nárůstem mezd.

Komentář: S ohledem na to, že firma má 80 zaměstnanců, průměrná hrubá mzda o něco málo převyšuje 8 tis. Kč. Tato částka jednoznačně svědčí o tom, že majitel u dělnických profesí, které ve firmě převažují, využívá situace v regionu a platí i při dvousměnném provozu minimální mzdy. Přitom pracovníci jsou systémem odměn dostatečně motivováni a jejich produktivita i jakost práce je velmi vysoká.

Hodnoty závazků ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění odpovídají příslušné procentuální výši a jejich hodnota se oproti loňskému období se pouze zvýšila méně než nárůst hrubých mezd, což svědčí o tom, že se zvýšil počet vyplácených nižších mezd. Tato situace musí být pro firmu typická, neboť závazky představují hodnotu mezd nárokových za měsíc prosinec, kdy se většinou nenormativní složky mzdy zvyšují.

Daňové závazky vzrostly v porovnání s předcházejícím obdobím o výše než 1 mil. Kč. Z daňového přeplatku minus 130 tis. Kč se zvedly téměř na 1 mil. Kč.

Krátkodobé přijaté zálohy mají nulovou hodnotu a oproti loňskému období došlo k jejich snížení cca o 500 tis. Kč.

Komentář: Což by mohlo znamenat při vyšších hodnotách mírné zeslabení pozice firmy vůči dodavatelům. Hodnota nárůstu závazků celkových obchodních vztahů však tento trend vylučuje.

Hodnota dohadných účtů pasivních je zanedbatelná cca 5 tis. Kč a patrně jde o nevyfakturovanou dodávku.

Hodnota jiných závazků se více než zdvojnásobila, avšak ve své absolutní výši dosahují pouze 29 tis. Kč, což je opět položka vzhledem k výši závazků zanedbatelná. Navíc její náplň je obtížně zjistitelná, neboť se řídí vnitropodnikovou směrnicí pro účtování.

- **Bankovní úvěry a výpomoci**

Jejich hodnota se oproti předcházejícímu období nezvýšila a představuje cca 11 mil. Kč, avšak došlo k jejich výrazně interní diferenciaci. Dlouhodobý úvěr se snížil o více než 3 mil. Kč a vznikl úvěr krátkodobý ve výši cca 2,5 mil. Kč. Změna struktury se dá interpretovat jako možnost existence kontokorentního bankovního účtu na jedné straně a splácení dlouhodobého úvěru na straně druhé. O správné interpretaci svědčí navýšení nákladových úroků cca o jednu třetinu, tedy snížil se podíl dlouhodobého úvěru úročeného nižšími sazbami a vznikl úvěr krátkodobý lépe řečeno překlenovací, pravděpodobně typ kontokorent, který je úročen vyššími sazbami.

Komentář: S ohledem na obrovské problémy s cash flow, které vyplynuly z následujících analýz je existence tato forma financování pro podnik optimální formou financování z cizích zdrojů.

Časové rozlišení

Ačkoliv se hodnoty časového rozlišení prakticky nezměnily a činní cca 270 tis. Kč, došlo k jejich pozitivní restrukturalizaci, kdy jsou tvořeny pouze výdaji příštích období, tedy odloženými platbami, což i když se jedná o částku relativně nepodstatnou, má přesto pozitivní vliv na okamžité cash flow.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Tržby za prodané zboží:

Tržby za prodané zboží se oproti loňskému období řádově zvýšily 60x. Náklady na prodané zboží vzrostly zhruba 76x a marže vykazala nejpomalejší růst, neboť vrostla pouze 21x.

Komentář: Nárůst tržeb za zboží byl způsoben zavedením doplňkového prodeje součástí nábytku, jde převážně o matrace do ložnicových setů. Firma dosahuje zhruba 10 % marže, což je průměrný výsledek, ale doplňkový prodej nebyl rozšiřován a zvyšován kvůli očekávanému nárůstu tržeb, nýbrž jako služba zákazníkům. Z celkových

tržeb tvoří více než jednu šestinu a nejde tedy o částku zanedbatelnou. Je zřejmé, že se podařilo vytipovat zákazníky žádané typy sortimentu a s ohledem na to, že firma v aktivech nevykazuje žádné zůstatky zboží na skladě, je zřejmé, že náklady na skladování zahrnuje do nákladů na vynaložené a prodané zboží a sklad vede bez zůstatků. Firma drží zásoby v hodnotě méně než jednoho měsíce, což také svědčí o rychlém obratu a vhodně zvoleném sortimentu.

Výkony:

Firma navýšila hodnotu výkonů cca o 10 % a výkony dosáhly hodnotu cca 95 mil. Kč. Tržby vzrostly o 22 mil. Kč, což představuje 28 %, tedy rychlost růstu tržeb je vyšší než hodnota výkonů a tento trend je zdravý. V oblasti změny vztahu zásob vlastních činností. Došlo k výraznému zvýšení, které je vyvoláno snížením rozpracovanosti viz aktiva, zásoby vlastní výroby a polotovary. I tento proces je správný a zdravý. V oblasti aktivací došlo k obrovskému navýšení cca z 20 na 1.800, což je více než 90 x. Hodnoty svědčí o tom, že firma si vlastní činností vyrobila nějaké zařízení. Předpokládám, že se jedná o zřízení výstavních a prodejních prostor.

Výkonová spotřeba:

U výkonové spotřeby došlo také k nárůstu o 12 % na cca 72 mil. Kč. Z toho spotřeba materiálu a energie představuje 58 % a 42 % představují služby. V porovnání s předcházejícími období se spotřeba energie a materiálová spotřeba snížila cca o 3,5 mil. Kč, což je 8 % a tento vývoj byl způsoben především provedeným zateplením, které snížilo spotřebu elektrické energie a nepochybně také tím, že nově nakoupené stroje mají nižší energetickou spotřebu. V oblasti služeb došlo k navýšení o 11 mil. Kč, což je 61 %. Tento vývoj může být považován za problematický, ale ve skutečnosti největší položku nárůstu nákladů představují poplatky za ekologickou likvidaci odpadu, což v případě, že objem tohoto odpadu se zvýšil díky růstu objemu výroby, rovněž také růstem ceny za likvidaci takového odpadu, je jev přirozený. V hodnotě služeb jsou také zahrnuty náklady na tvorbu a udržování www stránek firmy a obsahuje také náklady na tvorbu nábytkových katalogů. Nelze tedy nárůst nákladů tohoto typu považovat za varující.

Přidaná hodnota:

Přidaná hodnota vzrostla oproti předcházejícímu období o 4 mil. Kč, což je o 18 %. S ohledem na to, že tržby vzrostly o 28 %, se zdá, že tento nárůst je nezdravý, avšak struktura výkonové spotřeby jak je uvedeno viz výše se změnila pozitivním způsobem, protože její nárůst v oblasti služeb má jednorázový a neopakovatelný charakter. Celkově přidaná hodnota přesahuje něco málo 25 %.

Osobní náklady:

Osobní náklady celkově vzrostly o 1,5 mil. Kč. Z toho mzdy cca o 1 mil. Kč a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění vzrostly přesně o hodnotu navýšení mezd. Velmi mírně cca o 50 tis. Kč vzrostly náklady sociální. Je zřejmé, že v této oblasti nákladů majitel udržuje velmi přísnou politiku.

Daně a poplatky:

Jejich hodnota se prakticky nezvýšila a jsou představovány především silničními daněmi, což souvisí s tím, že firma vlastní automobilový park, jehož prostřednictvím uskutečňuje transport především hotových výrobků.

Odpisy:

Hodnota odpisů představuje nejmenší nákladovou položku a paradoxně dochází k jejich snížení cca o 700 tis. Kč, což je pokles o 24 %. Tento pokles je při nárůstu dlouhodobého hmotného majetku odpisovaného vysvětlitelný pouze promyšlenou politikou majitele, který využívá rovnoměrných a nikoliv zrychlených odpisů. Tímto postupem umožňuje tyto v podstatě výrobní náklady rovnoměrně rozložit do jednotlivých let.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu:

Oproti předcházejícímu období se tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu snížily na polovinu. Ovšem ke stejnému poklesu došlo u zůstatkových cen prodaného dlouhodobého majetku a materiálu. Firma tedy uplatňuje obdobnou strategii.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku se snížily z 586 tis. Kč na cca 15 tis. Kč. Je zřejmé, že firma dlouhodobě uplatňuje politiku odprodeje vyřazených starých strojů a ve sledovaném období je musela prodat na šrot. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku činila 61 tis. Kč, což potvrzuje předpoklad uvedený u tržeb z jeho prodeje.

Tržby z prodeje materiálu se zvedly cca o 30 tis. Kč a stejnou částku se zvedla hodnota prodaného materiálu. To znamená, že firma pokračuje ve strategii odprodeje určitého typu materiálu (vzácných druhů dřeva), ale nijak se nesnaží tyto prodeje zvyšovat ať už nárůstem objemu prodejů nebo nárůstem ceny za prodanou jednotku. Patrně se jedná o velmi malý počet spíše drobných odběratelů. V každém případě je možno tuto oblast aktivit firmy považovat za pronikání na určitý trh a firma podle dosahovaných zisků může zvažovat zda tato nika je perspektivní a bylo by výhodné ji rozšířit anebo ji ponechat na stávající úrovni či ji zavřít. Dosahovaný zisk je 27 %, což je velmi optimistický výhled.

Změna stavu rezerv:

Zde došlo k navýšení o 1,5 mil. Kč oproti předcházejícímu období a tato hodnota nekoresponduje s hodnotou nárůstu rezerv sníženou o opravné položky. Patrně se jedná o účetní chybu typu, že nějaké náklady byly zaúčtovány do jiné nákladové položky než je změna stavu rezerv.

Ostatní provozní náklady a ostatní provozní výnosy:

U obou položek došlo k výraznému zvýšení a provozní náklady převyšují výnosy cca o 700 tis. Kč. Strukturu i důvody nelze uvést, poněvadž není k dispozici vnitropodniková směrnice.

Provozní výsledek hospodaření:

Provozní výsledek hospodaření s zvýšil o 1 mil. Kč, což je více než jedna třetina. Oproti celkovým tržbám se jedná o hodnotu více než 10%, porovnání s minulým obdobím byl 25%. Tedy ačkoliv došlo k absolutnímu nárůstu, v procentuálním vyjádření došlo k jeho výraznému poklesu. Ovšem tyto výsledky nelze jednoznačně interpretovat, poněvadž firma vytvořila rezervy ve výši cca 3 mil. Kč, tedy bez tvorby rezerv by byl

hospodářský výsledek dvojnásobný a s přihlédnutím k faktu, že nárůst hodnoty služeb je představován jednorázovými náklady, tedy jakousi investicí do vybudování prodejních ploch a zateplení objektu, je zřejmé, že by dosáhla stejně vysokého ne-li vyššího procentuálního výsledku tím spíše, že v oblasti nákladové dochází ke snižování jak spotřeby energií tak i snížení odpisů.

S ohledem, na to, že firma nevlastnila a nevlastní žádný dlouhodobý finanční majetek, nevykazuje žádné výnosy ani náklady v těchto oblastech.

Výnosové a nákladové úroky:

Výnosové úroky představují zanedbatelnou položku 1 tis. Kč, což jsou úroky z bankovního účtu. Jejich výše svědčí o tom, že firma drží dlouhodobě nízké částky na bankovním účtu. Jde o dlouhodobou strategii, neboť v minulém období činila tato částka 2 tis. Kč. Nákladové úroky se zvedly o jednu třetinu a dosáhly hodnoty 644 tis. Kč. V situaci, kdy se výška úvěru nezměnila, hodnota nákladů potvrzuje předpoklad, že při restrukturalizaci úvěrů má krátkodobý úvěr má kontokorentní charakter a je úročený vyšší sazbou.

V položkách ostatních finančních výnosů došlo k poklesu o 20 tis. Kč a vykazují zanedbatelnou hodnotu 42 tis. Kč. U ostatních finančních nákladů došlo k jejich více než 50 % snížení, což znamená, že se firmě snížily poplatky za bankovní služby.

Při struktuře nákladů a výnosů z finanční činnosti firma nevybočuje z republikové činnosti a finanční výsledek hospodaření je záporný. Činí 762 tis. Kč a oproti loňskému období se zvýšil o zanedbatelných 8 tis. Kč.

Komentář: V oblasti hospodaření s finančními prostředky firma dlouhodobě uplatňuje důslednou a promyšlenou strategii, jejich minimalizace, ovšem přitom si zachovává dostupnost úvěrů.

Daň z příjmu za běžnou činnost:

Daň z příjmu za běžnou činnost zákonitě vzrostla, avšak její nárůst byl optimalizován tvorbou rezerv.

Výsledek hospodaření za běžnou činnost se shoduje s výsledkem hospodaření za účetní období, a to proto, že firma nemá žádné mimořádné výnosy a mimořádné náklady. Celkově se výsledek hospodaření zvýšil o více než 50 % oproti loňskému období, což je optimistické, ovšem vzhledem k celkové výšce dosažených tržeb překračuje pouze o něco málo 1 %.

3.7. Závěry z provedených analýz

Dopady ekonomické krize na oblast nábytkářského průmyslu:

Z provedené analýzy vyplynulo, že se dá očekávat absolutní pokles celkového odbytu. Nejvyšší pokles se očekává ve střední skupině typu nábytku. Stávající úroveň nebo optimistický mírná vzestup lze očekávat u typu nábytku jehož montáž si provádí zákazník sám a u nábytku luxusního.

Doporučení: Firma by měla zavést interní firemní reporting, který by nejlépe dekadně sledoval strukturu tržeb, a to podle jednotlivých skupin nábytku a podle místa prodeje. Například KIKA Brno – nábytková řada Montero.

Získané informace může použít pro optimalizaci výroby s ohledem na strukturu poptávky.

Výsledky SWOT analýzy:

Obecně lze říct, že firma musí posilovat silné stránky a využívat příležitosti. Zároveň musí provádět opatření, která by umožnila odstranit nebo zeslabit vliv slabých stránek a hrozeb. Ovšem některé slabé stránky či hrozby odstranit nelze. Stejně tak jako nelze využít určitých typů příležitostí, a to jak obecně tak s ohledem na očekávanou ekonomickou krizi. Co se týká slabých stránek nelze odstranit slabé stránky č. 1, 5, 6, 7, 8 a 9, neboť souvisí se specifiky výroby. Odstranění č. 2 je možné, avšak majitel by musel provést rozsáhlou marketingovou studii, ze které by vyplynuly vhodné typy pořádání takovýchto promotion akcí, musely by být vybrány vhodné lokality a

samozřejmě by se musely zvážit efekty plynoucí z takto vynaložených nákladů. Proto odstranění této slabé stránky má spíše problematický charakter, poněvadž může být kontraproduktivní. Stejně argumenty lze použít při řešení č. 4, kdy se samozřejmě lze pokusit o průnik na zahraniční trhy, ovšem opět na základě velmi dobře provedené studie těchto trhů a zvážení výsledných efektů v porovnání s nutně vynaloženými náklady. Velké riziko při odstranění této slabé stránky vyplývá z kursových rozdílů (Kč, Euro), který by při obvyklé délce splatnosti pohledávek minimálně 1–2 měsíce mohl znamenat velké ztráty v oblasti kursových rozdílů při kolísání kurzů. Samozřejmě, že by mohl znamenat potenciální kursový zisk. Riziko je ovšem velké, aby odstranění této slabé stránky bylo považováno za jednoznačnou nutnost. Stránku 3 majitel dlouhodobou přijatou strategií postupně odstraňuje a průběžně modernizuje zastaralé technologie i výrobní zařízení.

Příležitost č. 3 majitel za příležitost nepovažuje, neboť si provedl propočty, ze kterých vyplynulo, že náklady na získání evropských strukturálních fondů, náklady spojené se zřízením projektu by znamenaly přijetí nejméně jedné ne-li dvou vysoce kvalifikovaných pracovních sil a nárůst mzdových nákladů včetně dalších by výrazně snížil možné benefity plynoucí z realizace projektu financovaného z ESF. Možnost 1 je přímo závislá na vývoji ekonomické krize, protože není jisté, zda velikost nových segmentů (výrobky pro zdravotnický zařízení) by pokryla náklady spojené s vývojem kvalitativně pro firmu nových výrobků a s nutnými investicemi do restrukturalizace výrobní kapacity, která s tím souvisí. Tuto příležitost je potřeba monitorovat a s ohledem na další vývoj zvažovat, zda bude či nebude využita. Příležitost č. 2 je přímo závislá na vývoji požadavků trhu a bude se odvíjet také od vývoje ekonomické krize. Tedy opět je potřeba monitorovat tuto příležitost a při zvýšení její reálnosti provést studii nákladovosti zavedení nových materiálů a souvisejících technologických změn a očekávaných přínosů. Příležitost č. 4 opět představuje spíše vzdálenější možnost, která opět bude záviset na úrovni a hloubce ekonomické krize. Příležitost č. 5 začíná být využívána a je třeba ji výrazně rozšiřovat, neboť zvyšování kultury prodeje i prodejních ploch přímo v místě výroby musí být výrazně výše využito zejména proto, že již částečné zlepšení a zavedení přímého prodeje umožnilo navýšit tržby.

Doporučení: Při prodejkch přímo v místě výroby je třeba opět zavést interní reporting, který by sledoval ve kterých dnech přicházejí zákazníci a jaké zboží nakupují (např. pondělí Montero, Klasik). Na základě takto provedených dílčích studií mohou být posíleny služby v prodejně včetně zavedení sobotních a nedělních prodejů, čímž by se částečně eliminovala i slabost plynoucí z nevhodného umístění podniku. Na tyto prodeje víkendy, svátky by mohly být v počátcích a dle vyhodnocení třeba i pravidelně, promotion akce. Cílem těchto akcí by bylo přilákat zákazníky i ze vzdálenějších dojezdových oblastí.

Na hrozby č. 1, 2, 3 a 8 se lze připravovat pouze prostřednictvím dlouhodobější strategie, ale firma je nemůže jednoznačně odstranit nebo výrazně ovlivnit. Hrozba č. 4 a 5 se dá řešit zvyšování produktivity práce především cestou zavádění poloautomatizace až automatizace všude tam, kde to technologie výroby umožní. Tuto strategii majitel dlouhodobě uplatňuje a jediným doporučením může být, aby v ní pokračoval. Možný problém realizace této strategie lze vidět v okamžité potřebě nárůstu peněženích prostředků na realizaci investic, ale dlouhodobé potencionální snížení výšky měsíčního cash flow.

Hrozba č. 6 může být odstraněna pečlivým sledováním vytíženosti dopravních prostředků a optimalizací přepravní trasy.

Doporučení: Stanovit pracovníka, jehož pracovní náplň by byla rozšířena o odpovědnost za sledování vytíženosti a optimalizace strojového parku.

Hrozbu č. 7 nelze nijak vyloučit, pouze se na ni lze připravit. Je nutné sledovat vývoj struktury tržeb i místa jejich vzniku a na základě dlouhodobější studie přijímat opatření optimalizaci sortimentu.

U hrozby č. 9 nárůst cen materiálových zdrojů lze ovlivňovat pouze sledováním vývoje světových cen a udržováním dobrých vztahů s dodavateli, tedy pokračovat v nastoupené strategii.

V oblasti nárůstu cen energií se majitel koncepčně zabývá možností potřebu co nejvíce snižovat. Typickým případem je zateplování objektů, které vedlo k výraznému snížení

spotřeby elektrické energie. V tomto kontextu je možné zvažovat i využití odpadů při výrobě, např. zavedením zpracování odpadu do spalitelných forem např. kostek, briket, atd.

Hrozba č. 11 se nedá odstranit, poněvadž pozic obchodních řetězců jsou nesmírně silné. Dílčí řešení spočívá ve využití příležitosti zvyšovat objem přímých prodejů v místě výroby, ale i přesto podíl prodejů bude vždy vyšší prostřednictvím těchto řetězců.

Hrozba č. 10 stále existuje a vlivem ekonomické krize ještě zesílí. Zákonitě povede k tomu, že slabší konkurenti budou muset trh opustit. Tím paradoxně vzniká obrovská příležitost pro Intermont, který představuje firmu zdravou, překapitalizovanou vlastními zdroji s možnostmi čerpat vysoký úvěr na nákup konkurenta a osoba majitele je také potenciálem, který zvyšuje pravděpodobnost, že firma v tomto boji bude úspěšná a obsadí místa, která uvolní slabší konkurenti.

Výsledky SLEPTE analýzy:

Vývoj sociálních faktorů v období očekávané ekonomické krize nemůže mít příznivý charakter a tedy ani příznivé dopady na firmu.

Doporučení: Zvážit možnost poskytování krátkodobých splátkových úvěrů přímo zákazníkům (možnost zavedení další součásti firmy typu finanční leasing). Provést analýzu kulturně sociální a na základě ní se pokusit určitým způsobem zaměřit části reklamy na potencionální zákazníky (zjednodušeně řečeno např. místo zlata k promoci nebo k životnímu jubileu nabízet kvalitní nábytek i ve formě solitérů, zjednodušeně řečeno studentovi k 18. narozeninám je vhodné koupit dřevěný ergonomický psací stůl jako solitér).

Legislativní faktory mají na vývoj firmy obrovský vliv, a to přímý i nepřímý. Firma je však nemůže nijak ovlivnit a s ohledem na politickou kulturu v ČR je nemůže ani předikovat. Stejně tak nemá dostatečnou sílu, aby např. v etapě hospodářské krize prosadila opatření obdobné „šrotovnému“, tedy aby obyvatelstvo nahrazovalo nábytek z poloplastů nábytkem dřevěným (i když na rozdíl od šrotovného by se zde jednalo o výrazné zvýšení úrovně životního prostředí a následnému zvýšení zdraví obyvatelstva).

Ekonomické faktory budou mít protikladná vliv. Intenzita tohoto vlivu bude záviset na intenzitě a rychlosti dopadu ekonomické krize. Např. růst nezaměstnanosti umožní zvyšovat produktivitu práce cestou snižování mezd, na druhé straně zákonitě dlouhodoběji povede k poklesu poptávky. Stejně tak vývoj stavebního průmyslu respektive stavby bytových prostor mohou vést k tomu, že vývoj ve stavebnictví má jednoznačnější charakter. Nárůst staveb bytových prostor přináší potenciál jejich zařizování, tedy možný nárůst trhu, pokles vzniku nových bytových prostor bude jednoznačně znamenat snížení trhu, který vzniká jejich zařizováním. Na druhé straně nedostatek bytových prostor respektive jejich vysoká cena zákonitě povede k dvougeneračním bytům či domům a zde se projeví dva trendy. Vznikne přebytek na trhu s opotřebovaným nábytkem. Avšak bude potřeba nábytku ve dvougeneračních bytech bude natolik odlišná od dvou jednogeneračních, že se budou muset určité druhy nábytku dokupovat, např. patrové postele, rozkládací stoly, pracovní stůl, který se dají přestavit na jídelní stůl, skříně, police nábytkové sestavy až do stropu, atp. Očekávaný pokles HDP v evropských zemích ovlivní chování zákazníků v každém případě a následná inflace jako další z průvodních jevů krize opět situaci firmy zkomplikuje. Vysoké předzásobení zde může působit jako brzda, avšak jen dočasná. Následné zostření konkurenčního boje na trhu s sebou přináší rizika i možnosti, které byly popsány u hrozby č. 10.

Vliv politických faktorů se projeví především v ekonomických a legislativních faktorech. Majitel ani firma nejsou v pozici, že by je mohly ovlivnit, mohou je pouze předvídat a v oblasti ekonomické se pokusit na ně připravit.

Rozpoznání technologických faktorů, jejich zachycení a použití pozitivních vlivů je pro firmu nezbytně nutné. Promítají se totiž do nákladů na výrobu a mohou cenu produkce snižovat (úspora materiálu, energií, růst produktivity práce, změna způsobu zařizování obytných prostor). Představují trendy, které firma zachycuje formou modernizace výroby.

Doporučení: Užší navázání spolupráce s bytovými architekty a pokus odhadnout očekávané vývoje v různých oblastech technologií nábytkářského průmyslu a vyhodnotit jejich sílu a možné dopady na firmu.

Důraz kladený na ekologii a ochranu životního prostředí pro firmu představuje nárůst nákladů.

Doporučení: Firma se musí pokusit o vyhodnocení těchto vlivů a musí se připravit na dopady v oblasti technologie výroby.

Dopad ekonomické krize může znamenat, že v oblasti spotřeby dojde k velké diferenciaci. Nízkopříjmoví zákazníci budou ekologičnost zcela opomíjet a budou se orientovat na převážně nekvalitní a ekologicky problémové výrobky. Naproti tomu poptávka po luxusním, ekologicky čistém produktu může zůstat stejná a dokonce může dojít k jejímu růstu:

Doporučení: Formou reportingu doporučeného pro SWOT analýzu tržby dle jednotlivých druhů nábytku., zachytit možné změny ve struktuře poptávky a pružně reagovat změnami ve struktuře sortimentu.

Výsledky Porterova modelu:

Z provedené analýzy dodavatelů vyplynulo, že Intermont má malý počet dodavatelů a pro dva z nich je firma majoritním odběratelem. Rovněž přechod dodavatelů na jiný sortiment je téměř vyloučen. Pozice dodavatelů je spíše slabá.

Hrozba substitutů prakticky neexistuje a tento faktor má nejmenší vliv ze všech.

U vyjednávací síly kupujícího je třeba rozlišit pozici velkoodběratelů, jejichž vyjednávací síla je poměrně silná. Pozice koncového zákazníka má střední úroveň, ovšem to platí pro stabilizovanou ekonomickou situaci. Tento faktor však může být ovlivněn dopady ekonomické krize, kdy snížení kupní síly zákazníka paradoxně vyvolá růst jeho vyjednávací síly.

Hrozba konkurence – rivalita firem na trhu je velmi vysoká, neboť konkurence soutěží na stejných prodejních místech. Intenzita vlivu tohoto faktoru se bude zvyšovat.

Doporučení: Hledat nové cesty k zákazníkovi, zvýšit úroveň propagace na www stránkách, zvýšit objem přímých prodejů ve vlastní prodejně – viz doporučení ve SWOT analýze (možnost nastavení reportingů, atd.)

U hrozby nových konkurentů s ohledem na finanční náročnost vstupu na trh i vlivem ekonomické krize se vliv této hrozby velmi snižuje.

4. NÁVRHY ŘEŠENÍ

Z provedených analýz jsem vyvodila řadu dílčích závěrů, které vyústily v doporučení pro management. Uvědomuji si však, že je třeba reagovat na hrozbu ekonomické krize, poněvadž návrhy a doporučení pro stabilizované ekonomické podmínky by byly zcela odlišné než pro situaci, která bude ovlivněna ekonomickou krizí. Pro první případ totiž bych firmě doporučila opatření směřující k uskutečnění ofenzivní strategie, kdežto v podmínkách ekonomické krize jsou reálná pouze taková doporučení, která umožní pokud možno eliminovat dopady ekonomické krize a udržovat její stabilitu a přijímat taková opatření, která by intenzitu dopadů krize alespoň částečně snížila, tedy bych doporučila strategii udržovací a stabilizační.

Jsem si také vědoma toho, že některá doporučení mají charakter všeobecně platný a je velmi obtížné je realizovat.

Druhou skupinu doporučení pak tvoří ta, jejíž realizace je v možnostech firmy.

STRATEGIE FIRMY

Ještě před formulací konkrétních doporučení z dílčích oblastí podniku vycházejících z provedených analýz je potřeba vrátit se k již jednou probírané otázce - otázce strategického řízení společnosti.

Vzhledem k velikosti podniku a příznivému působení vnějších faktorů (zejména stabilnímu růstu odvětví) byl způsob řízení až do současnosti zcela dostačující. V delším časovém horizontu však lze jen těžko odhadovat další vývoj. Vedení společnosti navíc uznává, že pokud by se situace na trhu změnila, mohl by být současný způsob řízení podniku neefektivní. Zavádění prvků strategického řízení také není otázkou týdnů nebo měsíců. Proto v první řadě doporučuji vedení společnosti nastartovat proces postupného zavádění prvků strategického řízení.

Vzhledem ke skutečnosti, že vedení podniku již určitou podnikovou vizi sleduje a podvědomě se jí snaží naplňovat prostřednictvím stanovených strategických cílů,

v první fázi procesu by měla být tato podniková vize spolu se strategickými cíli především jasně formulována a interpretována zaměstnancům.

Z provedených analýz vyplývá, že sestavování dílčích strategických plánů pro jednotlivé oblasti podniku není za současného stavu nezbytně nutné. Vedení podniku by se mělo soustředit na vytyčení jasné podnikové strategie a její přiblížení zaměstnancům. Jedinou výjimku tvoří oblast ekonomického řízení, která představuje nejslabší článek podniku. Pro tuto oblast by měly být stanoveny jasné cíle a prostředky k jejich dosažení. V případě výskytu problémů v dalších oblastech podniku lze využívání prvků strategického řízení plynule rozšiřovat.

Následující návrhy a doporučení byly formulovány s ohledem na jasný záměr vedení podniku nezvyšovat v nejbližších letech množství přijatých zakázek a tedy objem produkce. Pro rozvoj podniku je důležité, aby navrhovaná opatření byla realizována v co nejkratší době (horizont několika měsíců). Po uplynutí 2, maximálně 3 let doporučuji provést novou strategickou analýzu.

VEDENÍ FIRMY

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

MARKETING, PODPORA PRODEJE

- rozšířit www stránky a průběžně je aktualizovat

- zavést reporting v oblasti tržeb s cílem optimalizace nabízeného sortimentu
- zavést reproting pro přímé prodeje a na základě výsledků vhodně zvolit prodejní dobu
- využívat promotion akcí jak u velkých odběratelů tak především v podnikové prodejně
- pokusit se navázat spolupráci s bytovými architekty a stavebními firmami
- v případě zintenzivnění ekonomické krize zvažovat možnost cenových slev a možnost splátkového prodeje prostřednictvím firemního interního finančního leasingu
- provést analýzu kulturně sociální a na základě ní se pokusit určitým způsobem zaměřit části reklamy na potencionální zákazníky (zjednodušeně řečeno např. místo zlata k promoci nebo k životnímu jubileu nabízet kvalitní nábytek i ve formě solitérů, zjednodušeně řečeno studentovi k 18. narozeninám je vhodné koupit dřevěný ergonomický psací stůl jako solitér).

FINANCOVÁNÍ Z FONDŮ EU

- domnívám se, že v tomto směru je možné využít hned několik cest, jakými by mohl podpořit majitel rozvoj své firmy
- v první řadě by se daly jistě využít prostředky z fondů na rozvoj drobného a středního podnikání v rámci pomoci firem, u kterých se předpokládá, že bude poskytovat praxe a zaměstnávat mladé pracovníky, kteří se právě po ukončení školy etabloují na trhu práce
- s ohledem na typ výroby a možné zpřísnění ekologických zákonů doporučuji prozkoumat možnost podání žádosti o poskytnutí grantu ze strukturálních fondů EU do oblasti ekologizace výroby a provozu; tématem by mohly být recyklovatelný odpad, snížení odběru elektrické energie využitím například solárních panelů, zateplení budov atp.
- tato doporučení navrhuji přesto, že majitel krátkou studií výhodnosti čerpání takovýchto zdrojů prokázal, že v současných podmínkách pro firmu není efektivní, toto doporučení předkládám proto, že může nastat situace, kdy firma

bude mít nedostatečné finanční zdroje a jediný způsob jak jich dosáhnout bude právě ESF.

EKONOMICKÁ OBLAST

- z analýzy vyplynulo, že firma má velké problémy s cash flow a poměrně nízkou rentabilitu tržeb, mnoho prostředků má vázaných v zásobách hotových výrobků a má dlouhodobou splatnost pohledávek, vykazuje poměrně nízké náklady a vysokou produktivitu práce, výrazně snížila spotřebu elektrické energie
- obecná doporučení typu krátit lhůtu splatnosti pohledávek, zvyšování produktivity práce, zvyšování objemu tržeb jsou sice logická, ale v podmínkách firmy s ohledem na specifika trhu i aspekty ekonomické krize velmi obtížně realizovatelná
- zvyšování tržeb je v současné době nemožné realizovat zvyšováním cen s ohledem na vysokou konkurenci a i v budoucnosti bez ohledu na projevy ekonomické krize bude velmi obtížné
- firma nemá takovou vyjednávací pozici vůči odběratelům, aby obdržela exklusivní podmínky, které by zkrátily lhůtu splatnosti pohledávek
- druhou možnost tvoří rozšíření trhu buď nalezením speciální niky anebo průnikem na zahraniční trhy nebo likvidací konkurence

- naopak projevy ekonomické krize mohou přinutit firmu přistoupit na splátkové prodeje, které by znamenaly výrazné zhoršení cash flow, v tom okamžiku firma buď muset přistoupit na další úvěry s plným vědomým si toho, že úroky sníží dosahovaný hospodářský výsledek mnoho prostředků vázaných v zásobách hotových výrobků přispívá k zvyšování nízké likvidity a velmi zhoršuje cash flow, tedy by za normální situace bylo logické firmě doporučit jejich snížení, avšak specifika trhu výrazně realizaci tohoto doporučení výrazně omezují.

Nalezení niky je poměrně realistická možnost, uplatnitelná i v období ekonomické krize a spočívá v nabídce speciálního nábytku pro dvougenerační byty. Nika v oblasti dodávek do školských zdravotnických zařízení nebo nika vzniklá substitucí kvalitního za méně kvalitní materiál (papír) je investičně i nákladově náročná a očekávané efekty se vůbec nemusí dostavit. Rozšíření prodeje do zahraničí je možné na základě průzkumu trhů i prostřednictvím celoevropských prodejních řetězců typu KIKO. Zde se však velmi silně může projevit riziko kurzových ztrát plynoucích z faktu kurzových rozdílů mezi Kč a Euro, mezi Kč a jinými evropskými měnami. Protože je toto riziko nepredikovatelné a také s ohledem na špatné stávající cash flow, považuji tento návrh pouze za možný, nikoliv však v krátkém horizontu realizovatelný.

Zvýšení tržeb může však firma dosáhnout v případě, že slabší konkurenti tlak ekonomické krize nevydrží. Pak je Intermonit může odkoupit. Tato možnost se jeví jako velmi reálná tím spíše, že kapitálově je firma dostatečně silná na to, aby se přeměnila v veřejnou a.s. a konkurenci odkoupila.

Firma má velmi vysokou produktivitu práce a tedy prakticky jedinou možnost jejího zvýšení představuje další snižování mezd umožněné růstem nezaměstnanosti nebo vyšší podíl automatizace a poloautomatizace. Nákup nových strojů a zařízení, který by umožnil rozšíření automatizované a poloautomatizované výroby je v současných podmínkách díky špatnému cash flow, ale i v budoucnosti poměrně obtížný. Firma jej uskutečňuje pomalu a průběžně a domnívám se, že na této strategii nelze nic měnit. Firma dosáhla dobrých výsledků ve snižování energetické náročnosti, především díky

provedenímu zateplení. Efekty z těchto úspor se projeví i v budoucí struktuře nákladů. U nákladů na materiál se nedá očekávat, že by docházelo k jejich snižování, naopak v okamžiku nástupu inflace může dojít k výraznému zvýšení ceny. Proto bych z důvodu opatrnosti a také z důvodu, že základním materiálem je dřevo a dřevní hmota (tedy skladováním dochází ke zlepšení jeho kvality – vysušení a skladovací náklady jsou minimální, firma navíc disponuje dostatečnými skladovacími prostory). Doporučovala bych buď předzásobení anebo uzavření dlouhodobějších kontraktů, které by obsahovaly podmínky zvyšování nákupní ceny.

DALŠÍ DOPORUČENÍ

- firma by měla zavést interní firemní reporting, který by nejlépe dekadně sledoval strukturu tržeb, a to podle jednotlivých skupin nábytku a podle místa prodeje. Například KIKA Brno nábytková řada Montero.
- získané informace může použít pro optimalizaci výroby s ohledem na strukturu poptávky
- stanovit pracovníka, jehož pracovní náplň by byla rozšířena o odpovědnost za sledování vytíženosti a optimalizace strojového parku.

5. ZÁVĚR

V současné době existující finanční krize a nastupující krize ekonomické musí každá

firma provádět analýzy svých slabých stránek, hrozeb ale i možností stejně tak jako vyhodnocovat svou pozici na trhu častěji a podrobněji než k tomu bylo v dobách ekonomické stability. Malých a středních firem se problémy finanční krize mohou dotknout zejména snížením dostupnosti cizích zdrojů, ale také růstem konkurence a především hrozbou poklesu poptávky a nárůstu inflace. Intenzita výše uvedených projevů samozřejmě závisí i na oboru podnikání, na stavu národního hospodářství, ale především na ekonomické situaci firmy. Téma své práce jsem zaměřila na provedení analýz pro firmu Intermont s.r.o. Krucemburk, která působí v oblasti nábytkářského průmyslu. Provedení především rozsáhlých analýz a na jejich základě zformulování základních doporučení pro firmu bylo cílem mé práce.

Abych mohla vytyčené cíle splnit, popsala jsem základní analytické metody SWOT analýzy, Slepce analýzy, Porterův pětifaktorový model, fundamentální analýzu, Quick test a Bostonskou matici. Z nich jsem vybrala SWOT analýzu, Slepce analýzu, Porterův pětifaktorový model a fundamentální analýzu a jejich pomocí jsem analyzovala firmu Intermont. Zároveň jsem analytickou část doplnila o dílčí vyhodnocení ekonomické krize.

Výsledky analýz se staly základem pro řadu doporučení, která jsem se snažila zformulovat tak, aby byla s ohledem na podmínky firmy realistická a dosažitelná. Tím jsem cíl své práce splnila

6. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1]. DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Přel. P. Medek. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X
- [2]. SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*, 2. vydání, Praha, Computer Press, 2001, 219 stran, ISBN 80-7226-562-8(s.126
- [3]. MUGLER, J. *Podnikové hospodářství malých a středních podniků II*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské university, 1997. 218 s. ISBN 80-7082-374-7
- [4] KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
- [5] KOVANICOVÁ, D.: *Poklady skryté v účetnictví*. 5 aktualizované vydání. Praha: Polygon, 1998. 242 s. ISBN 80-85967-73-1
- [6] PETŘÍK, T.: *Ekonomické a finanční řízení firmy - manažerské účetnictví v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3
- [7] SEDLÁČEK, J.: *Účetní data v rukou manažera- finanční analýza v řízení firmy..* 2. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8
- [8] SYNEK, M. a kol.: *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada publishing, 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X
- [9] ŠULEŘ, O.: *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. 225 s. ISBN 80-85839-89-X
- [10] BAŘINOVÁ, D.- VOZŇÁKOVÁ, I.: *Vyhodnocení a využití účetních výkazů pro manažery, společníky a akcionáře*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 100 s. ISBN 80-247-1115-X

- [11] GRUNWALD, R: *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku*. 1.vyd. Praha: EKOPRESS, 2001. 76s. ISBN 80-86119-47-5
- [12] KISLINGEROVÁ, E.- HNILICA, J.: *Finanční analýza krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3
- [13] KOVANICOVÁ, D.: *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 1.vyd. Praha: Polygon, 2004. 444s. ISBN 80-7273-098-3
- [14] MAŘÍKOVÁ, P. a MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-36-X
- [15] MUGLER, J. *Podnikové hospodářství malých a středních podniků I*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské university, 1997. 204 s. ISBN 80-7082-340-2
- [16] SOUČEK, Z. *Strategie zdokonalení společnosti*. 1. vyd. Praha: Svoboda Servis, 2003. 80 s. ISBN 80-86320-28-6
- [17] SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9
- [18] SUCHÁNEK, P. *Finanční management. Distanční studijní opora*. 1. vyd. Brno: Masarykova universita v Brně, 2007. 128 s. ISBN 978-80-210-4277-3
- [19] SUCHÁNEK, P. *Finanční management. Distanční studijní opora*. 1. vyd. Brno: Masarykova universita v Brně, 2007. 128 s. ISBN 978-80-210-4277-3
- [20] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X
- [21] VEBER, J. a kol. *Management Základy – prosperita – globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

[22] VEBER, J., Srpová, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

[23] *Analýza vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO za rok 2007* [online]. 1. vyd. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2008. Dostupné na WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument19321.html>>.

[24] *Ekonomická situace domácností a hodnocení některých sociálních podmínek* [online]. Praha: Centrum pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu Akademie věd ČR, 2008. Dostupné na WWW: <http://www.cvvm.cas.cz/index.php?disp=zpravy&lang=0&r=1&s=2&offset=201&shw=10072>

[25] *Ekonomický přehled České republiky 2007* [online]. Vyd. OECD, 2007. Dostupné na WWW: < <http://www.oecd.org/dataoecd/42/28/36682701.pdf>>

[26] Frýdl, M. Stárnutí populace neznamená jen problém s důchody. Závěry studie společnosti Deloitte Služby stárnoucímu občanu. *Deloitte* [online]. 2008 Dostupné na wWW:<http://www.deloitte.com/dtt/press_release/0,1014,sid%253D12394%2526cid%253D151365,00.html>

[27] *Kjótský protokol* [online]. Wikipedie. Dostupné na WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kj%C3%B3tsk%C3%BD_protokol>

[28] *Koncepce bytové politiky* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, Sekce bytové politiky, 2005. Dostupné na WWW: <http://old.mmr.cz/upload/1111586550schvalenacelasprilohami.pdf>

- [29] *Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007 – 2013* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2006. Dostupné na WWW: <<http://www.mpo.cz/zprava17476.html>>
- [30] *Měnová statistika* [online]. Praha: Česká národní banka, 2008. Dostupné na WWW: <http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/menova_stat_publ/2008/menstat_0108_CS.pdf>
- [31] Plischke, S.E. Kam mizí úspory českých domácností? *Peníze.cz* [online]. 2007 . Dostupné na WWW: <http://www.penize.cz/18668-kam-mizi-uspory-ceskych-domacnosti>
- [32] *Průvodce vybranými oblastmi podnikání po vstupu České republiky do EU* [online]. 1. vyd. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí ČR, Odbor komunikační strategie, 2004. Dostupné na WWW: <http://www.arnisa.cz/iware_cz/files/03_Pruvodce_podnikatele.pdf>
- [33] *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2006* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2007. Dostupné na WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument32006.html>>
- [34] <http://www.intermont-nabytek.cz/intermont-nabytek/>
- [35] <http://www.vseprointerier.cz/katalog/intermont-sro/>
- [36] <http://www.montero.cz/>

SEZNAM PŘÍLOH

1. Rozvaha
2. Výkaz zisku a ztráty

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2007

(v celých tis. Kč)

IČ
47451441

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

INTERMONT s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Mikuláše Střelce 191

582 66 Krušemburk

Označ.	AKTIVA	řad.	Běžné účetní období			Minulá úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	123 720	-30 410	93 310	77 818
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	49 659	-30 084	19 575	13 742
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	26	-26		
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	26	-26		
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	49 633	-30 058	19 575	13 742
B. II. 1.	Pozemky	014	405		405	342
2.	Stavby	015	11 123	-7 294	3 829	3 514
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	29 175	-22 764	6 411	5 747
4.	Pěstelské celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	7 622		7 622	3 699
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	1 306		1 308	440
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry-ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořízený dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

a	b	c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	72 860	- 326	72 534	64 0
C. I.	Zásoby	032	45 590		45 590	50 1
C. I. 1.	1. Materiál	033	5 395		5 395	4 5
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	892		892	6 2
	3. Výrobky	035	37 448		37 448	39 3
	4. Zvláštní	036				
	5. Zboží	037	1 855		1 855	
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	145			
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	145			
	2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4. Pohled. za spol., členy družstva a za účastníky sdř.	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046				
	8. Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	26 416	- 327	26 234	12 669
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	26 410	- 327	25 995	11 387
	2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051				
	4. Pohled. za spol., členy družstva a za účastníky sdř.	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Stát - daňové pohledávky	054				
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055			232	501
	8. Dohadné účty aktivní	056				
	9. Jiné pohledávky	057	6		6	561
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	710		710	1 235
C. IV. 1.	Peníze	059	129		129	130
	2. Účty v bankách	060	581		581	1 105
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	1 201		1 201	152
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	1 196		1 196	147
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066	5		5	5

označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM	067	93 310	77 91
A.	Vlastní kapitál	068	54 087	52 36
A. I.	Základní kapitál	069	2 400	2 40
A. I. 1.	Základní kapitál	070	2 400	2 400
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (%)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emisní ažo	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nadělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	46 577	46 534
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nadělitelný fond	079	77	34
2.	Statutární a ostatní fondy	080	46 500	46 500
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	3 385	2 583
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	3 386	2 583
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	084	1 724	846
B.	Cizí zdroje	085	39 846	25 284
B. I.	Rezervy	086	2 710	
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	2 710	
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmu	089		
4.	Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	48	47
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	093		
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dlouhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101	48	47

označ. a	P A S I V A b	řád. c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B.III.	Krátkodobé závazky	102	24 887	13 644
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	103	22 022	10 434
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	478	1 587
5.	Závazky k zaměstnancům	107	909	812
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	453	436
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	983	- 130
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		489
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	5	4
11.	Jiné závazky	113	29	12
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	11 301	11 593
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	8.845	11 593
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	2.456	
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	118	277	271
C. I. 1.	Výnosy příštích období	119	277	35
2.	Výnosy příštích období	120		236

Sestaveno dne: 12.05.2008 11:33:52	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Intermont s.r.o.
Právní forma účetní jednotky spol. s r.o.	Předmět podnikání Truhlářská výroba

INTERMONT s. r. o. ①
582 66 Krucemburk
tel.: 568 698 705 * tel./fax: 568 697 303
IČO: 474 51 441 * DIČ: CZ47451441

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu
ke dni..... 31.12.2007
(v celých tis. Kč)

IČ
47451441

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky
INTERMONT s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Mikulášské Sřetěly 191
582 66 Krušemburk

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	mínulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	28 877	478
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	28 065	345
+	Obchodní marže	03	2 812	134
II.	Výkony	04	94 687	85 695
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	100 137	78 125
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-7 283	7 550
3.	Aktivace	07	1 833	20
B.	Výkonová spotřeba	08	71 776	64 077
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	42 238	45 769
2.	Služby	10	29 538	18 308
+	Přidaná hodnota	11	25 723	21 752
C.	Osobní náklady	12	17 503	16 035
C.1.	Mzdové náklady	13	12 586	11 528
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	4 402	4 034
4.	Sociální náklady	16	515	473
D.	Daně a poplatky	17	187	186
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 501	3 273
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	678	1 217
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	15	586
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	663	631
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	466	917
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	61	540
2.	Prodávý materiál	24	405	377
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek v prov. oblasti a kompl. nákl. příslých období	25	1 770	223
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 133	448
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 945	742
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
+	Provozní výsledek hospodaření	30	3 162	2 041

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládan. a řízených osobách a v ú.f. pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	1	2
N.	Nákladové úroky	43	644	465
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	42	52
O.	Ostatní finanční náklady	45	161	353
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	- 762	- 754
Q.	Daň z příjmů ze běžnou činnost	49	676	441
Q.1.	-splatná	50	676	435
2.	-odložená	51		6
**	Výsledek hospodaření ze běžnou činnost	52	1 724	846
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S.1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	1 724	846
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	2 400	1 287

Sestaveno dne: 12.06.2008 10:45:42	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Intermont s.r.o.
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání Truhlářská výroba

INTERMONT s. r. o. ①
582 66 Kruceburk
tel.: 569 698 705 * tel./fax: 569 697 303
IČO: 474 51 441 * DIČ: CZ47451441

