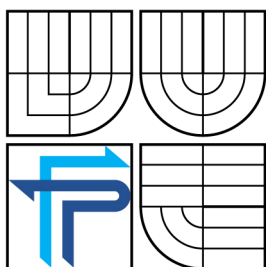




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMY

STRATEGICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

XY, s. r. o.

STRATEGIC ANALYSIS OF THE FIRM XY, Ltd.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ELIŠKA ELLEDEROVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. ALENA KOČMANOVÁ, Ph.D.

BRNO 2009

Abstrakt

Diplomová práce analyzuje stav firmy XY, spol. s r. o., hledá příčiny nespokojenosti majitele firmy s tímto stavem a na základě strategické analýzy předkládá návrhy řešení situace firmy. Práce obsahuje teoretické poznatky z oblasti strategické analýzy a z problematiky podnikání v oboru výherních hracích přístrojů.

Klíčová slova: strategická analýza, výherní hrací přístroj

Abstract

This diploma thesis analyses conditions of the firm XY Ltd. and looks for the causes of dissatisfaction of the firm owner with these conditions. On the basis of the strategic analysis this thesis puts forward suggestions to solve the present situation in the firm. The work contains theoretical findings concerning the area of the strategic analysis as well as the problems of enterprise in the field of the gambling machines.

Key words: strategic analysis, gambling machine

Bibliografická citace diplomové práce

ELLEDEROVÁ, E. Strategická analýza společnosti XY, s.r.o.. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 70 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením vedoucího diplomové práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zák. č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji paní doc. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při vedení mé diplomové práce. Také děkuji majiteli společnosti XY, s.r.o., za poskytnutí firemních materiálů, finančních výkazů, odborných rad a za ochotu, bez níž by vypracování této diplomové práce nebylo možné.

OBSAH

1	ÚVOD	8
2	VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE	10
2.1	VYMEZENÍ PROBLÉMU	10
2.2	CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	10
2.3	POUŽITÉ METODY	11
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA DIPLOMOVÉ PRÁCE	12
3.1	STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU	12
3.1.1	<i>Analýza obecného okolí (SLEPT analýza)</i>	12
3.1.2	<i>Analýza oborového okolí</i>	13
3.1.3	<i>Porterův model pěti konkurenčních sil</i>	13
3.1.4	<i>Analýza interních faktorů</i>	15
3.1.5	<i>SWOT analýza</i>	16
3.1.6	<i>Finanční analýza</i>	17
3.2	PRÁVNÍ ÚPRAVA - VÝHERNÍ HRACÍ PŘÍSTROJE	21
3.2.1	<i>Zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách</i>	21
3.2.1.1	Výherní hrací přístroj	22
3.2.1.2	Předmět výhry	23
3.2.1.3	§ 4 Zákona č. 202 /1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách.....	24
3.2.1.4	Předmět provozování výherních hracích přístrojů.....	25
3.2.1.5	Bezáhonnost.....	25
3.2.1.6	Složení jistoty	25
3.2.2	<i>Zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů</i>	26
4	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	27
4.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	27
4.1.1	<i>Základní údaje</i>	27
4.1.1.1	Předmět podnikání	28
4.1.1.2	Cíl společnosti.....	28
4.1.1.3	Organizační struktura.....	29
4.1.1.4	Místo působení.....	29
4.1.1.5	Produkt a služby.....	30
4.2	STRATEGICKÁ ANALÝZA FIRMY.....	31
4.2.1	<i>Analýza obecného okolí (SLEPT)</i>	31
4.2.1.1	Vlivy politicko – legislativní.....	31
4.2.1.2	Vlivy ekonomické.....	31
4.2.1.3	Faktory sociální.....	31
4.2.1.4	Faktory technologické.....	31
4.2.1.5	Vyhodnocení analýzy obecného okolí	32
4.2.2	<i>Analýza oborového okolí</i>	33
4.2.2.1	Sektor zákazníků	33
4.2.2.2	Sektor dodavatelů.....	33
4.2.2.3	Sektor konkurentů	33
4.2.2.4	Zájemové skupiny.....	33
4.2.3	<i>Porterův model pěti konkurenčních sil</i>	34
4.2.3.1	Vyjednávací síla zákazníků	34
4.2.3.2	Vyjednávací síla dodavatelů	34
4.2.3.3	Hrozba vstupu nových konkurentů	34
4.2.3.4	Rivalita firem působících na daném trhu	34
4.2.4	<i>Analýza vnitřního prostředí firmy</i>	35
4.2.4.1	Produkt.....	35
4.2.4.2	Provozovny	35
4.2.5	<i>Analýza SWOT</i>	36
4.2.6	<i>Finanční analýza</i>	36
4.3	ZÁVĚRY STRATEGICKÉ ANALÝZY	37

5	VLASTNÍ NÁVRHY A ŘEŠENÍ	39
5.1	VARIANTY ŘEŠENÍ SITUACE FIRMY XY, S. R. O.	40
5.1.1	<i>Varianta ponechání současného stavu</i>	40
5.1.1.1	Ekonomické zhodnocení varianty ponechání současného stavu	40
5.1.1.2	Vyhodnocení varianty ponechání současného stavu	43
5.1.2	<i>Varianta založení vlastní herny a baru</i>	43
5.1.2.1	Cíle projektu	44
5.1.2.2	Rozpočet projektu	44
5.1.2.3	Financování projektu.....	45
5.1.2.4	Ekonomické zhodnocení varianty založení vlastní herny a baru.....	46
5.1.2.5	Vyhodnocení varianty založení vlastní herny - baru	49
5.1.2.6	Provoz herny – baru	50
5.1.3	<i>Varianta ukončení podnikání</i>	51
5.1.3.1	Proces ukončení činnosti z hlediska legislativy	52
5.1.3.2	Předběžný postup likvidace.....	53
5.1.3.3	Důsledky vstupu do likvidace	53
5.1.3.4	Ekonomické zhodnocení varianty ukončení podnikání.....	55
5.1.3.5	Možnosti využití finančních prostředků získaných prodejem VHP	59
5.2	SROVNÁNÍ NÁVRHŮ ŘEŠENÍ SITUACE FIRMY	61
6	ZÁVĚR.....	63
7	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATY	67
8	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ	70

1 ÚVOD

Pro svou diplomovou práci jsem zvolila téma „Strategická analýza firmy XY, s. r. o.“.

Diplomová práce využívá metod strategické analýzy k posouzení stavu firmy XY, spol. s r. o.. Na jejím základě hledá příčiny nespokojenosti majitele firmy s tímto stavem a předkládá návrhy řešení situace firmy.

XY, spol. s r. o. je malá obchodní společnost působící v Brně a Znojmě, v oblasti výherních hracích přístrojů. Na trhu výherních hracích přístrojů existuje tvrdá konkurence a budoucnost malých podniků s tímto zaměřením je nejistá. Oblast výherních hracích přístrojů je pečlivě sledována a regulována státem, což zejména drobným podnikatelům působí nemalé potíže. V oboru působí silná lobby velkých společností a existuje silný tlak na takovou legislativní úpravu, která je pro menší společnosti s výherními hracími přístroji nevýhodná.

Smyslem podnikání obecně je zejména vytvářet zisk. Smyslem podnikání by však také měl být určitý rozvoj firmy. Zejména u menších firem se může snadno stát, že nejsou připraveny na změny, což pro ně může být likvidační. V této diplomové práci je problematika podnikání v oblasti výherních hracích přístrojů rozebrána podrobněji. Majitel firmy, pro nějž je tato práce zpracována, si plně uvědomuje rizika spojená s podnikáním v oblasti výherních hracích přístrojů. Nicméně majitel firmy těmto rizikům nečelí a čeká, jak se situace dále vyvine. V současné době se však na firmě již začíná odrážet stav, kdy menší podnikatelé podnikající v oboru výherních hracích přístrojů, jsou jistými legislativními a jinými vládními opatřeními nuceni své podnikání omezovat, případně ukončovat. Majitel společnosti tento tlak vnímá a stejně jako řada dalších podnikatelů se obává o další pokračování své činnosti. Šancí na udržení prosperity firmy je objektivní zhodnocení skutečné situace firmy.

Diplomová práce se skládá ze tří hlavních částí. První část je věnována teoretickým východiskům, zejména z oblasti strategické analýzy a právní úpravy podnikání v oblasti výherních hracích přístrojů. Ve druhé části je provedena strategická analýza firmy. Zde jsou díky analýze zhodnoceny poznatky získané studiem literatury a dávají ucelený pohled na současný stav firmy. Poslední a zároveň stěžejní částí práce jsou vlastní návrhy možného řešení situace firmy.

Vycházela jsem z potřeb firmy, která se nachází ve složité situaci a její majitel uvažuje i o krajním řešení ukončení podnikání. Svůj návrh řešení situace firmy jsem směřovala k tomu, aby majitel svou současnou situaci začal optimálně řešit, aby se stal více nezávislým na změnách právní úpravy v jeho oboru podnikání. Přání majitele firmy, vypracovat variantu pro možné ukončení podnikání, jsem samozřejmě zohlednila a předkládám ji v poslední části práce spolu se svým návrhem řešení situace. Všechny návrhy – varianty - jsou v závěru diplomové práce srovnány a zhodnoceny z hlediska jejich efektivnosti.

2 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

2.1 Vymezení problému

Diplomová práce se zabývá problematikou konkrétní malé firmy podnikající na trhu výherních hracích přístrojů.

2.2 Cíl diplomové práce

Cílem diplomové práce je na základě strategické analýzy stavu firmy, vytvoření návrhu pro řešení současné situace firmy. Tímto návrhem je změna formy provozování výherních hracích přístrojů. Doposud majitel firmy provozoval výherní hrací přístroje v provozovnách jiných podnikatelů, návrh počítá se založením vlastní provozovny. Tento návrh počítá s dostupnými informacemi ze situace v oboru výherních hracích přístrojů a s informacemi z oblasti právní úpravy tohoto podnikání. Jsou již bohužel viditelné určité tendence vývoje legislativy, na jejichž základě majitel nevyklučuje ani možnost přistoupit k zásadnímu řešení, a to k ukončení činnosti své firmy. Cílem práce je tedy také objektivní vyhodnocení této varianty.

Pomocí mnou předloženého návrhu by firma XY, s. r. o. měla dosáhnout:

- eliminace možné ztráty
- zastavení poklesu tržeb a jejich zvýšení v pětiletém horizontu
- zbavení se závislosti na majitelích provozoven a heren
- omezení závislosti na změnách právní úpravy v oblasti výherních hracích přístrojů
- stanovení jasného cíle dalšího vývoje svého podnikání

2.3 Použité metody

Při zpracování diplomové práce na téma „Strategická analýza firmy XY, s. r. o.“ byly použity metody systémové a vztahové analýzy. Pro provedení finanční analýzy byla využita výpočtová a kvantitativní metoda.

Pro stanovení závěrů v diplomové práci byly využity metody indukce a dedukce.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tato diplomová práce se opírá o teoretická východiska, která jsou významnou podporou pro její zpracování. Teoretické poznatky o problematice vychází zejména ze studia doporučené literatury. V práci jsou vymezeny zejména pojmy týkající se provedení vhodné strategické analýzy a pojmy z oblasti právní úpravy, která se bezprostředně dotýká zkoumané firmy. Vymezeny jsou také některé finanční ukazatele, které vedou k hodnocení finanční situace firmy a k hodnocení finanční efektivity navrhované investice.

3.1 Strategická analýza podniku

Strategická analýza podniku slouží k posouzení aktuálního stavu společnosti.

Strategická analýza využívá zejména tyto metody:

- Analýza obecného okolí
- Analýza oborového okolí
- Analýza interních faktorů
- Analýza SWOT
- Finanční analýza [8]

3.1.1 Analýza obecného okolí (SLEPT analýza)

Analýza obecného okolí slouží ke znázornění vlivů, které na podnik působí. Jedná se o sociální, politický, technologický a ekonomický celek. [8] Důležité je, jak se podnik těmto vlivům obecného okolí dokáže přizpůsobit. Tyto vlivy obecného okolí totiž vznikají mimo podnik a podnik je nemůže ovlivnit. Pokud je ale umí předvídat, tedy počítá s nimi, může se připravit na možné varianty, může aktivně reagovat na změny a včas přijímat správná rozhodnutí.

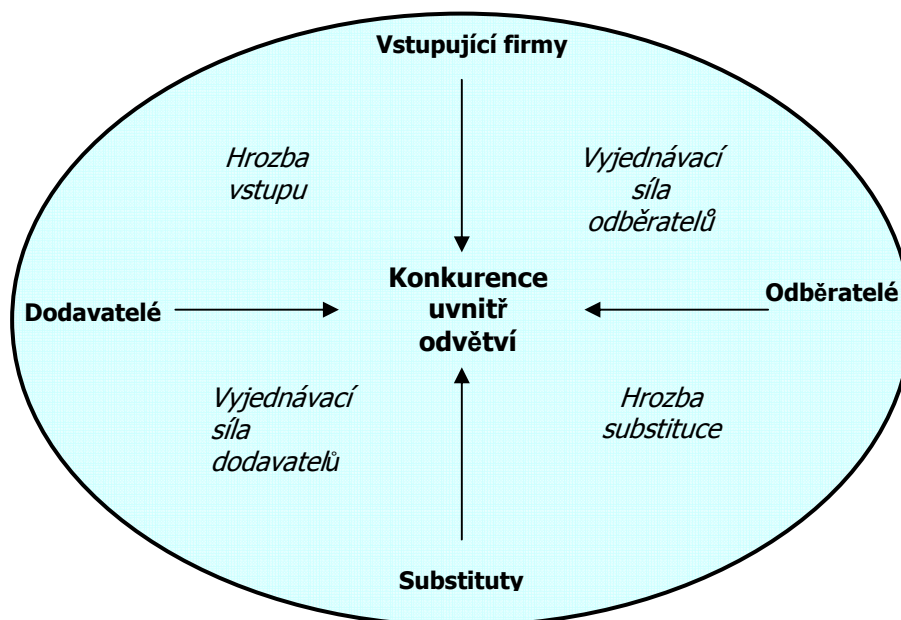
3.1.2 Analýza oborového okolí

Cílem analýzy oborového okolí je zjištění stavu v daném oboru. V této části strategické analýzy se zkoumá a vyhodnocuje zásadní působení vlivu zákazníků, dodavatelů a konkurentů na společnost. [8]

3.1.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model (někdy také nazýván jako Porterova 5 faktorová analýza konkurenčního prostředí) určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. [21] Model rivality na trhu popsal Michael E. Porter z Harvard School of Business Administratic. Vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku. Model určuje stav konkurence v odvětví, který závisí na působení pěti základních sil, viz. obrázek: [21]

Obrázek 1: Porterova 5 faktorová analýza konkurenčního prostředí



(zdroj: Porter, M.E. 1985)

Rizika dle M. E. Portera:

- **riziko vstupu potenciálních konkurentů** – Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?
- **rivalita mezi stávajícími konkurenty** – Je mezi stávajícími konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?
- **smluvní síla odběratelů** – Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?
- **smluvní síla dodavatelů** – Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?
- **hrozba substitučních výrobků** – Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými? [21]

Někdy je používána i 6-tá síla, za kterou je považována vláda. Výsledkem jejich společného působení je ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví. V oboru výherních hracích přístrojů to bude důležitý faktor. Porterův model je jeden ze silných nástrojů pro stanovování obchodní strategie s ohledem na okolní prostředí firmy. [21]

3.1.4 Analýza interních faktorů

Analýza interních faktorů (neboli strategická analýza vnitřního prostředí firmy) slouží k poznání faktorů, které působí na firmu takzvaně zevnitř. Jedná se o čistě interní záležitost dané firmy. Zkoumají se zde ty oblasti firemního života, které považujeme za podstatné a které se týkají firmy samotné. [8]

Podpůrných nástrojů pro analýzu vnitřních faktorů podniku je spousta. Jejich použitelnost a efektivnost je však poměrně omezená s ohledem na jedinečnost řízení, vnitřního systému a uspořádání každé firmy. [8]

Mezi nástroje vnitřní analýzy podniku patří například:

- **Modely „7S“** - tzv. rámeček „7 S faktorů“ konzultační firmy McKinsey. Mezi hlavní faktory úspěchu patří podle této metody: strategie a struktura firmy, spolupracovníci ve firmě, jejich schopnosti, styl řízení firmy, systémy a postupy ve firmě, sdílené hodnoty (kultura) firmy.
- **Přístup přes firemní funkce/zdroje**
- **Portfoliové matice (např. BCG matice)**
- **Analýza marketingového mixu 4P (5P, 7P) [8]**

3.1.5 SWOT analýza

SWOT analýza je sumarizací výše uvedených analytických metod. SWOT analýza je metoda, pomocí které lze identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky, příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, opatřením, politikou apod. Pomocí metody SWOT je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického plánování společnosti. [23]

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. [23]

SWOT analýzu je dále možno členit např. pomocí následujícího obrázku:

Obrázek 2: Matice SWOT

		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	S-O-Strategie: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu)	W-O-Strategie: Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí
	Hrozby	S-T-Strategie: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb	W-T-Strategie: Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky

(Zdroj: Wikipedia.org)

3.1.6 Finanční analýza

Hlavním úkolem finanční analýzy, nástroje na řízení společnosti, je komplexní posouzení současné finanční a ekonomické situace společnosti za pomoci specifických postupů a metod. [2]

Finanční analýza poukazuje nejen na silné stránky podniku, ale zároveň pomáhá odhalit případné poruchy ve finančním hospodaření. Zdrojem informací pro její sestavení jsou účetní výkazy, které umožňují nastínit budoucí vývojové trendy. Výsledky a poznatky slouží především pro tvorbu koncepce rozvoje, volbu strategie a její realizaci pro plánování samotné finanční situace, tj. pro plánování peněžních příjmů a výdajů (peněžních toků) v různých časových horizontech.

Finanční analýza je založena na hodnocení jednotlivých ukazatelů. Jedná se především o základní ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability.

Na tomto místě uvádím přehled základních finančních ukazatelů.

- Ukazatele likvidity [4]

Pohotová likvidita = finanční majetek / krátkodobé závazky

Ukazatel pohotovosti likvidity vyjadřuje, kolik Kč likvidního majetku připadá na 1 Kč krátkodobých závazků. Jako optimální hodnota se uvádí hodnota 0,2 až 0,8.

Okamžitá likvidita = peněžní prostředky / okamžité splatné dluhy

Ukazatel rychlé likvidity vyjadřuje, kolik Kč rychle likvidního majetku připadá na 1 Kč krátkodobých závazků. Jako optimální hodnota ukazatele se zpravidla uvádí hodnota 1.

Běžná likvidita = krátkodobý oběžný majetek/krátkodobé závazky

Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje, kolik Kč krátkodobě likvidního majetku připadá na 1 Kč krátkodobých závazků. Jako optimální hodnota ukazatele se uvádí hodnota 2.

Čistý pracovní kapitál = krátkodobý oběžný majetek – krátkodobé závazky

- Ukazatele aktivity [2]

Doba obratu pohledávek = průměrná výše pohledávek/denní tržby

Toto období zahrnuje čas, po který musí firma průměrně čekat, než dojde k úhradě pohledávek ze strany odběratelů. V této oblasti je velmi důležité komu je tento typ „úvěru“ poskytován. V některých oborech je poskytování tohoto typu úvěru naprosto nezbytné, a proto je nabízen ihned při uzavírání obchodu. Doporučená hodnota výše tohoto ukazatele je stanovena na 60 dní, ale platí zde pravidlo, že by tento časový úsek měl být co nejkratší.

Doba obratu závazků = závazky z obchodního styku/denní tržby

Tento ukazatel vyjadřuje, jak dlouhá uplyne doba mezi nákupem zásob a jejich úhradou. Tento ukazatel je pro podnik také velice důležité sledovat. Nákup na tzv. obchodní úvěr je jeden z nejlevnějších zdrojů financování podniku. Podnik může v tomto období využívat finanční prostředky pro jiné (investiční) účely a až v době splatnosti faktur tyto prostředky využije k úhradě svých smluvních závazků. Doba by měla být pokud možno co nejdelší, ale to ovšem záleží na celé řadě aspektů.

Počet obrátek celkových aktiv = Tržby / Celková aktiva

Jedná se o poměrně důležitý ukazatel, který představuje obrat aktiv ve společnosti. Výše doporučených hodnot se uvádí v rozmezí 1,6 až 2,9. V případě, že hodnota ukazatele klesne pod 1,5, je nutné zkontrolovat, zda neexistuje možnost jak redukovat vložený kapitál.

Počet obrátek stálých aktiv = Tržby / Stálá aktiva

Nižší hodnota tohoto ukazatele signalizuje nízké využití dlouhodobého majetku a měla by být signálem pro zvýšení výroby a pro finanční manažery společnosti, aby omezili investování podniku. Všeobecně by hodnoty tohoto ukazatele měli být vyšší než hodnoty ukazatele počtu obrátek celkových aktiv.

- Ukazatele rentability [2]

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \text{EAT/Vlastní kapitál}$$

Tento ukazatel je velmi důležitý a velmi sledovaný především ze strany akcionářů a společníků, protože zobrazuje skutečnost, zda jimi vložený kapitál poskytuje dostatečný výnos a zda je dostatečně využíván. Všeobecně by měla být výše tohoto ukazatele větší než výše ukazatele ROA. Srovnání se provádí s oborovými průměry.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \text{EAT/Tržby}$$

Hodnoty ukazatele rentability tržeb zobrazují, kolik zisku připadá na 1 Kč tržeb. Všeobecné pravidlo říká, že rentabilita tržeb by měla být pokud možno co nejvyšší. Minimálně však 5 procent.

$$\text{Rentabilita aktiv} = \text{EAT/Aktiva}$$

Tento ukazatel hodnotí využití a ziskovost majetku společnost, a to bez ohledu z jakých zdrojů byl tento majetek financován. Všeobecně platí, že rentabilita aktiv by měla být menší než rentabilita vlastního kapitálu. Srovnání se provádí s oborovými průměry.

- Ukazatele zadluženosti [2]

$$\text{Celková zadluženost} = \text{Cizí kapitál/Pasiva}$$

Tento ukazatel je v některých literaturách také nazýván jako Ukazatel věřitelského rizika. Rozmezí doporučených hodnot tohoto ukazatele je rozvrstveno do několika úrovní:

- do 0,3 – celková zadluženost je nízká
- 0,3 – 0,5 – celková zadluženost je průměrná
- 0,5 – 0,7 – celková zadluženost je vysoká
- Nad 0,7 – celková zadluženost je riziková

Podkapitalizování = Investovaný kapitál/Stálá aktiva

K podkapitalizování podniku dochází v případě, že hodnota tohoto ukazatele je menší než 100 %. K tomuto jevu dochází v případě, že v podniku narůstá objem zakázek, a tím pádem se zvyšuje i objem jeho výroby. Současně je nutné s tímto nárůstem výroby obstarat dostatečnou výrobní kapacitu v podobě nákupu dlouhodobých i krátkodobých aktiv. S tímto nákupem je spojena nutnost financování těchto nákupů. V případě, že se společnosti nepodaří obstarat dostatečnou výši dodatečného, potřebného kapitálu může dojít k podkapitalizování. Toto se samozřejmě negativně projeví i v hodnotách jiných ukazatelů, jako je například likvidita nebo růst doby obratu závazků. To má samozřejmě negativní dopad na spolupráci s dodavateli a věřiteli.

Mezi další ukazatele zadluženosti patří například:

- *dlouhodobá zadluženost* = Dlouhodobé závazky/Pasiva
- *krátkodobá zadluženost* = Krátkodobé závazky/Pasiva
- *a koeficient samofinancování* = Vlastní kapitál/Celková pasiva [2]

3.2 Právní úprava - výherní hrací přístroje

Podnikání v oblasti výherních hracích přístrojů (dále i VHP), je mimo obecné právní úpravy podnikání regulováno i dalšími zákony.

Jedná se zejména o tyto zákony:

- Zákon č. 202/1990 Sb.¹
- Zákon č. 500/2004 Sb.²
- Zákon č. 565/1990 Sb.³

Pasáže, které se přímo dotýkají zkoumané firmy, jsou v textu zvýrazněny tučně.

3.2.1 *Zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách*

Zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách, definuje v § 2, že loteriem i jinými podobnými hrami se rozumí i „sázkové hry provozované pomocí elektronicky nebo elektronickomechanicky řízených výherních hracích přístrojů nebo podobných zařízení (dále jen "výherní hrací přístroje)". [11]

1 Zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách, ve znění pozdějších předpisů

2 Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů

3 Zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů

3.2.1.1 Výherní hrací přístroj

Podle §17, Zákona č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách, platí v současné době tato právní úprava pro výherní hrací přístroje:

Výherním hracím přístrojem se rozumí kompaktní, funkčně nedělitelné a programově řízené technické zařízení s ovládáním určeným pouze pro jednoho hráče. **Výherní hrací přístroj musí být umístěn tak, aby neumožňoval hru osobám mladším 18 let**, nebo provozovatel musí učinit taková opatření, aby tyto osoby se nemohly hry zúčastnit. K tomuto účelu je oprávněn požadovat předložení průkazu totožnosti.

Každá hra musí hráči poskytnout možnost výhry a její výplaty, jakož i výplaty hráčem vložených finančních prostředků převyšujících hodnotu vsazených částek za odehrané hry.

Provozovány mohou být pouze výherní hrací přístroje, jejichž konstrukce neumožňuje nastavení výherního podílu nižšího než 75 % a vyššího než 100 %.

Nejvyšší hodinová prohra je 1000 Kč, u výherních hracích přístrojů umístěných v herně 2000 Kč a u výherních hracích přístrojů umístěných v kasinu 10 000 Kč.

Nejvyšší kumulovaná výhra (jackpot) v hernách činí 10 000 Kč a v kasinech 100 000 Kč.

Výherní hrací přístroje smějí být provozovány v kasinech a hernách. Dále smějí být provozovány v pohostinských zařízeních a dalších místech, která splňují podmínky zvláštního provozního režimu. **Více než šest výherních hracích přístrojů smí být provozováno pouze v hernách a kasinech.** Hernou se rozumí místnost (soubor místností) určená zejména k provozování výherních hracích přístrojů. **V herně musí být po celou dobu provozu zajištěn dozor.** Do herny je zákaz vstupu osobám mladším 18 let. Provoz herny se řídí schváleným herním řádem.

Provozování výherních hracích přístrojů nesmí být povoleno ve školách, školských zařízeních, v zařízeních sociální a zdravotní péče, v budovách státních orgánů a církví, jakož i v sousedství uvedených budov. Okruh vzdálenosti do 100 m od těchto budov může stanovit obec vyhláškou. [11]

Obce a městské části mohou zakázat provozování VHP i v rámci ulic, či v rámci celé městské části. Seznam ulic, kde je provozování VHP zakázáno, stanoví Vyhláška.⁴

3.2.1.2 Předmět výhry

Předmětem výhry mohou být výhradně peníze, pokud příslušné ministerstvo⁵ nepovolí i výhry v jiných movitých věcech. **Provozovatel musí vyplatit výhru bezprostředně po skončení hry** nebo ve lhůtě stanovené v herním plánu, nejpozději však do 60 dnů od uplatnění nároku. [11]

⁴ Pro město Brno platí Vyhláška č. 34/2005 a její příloha: „Veřejně přístupná místa, na kterých je zakázáno provozování výherních hracích přístrojů“

⁵ Ministerstvo financí České republiky

3.2.1.3 § 4 Zákona č. 202 /1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách

Tento paragraf je pro podnikatele v oblasti VHP zásadním. Mimo jiné se zde stanoví, že **výherní hrací přístroje mohou být provozovány pouze na základě povolení vydaného příslušným orgánem.**⁶

Zákon dále stanoví **povinnost podnikatele použít část výtěžku na sociální, zdravotní, sportovní, ekologický, kulturní nebo jinak veřejně prospěšný účel.** Výše tohoto příspěvku činí 6 % až 20 % z rozdílu, o který příjem provozovatele, tvořený všemi vsazenými částkami ze všech jím provozovaných her, které podléhají vyúčtování v účetním období, převyšuje výhry vyplacené sázejícím, správní poplatky, místní poplatky a náklady státního dozoru. [11]

Výše tohoto příspěvku není zanedbatelnou položkou v rozpočtu podnikatele, ačkoli je do jisté míry odčitatelnou položkou podle zákona.⁷ o dani z příjmů právnických osob. [11]

Příklad stanovení výše příspěvku na veřejně prospěšný účel dle § 4 Zákona č. 202 /1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách :

Výše					
rozdílu					
v mil. Kč	do 50	50-100	100-500	500-1000	nad 1000

Stanovené %					
odvodu	6 %	8 %	10 %	15 %	20 %

⁶ Podmínky pro vydání povolení k provozování podle zákona č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách. Povolení uděluje Ministerstvo financí České republiky.

⁷ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Podle § 29 Zákona č. 202 /1990 Sb., **provozovatel platí navíc odvod na státní dozor.** Tento odvod činí 1 % z příjmu ze sázkových her sníženého o vyplacené výhry a je splatný čtvrtletně).

3.2.1.4 Předmět provozování výherních hracích přístrojů

Provozováním výherních hracích přístrojů se rozumí činnost směřující k uvedení výherních hracích přístrojů provozu, včetně zprostředkovatelských, organizačních, finančních, technických a dalších služeb souvisejících se zajištěním provozu těchto her a jejich řádné ukončení a vyúčtování. [11]

Povolení k provozování loterií a jiných podobných her může být vydáno pouze právnické osobě, která má sídlo na území České republiky.

§ 4a Zákona č. 202 /1990 Sb. stanoví formu obchodní společnosti provozující loterie a jiné podobné hry jako akciovou společnost. Pro provozovatele výherních hracích přístrojů tato forma není zatím povinná, je to ale předmětem jednání do budoucna. Toto by mohlo ohrozit menší firmy, protože změna právní formy na akciovou společnost znamená vyšší nároky na základní kapitál společnosti a další změny.

3.2.1.5 Bezúhonnost

Žadatel o povolení k provozování výherních hracích přístrojů musí předložit doklad o bezúhonnosti fyzických osob, které jsou u žadatele statutárním orgánem.

Bezúhonnost se prokazuje výpisem z evidence Rejstříku trestů. [11]

3.2.1.6 Složení jistoty

Složení jistoty je diskutovaným problémem a je jasným signálem, že podnikání v oblasti výherních hracích přístrojů je do jisté míry znemožněno drobnějším podnikatelům a menším firmám obecně.

Podnikatel je podle § 4b zákona č. 202 /1990 Sb., povinen složit na zvláštní účet peněžní částku (takzvanou jistotu), která dosahuje skutečně vysokých hodnot z hlediska menších podnikatelů.

Tato částka má podle zákona č. 202 /1990 Sb., sloužit k zajištění pohledávek státu, obcí a výplat výher sázejícím. Co to znamená pro podnikatele? V podstatě se jedná o částku, kterou podnikatel jednorázově vloží na zvláštní účet a nemůže s ní jakkoli disponovat. Částku může dostat zpět až v okamžiku kdy ukončí podnikání. Složení částky je jednou z podmínek vydání povolení k provozování výherních hracích přístrojů.

Provozovatel výherních hracích přístrojů předkládá potvrzení banky o zřízení účtu a složení jistoty příslušnému finančnímu úřadu. Výše jistoty činí v současné době 2 000 000 Kč. [11]

Novela zákona k 1. 1. 2009 měla změnit tuto výši pro provozovatele VHP až na 20 000 000 Kč. [19] Tato částka by byla pro našeho podnikatele likvidační. Tato plánovaná změna však doposud nevešla v platnost, prozatím se dotýká pouze provozovatelů loterií.

3.2.2 Zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů

Tento zákon stanoví právo obcí vybírat poplatky z každého provozovaného hracího přístroje, který je provozován v příslušné obci.

§ 10a tohoto zákona stanoví, že **poplatku podléhá každý povolený hrací přístroj**. Poplatek za výherní přístroj platí jeho provozovatel a **sazba za každý výherní hrací přístroj na tři měsíce činí od 1000 Kč do 5000 Kč.** [12]

4 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této části diplomové práce je stručně představena společnost XY, spol. s r. o., a je provedena strategická analýza firmy.

Cílem této analýzy je zhodnotit situaci, ve které se společnost nachází, odhalit příčiny nespokojenosti majitele firmy se současným stavem svého podnikání. Dále je nutné zhodnotit tento stav pro účely návrhů dalšího postupu. Strategická analýza bude tedy základem pro návrh řešení situace firmy.

4.1 Představení společnosti

Na tomto místě v krátkosti představuji firmu XY, s. r. o.. Na následujícím obrázku je zobrazeno logo společnosti.

Obrázek 3: Logo společnosti

- TAJNÉ -

(zdroj: XY, s. r. o.)

4.1.1 Základní údaje

V této části jsou stručně uvedeny údaje o zkoumané společnosti, tak jak jsou zapsány v Obchodním rejstříku. [20]

Datum zápisu:	21.dubna 1994
Obchodní firma:	XY spol. s r.o.
Sídlo:	Brno

Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Provozování výherních hracích přístrojů
Statutární orgán:	
Jednatel:	M.Ch.
Společníci:	M.Ch., obchodní podíl 100%
Vklad:	100 000,- Kč
Základní kapitál:	100 000,- Kč

Společnost XY s. r. o. vznikla dne 21. dubna 1994 pod tehdejšími názvem AB spol. s r.o.. Společnost XY spol. s r. o. prošla krizovým obdobím, které roku 2002 vyústilo až v nařízení exekuce na tuto společnost. V roce 2004 byla soudní exekuce zrušena a společnost koupil pan M. Ch.. Společnost byla přejmenována na XY, s. r. o.. Bývalé vedení společnosti na firmě zanechalo značné stopy v podobě daňových nedoplatků, úniků a jiných pochybných praktik. Panu Ch. se podařilo společnost oddlužit a zajistit její doposud téměř bezproblémové fungování.

4.1.1.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti XY, s. r. o. je provozování, pronájem a servis výherních hracích přístrojů. [20]

4.1.1.2 Cíl společnosti

Cílem společnosti XY, spol. s r. o., po jejím převzetím novým majitelem, bylo stabilizovat situaci ve společnosti a zejména oddlužení společnosti. V současnosti je cílem firmy zachování ziskovosti, překonání nepříznivého dopadu legislativy na malé podniky a zachování konkurenceschopnosti ve stále měnícím se tržním prostředí. Důraz klade firma na udržování výborných vztahů s provozovateli heren a restauračních zařízení, protože na těchto provozovnách je firma do jisté míry závislá. Další oblast na kterou klade podnikatel zvláštní důraz je dodržování všech platných právních předpisů, protože firma se díky své minulosti těší zájmu finančního úřadu.

4.1.1.3 Organizační struktura

Majitel společnosti je zároveň jediným společníkem. Spolupráce se stálými zaměstnanci se mu vzhledem k předmětu podnikání společnosti neosvědčila (mám na mysli podvodnou činnost těchto pracovníků – zejména servisních techniků kontrolujících VHP). Veškerou běžnou agendu společnosti zvládá sám, na specializované činnosti, jako je vedení účetnictví, uzavírání smluv nebo složitější servisní činnost najímá externí pracovníky. Dlouhodobě (tedy od založení společnosti) spolupracuje zejména s účetním, daňovým a právním poradcem.

4.1.1.4 Místo působení

Společnost XY s. r. o. sídlí v Brně v místě bydliště podnikatele. Podnikatel zde má k dispozici vlastní plně vybavenou kancelář. Podnikatel musí být neustále k zastížení, protože sebemenší výpadek hracího přístroje znamená ztrátu zákazníka, který zvolí pro hru jiný přístroj a problém proto musí být řešen okamžitě. Řízení chodu firmy z místa bydliště vyhodnotil tedy podnikatel jako nejvýhodnější variantu. Znamená to pro něj také úsporu nákladů na provoz kanceláře a to zejména úsporu nákladů na vytápění a nájem. Nedaleko kanceláře má podnikatel v pronájmu dvě zabezpečené garáže pro úschovu hracích přístrojů, které jsou vyřazené a počítá se s jejich prodejem, zlikvidováním či použitím na náhradní díly. Také se zde provádí opravy přístrojů, které vyžadují delší čas a není možné je opravovat za provozu přímo v hernách.

Podnikatel provozoval do roku 2008 své hrací přístroje v pěti provozovnách v Brně a v jedné provozovně ve Znojmě. Do roku 2008 již pouze ve třech provozovnách v Brně a v jedné herně ve Znojmě a od ledna 2009 pouze v jedné herně v Brně a v jedné herně ve Znojmě.

Podnikatel by si rád udržel místa svého působení, je však závislý na podmínkách spolupráce majitelů provozoven, kteří mají velmi vysoké požadavky na podíl na zisku z jednotlivých hracích přístrojů. Jedná se o 50 % – 60 % nezdaněného podílu na zisku. Do možnosti provozování VHP v jednotlivých provozovnách zasáhl také stát.

4.1.1.5 Produkt a služby

Pronájem, provozování a servis výherních hracích přístrojů je hlavní a stěžejní činností firmy Společnost XY, spol. s r. o. Nabídka automatů je poměrně široká a bude podrobena analýze v další části práce.

Výherní hrací přístroje provozuje společnost ve verzích 300 i 750. „Třístovky“ se používají pro zařízení typu hospoda, restaurace a „sedmsetpadesátky“ pro zařízení typu herna. Všechna zařízení akceptují mince i bankovky.

Společnost v současné době provozuje tato zařízení:

Tabulka 1: Provozované typy výherních hracích přístrojů

TYP VHP	VÝROBCE
Dayti Beach NEW 750	Casin s.r.o.
Video Games	Auto Games CZ, s.r.o.
Kajot Games II	Share Holding a.s.
Daytona Classic 750	JPM International Ltd.
Always Hot 750	Austrian Gaming Industrie
Burning Hot I 750	Austrian Gaming Industrie
Phoenix Millenium 750	JPM International Ltd.
Super Play plus 750	Barcrest Development B.V.
Magic Games 750	Austrian Gaming Industrie
Kajot planet games	E.S.G European Software Group,a.s.
Reelmaxx	MOD elektronik,s.r.o.
Monza 300	Casin s.r.o.
Daytona Classic 750	JPM International Ltd.
Big Deal 750	Austrian Gaming Industrie
Kajot Multi Game 2	E.S.G European Software Group,a.s.
Dayti Beach NEW 300	Casin s.r.o.
DIRTY DEVIL 750	Orion Internat.Gaming
Kajot Multi Game 2	E.S.G European Software Group,a.s.
Dayti Beach NEW 750	Casin s.r.o.
DIRTY DEVIL 750	Orion Internat.Gaming

(Zdroj: XY, s. r. o.)

4.2 Strategická analýza firmy

4.2.1 Analýza obecného okolí (SLEPT)

V této části je provedena analýza obecného okolí společnosti XY, spol. s r. o. .
Analýza je zaměřena na oblast sázkových her.

4.2.1.1 Vlivy politicko – legislativní

- TAJNÉ -

4.2.1.2 Vlivy ekonomické

- TAJNÉ -

4.2.1.3 Faktory sociální

- TAJNÉ -

4.2.1.4 Faktory technologické

- TAJNÉ -

4.2.1.5 Vyhodnocení analýzy obecného okolí

- TAJNÉ -

4.2.2 Analýza oborového okolí

V této části práce je provedena analýza oborového okolí. Zde analyzují působení vlivu zákazníků, dodavatelů a konkurentů na společnost XY, spol. s r. o.

4.2.2.1 Sektor zákazníků

- TAJNÉ -

4.2.2.2 Sektor dodavatelů

- TAJNÉ -

4.2.2.3 Sektor konkurentů

- TAJNÉ -

4.2.2.4 Zájmové skupiny

- TAJNÉ -

4.2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Na základě výše vypracované analýzy oborového okolí mohu určit vyjednávací sílu u následujících faktorů:

4.2.3.1 Vyjednávací síla zákazníků

- TAJNÉ -

4.2.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů

- TAJNÉ -

4.2.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

- TAJNÉ -

4.2.3.4 Hrozba substitutů

- TAJNÉ -

4.2.3.4 Rivalita firem působících na daném trhu

- TAJNÉ -

4.2.4 Analýza vnitřního prostředí firmy

Na tomto místě provádím analýzu interních faktorů. Zde je potřeba posoudit „sebe“ a „svoje možnosti“. Rozhodla jsem se pro účely této diplomové práce hodnotit zejména:

- Produkt
- Provozovny

4.2.4.1 Produkt

- TAJNÉ -

4.2.4.2 Provozovny

- TAJNÉ -

4.2.5 Analýza SWOT

- TAJNÉ -

4.2.6 Finanční analýza

- TAJNÉ -

4.3 Závěry strategické analýzy

Po důkladné strategické analýze sledované firmy XY, spol. s r. o., jsem dospěla k následujícím závěrům:

- firma je zisková
- firma je finančně zdravá

ALE:

přestože je firma v současnosti finančně zdravá a zisková:

- firma se dále nerozvíjí,
- firma nemá jasnou strategii,
- firmě klesají tržby,
- podnikatel uvažuje o ukončení činnosti,
- firmě hrozí ztráta.

Příčiny:

- Stále se měnící legislativa (zpřísnující se podmínky pro malé podnikatele, tlak na ukončení podnikání)
- Nejasné podmínky podnikání v působišti podnikatele (zákazy provozování VHP v určitých městských částech, ulicích apod.)
- Vysoké daně v oboru VHP (daň z příjmu + poplatky za každý VHP, 6% odvod zisku na dobročinné účely, poplatky za povolení provozování VHP, poplatky za EZÚ atd.)
- Silná vyjednávací pozice provozovatelů heren (diktují si výši odvodu nezdaněného zisku – cca 60% - oproti možnosti umístit VHP do jejich provozoven)
- Nucené ukončování činnosti ve stávajících provozovnách
- Nechuť podnikatele plánovat, rozvíjet firmu, případně dále investovat

Domnívám se také, že firma XY, s. r. o. bude zisková pouze do roku 2008, od ledna 2009 byl totiž podnikatel donucen ukončit činnost ve dvou provozovnách. Tento stav by mohl mít, dle mého názoru, zásadní dopad na výsledek hospodaření firmy za rok 2009. Předpokládám, že náklady na provozování VHP přesáhnou výnosy z nich plynoucí a společnost se dostane do ztráty.

Tuto domněnku ověřuji v následující kapitole.

5 VLASTNÍ NÁVRHY A ŘEŠENÍ

Cílem této práce bylo po důkladné analýze stavu firmy, provést doporučení pro řešení tohoto stavu. V této části diplomové práce předkládám vlastní návrhy pro další řešení situace firmy.

Na základě provedené strategické analýzy jsem se rozhodla pro tři možné varianty řešení situace firmy XY, s. r. o., které v této kapitole hodnotím. Jedná se o tyto varianty:

- Varianta ponechání současného stavu
- Varianta založení vlastní heryny a baru
- Varianta ukončení podnikání

Variantu ponechání současného stavu hodnotím z důvodu zjištění, zda současná situace firmy je udržitelná, a zda je firma za současné situace schopna dosáhnout zisku. Na základě výsledků vyplývajících z provedené strategické analýzy předpokládám, že tomu tak není, a proto navrhuji variantu založení vlastní heryny a baru. Tento návrh by měl vést k dalšímu rozvoji podnikání a k udržení ziskovosti.

Vzhledem k celkové situaci v prostředí VHP, je však zodpovědné nebýt pouze optimisty. Považuji za nutné zohlednit názor majitele firmy. Ten se přiklání spíše k myšlence činnost firmy pozvolna ukončit. Domnívám se, že ukončení činnosti firmy nebude nutné, ale přesto jsem se rozhodla ekonomicky zhodnotit i variantu ukončení podnikání.

Výsledky všech tří variant řešení situace firmy jsou v závěru kapitoly porovnány a konzultovány s vedením firmy. Cílem této kapitoly je nalézt pro firmu optimální řešení její současné situace

5.1 Varianty řešení situace firmy XY, s. r. o.

Na základě provedené strategické analýzy jsem se rozhodla vyhodnotit následující varianty řešení situace firmy:

- Varianta ponechání současného stavu
- Varianta založení vlastní herny a baru
- Varianta ukončení podnikání

5.1.1 Varianta ponechání současného stavu

V následujícím textu je jasně vidět vážnost situace, ve které se firma nachází. Jedná se o stav, kdy byl podnikatel donucen vlivem nové právní úpravy ukončit činnost ve dvou ze svých čtyř provozoven.

Situace ve zkratce:

- Provozování 15ti VHP ve dvou provozovnách, v provozovně Brno a v provozovně Znojmo.
- Odvod 60% nezdaněného zisku provozovatelům heren

5.1.1.1 Ekonomické zhodnocení varianty ponechání současného stavu

A: Výnosy – varianta ponechání současného stavu

Tabulka 2: Plán tržeb 2009 – varianta ponechání současného stavu

Tržby celkem/měsíc	
Cash IN (přijato)	967 385 Kč
Cash OUT (vyplaceno)	738 858 Kč
Vyplacené jackpoty	9 564 Kč
Přijatá záloha	113 000 Kč
Čistá tržba	218 963 Kč
Podíl XY	138 963 Kč
Podíl herna	80 000 Kč
Čistá tržba XY/měsíc	25 963 Kč
Čistá tržba XY/rok	311 556 Kč

(zdroj: vlastní práce)

Komentář

Měsíční tržby, které získá majitel XY po odpočtu záloh, jsou plánovány ve výši 25 963 Kč. Podíl tržeb, který případně cizí herně je 80 000 Kč.

Tabulka 3: Plánovaná hrubá tržba 2009 – varianta ponechání současného stavu

Hrubá tržba dle VHP/měsíc	
(II64/76 Always Hot 750 269233)	12 623 Kč
(II83/95 Daytona Classic 750 - SY93108)	41 435 Kč
(II 114? Magic Game II NG 750 - 328811)	27 265 Kč
(II66/75 Magic Games 750 - 111527)	11 625 Kč
(II6/97 Phoenix Mill. 750 - SY67934)	20 311 Kč
(II2/55 Super Play plus 750 - PZ29982)	10 022 Kč
(II Explosiv Games - SY140338)	2 333 Kč
(II82/92 Daytona Classic 750 - SY111330IMP)	20 788 Kč
(II84/? Kajot Multi Game - 9070605000240)	16 595 Kč
(II78/32 Dayti Beach New 750 - DBN7043)	12 789 Kč
(II63/77 Burning Hot I 750 - 110123)	31 625 Kč
(II87/112 Big Deal 750 - 47408)	10 495 Kč
(II84/110 Kajot planet games - 23111960)	10 495 Kč
(II89/? ReelMax - RM200653)	348 Kč
(II88/ Video Games - AVG7077341)	-222 Kč
Hrubá tržba celkem/měsíc	228 527 Kč
Hrubá tržba celkem/rok	2 742 324 Kč

(zdroj: vlastní práce)

Komentář

Zde je přehled hrubých tržeb z jednotlivých VHP. Produkty ReelMax a Explosiv Games shledávám nedostatečně ziskovými a navrhuji je k vyřazení z nabídky. Tyto produkty si „nevydělají“ ani na poplatky, které z nich majitel musí ze zákona odvádět. Produkt Video Games je ztrátový, nicméně je velkým lákadlem pro návštěvníky herny. Tento produkt proto doporučuji ponechat v nabídce.

B: Náklady – varianta ponechání současného stavu

Tabulka 4: Plánované náklady na VHP 2009 – varianta ponechání současného stavu

Náklady na VHP/měsíc	
Správní (poplatky)	2 667 Kč
Místní (poplatky)	1 667 Kč
6% (dobročinné účely)	616 Kč
Odpisy	2 000 Kč
Režie	1 027 Kč
Náklady celkem/1VHP	7 976 Kč
Náklady celkem/15 VHP	119 643 Kč

(zdroj: vlastní práce)

Komentář

V této tabulce uvádím přehled nákladů na jednotlivé VHP i náklady na VHP celkem. Je zřejmé, že náklady na VHP převyšují tržby plynoucí majiteli firmy.

C: Hospodářský výsledek – ponechání současného stavu

Tabulka 5: Předpokládaný hospodářský výsledek 2009 – varianta ponechání současného stavu

Výnosy a náklady/měsíc XY	
Náklady	119 643 Kč
Výnosy	25 963 Kč

Výnosy a náklady/rok XY	
Náklady	1 435 713 Kč
Výnosy	311 556 Kč

Předpokládaný zisk XY bez změny strategie	
měsíční	-93 680 Kč
roční	-1 124 157 Kč

(zdroj: vlastní práce)

Komentář

V těchto tabulkách uvádím plánované náklady a výnosy měsíční i roční. Předpokládaný čistý zisk, tedy výnosy po odpočtu nákladů, jsou – 93 680 Kč/měsíc. Jedná se tedy o **ztrátu přibližně 1 124 000 Kč za rok.**

5.1.1.2 Vyhodnocení varianty ponechání současného stavu

Vycházíme-li z výsledků za leden 2009, tak by *tato varianta přinesla podnikateli pravděpodobně ztrátu ve výši cca 1 milion Kč*. Tato situace by mohla být pro firmu likvidační a je za současného stavu nepřijatelná. Firmě totiž každým rokem klesají tržby, což je způsobeno nuceným ukončováním činnosti v provozovnách. Negativní stav je také zapříčiněn vysokými odvody části tržeb provozovatelům heren.

5.1.2 Varianta založení vlastní herny a baru

Na základě strategické analýzy, kterou jsem provedla v této diplomové práci a na základě vyhodnocení varianty ponechání současného stavu, jsem dospěla k názoru, že současná situace firmy, kdy firma sice přináší podnikateli zisk, ale dále se nerozvíjí a čeká na svůj osud, není udržitelná. Firmě hrozí ztráta, pokud nezačne okamžitě jednat.

Podnikatel pocítuje silný negativní tlak zejména ze strany legislativy a uvažuje vážně o ukončení podnikání. Také je závislý na provozovatelích zařízení, ve kterých provozuje své VHP. Provozovatelé jej samozřejmě omezují i co do počtu VHP, které smí podnikatel v jejich provozovnách umístit.

Považuji za vhodné, zbavit se závislosti na provozovatelích heren. Odvádět 60% nezdaněného zisku těmto provozovatelům považuji ze maximálně neefektivní.

Po zhodnocení současného stavu, ve kterém se firma nachází, bych majiteli doporučila *založení vlastní herny a baru*. Jedná se tedy o návrh nové investice. Tento návrh je níže podrobněji rozebrán, včetně zhodnocení ekonomické efektivity. Je nutné, aby tento návrh byl pro podnikatele přínosem. Tato varianta, tedy založení vlastní provozovny, je porovnána s variantou ukončení podnikání tak, aby měl majitel firmy možnost zhodnotit přínosy obou řešení. Obě varianty jsou s vedením firmy průběžně konzultovány, a obě jsou považovány v současných podmínkách za reálné.

5.1.2.1 Cíle projektu

- obrana proti změnám legislativy
- snížení závislosti na provozovatelích

a z toho plynoucí:

- zastavení poklesu tržeb
- odvrácení hrozící ztráty

5.1.2.2 Rozpočet projektu

Založení nové provozovny sebou nese mnohá úskalí, ale předpokladem je zvýšení tržeb v časovém horizontu dvou let a zejména zbavení se závislosti na provozovatelích.

Novou provozovnu po dohodě s majitelem společnosti navrhuji v Brně, na ulici XYZ. Původní plán provozovat VHP přímo v centru města, byl po dohodě s vedením firmy opuštěn. Od ledna 2009 jsou totiž herny a bary v centru města Brna prozatím zachovány, nicméně nelze v nich již provozovat mechanické VHP. V těchto zařízeních jsou dočasně provozovány pouze videoterminály, tedy on-line VHP. Domnívám se však, že je pouze otázkou času, kdy i videoterminály budou v této lokalitě zakázány.

Lokalita na ulici XYZ je dostatečně frekventovaná, nachází se v blízkosti centra města a je zde dobré dopravní spojení. Jedná se o prostory současné prodejny tabáku. Majitel prodejny (známý podnikatele), je zároveň majitelem domu. Je schopen nabídnout podnikateli tyto prostory, jelikož sám uvažuje o ukončení podnikání v této lokalitě a chce se věnovat cestování. Dům není pro bydlení vhodný a proto jej majitel plánuje opustit. Preferuje tedy prodej komerční části domu před jeho pronájmem.

Prodejnu včetně dalších prostor tvořících přízemí domu o celkové ploše 160 m², nabízí podnikateli za odstupné ve výši 1 500 000 Kč. Prostory však budou vyžadovat další investici.

Předběžný rozpočet projektu dle architekta (nezahrnuje dekorace prostor):

Tabulka 6: Rozpočet projektu

Položka	Hodnota v Kč
kupní cena	1 500 000
zednické práce	220 000
vybavení baru	530 000
vybavení herny	60 000
Celkem	2 310 000

(Zdroj: Ing. arch. Sláma)

Zednické práce zahrnují:

- stavba příček
- kompletní vymalování a úprava stěn
- rekonstrukce sociálního zařízení
- nová fasáda přízemí domu

Vybavení baru zahrnuje:

- barový pult vč. vybavení (sklo, kávovar, lednice, nádoby)
- nábytek (4 barové židle, 2 stolky pro 4 osoby)
- nová podlaha
- osvětlení

Vybavení herny zahrnuje:

- 20 x barová židle ke každému VHP
- 20 x odkládací stůl ke každému VHP
- Osvětlení

5.1.2.3 Financování projektu

Projekt bude po dohodě s majitelem společnosti financován vlastními zdroji. Po předchozích předběžných jednáních podnikatele s bankovními ústavami se nepředpokládá ochota bank poskytnout podnikateli bankovní úvěr, jelikož se jedná o rizikový obor podnikání. Navíc v době finanční krize banky podmínky pro poskytování bankovních úvěrů ještě více zpřísňují. Výhodou použití vlastního kapitálu je to, že nevznikají náklady na cizí kapitál v podobě úroku. Ale i vlastní kapitál má svoje náklady, v případě

základního kapitálu jde o dividendy (obecně podíl na zisku). Podnikatel však podíl na zisku vyplácí pouze sobě. Další výhodou vlastního kapitálu je nezávislost a nižší finanční riziko. Proto lze tímto kapitálem financovat i velmi rizikové projekty.

5.1.2.4 Ekonomické zhodnocení varianty založení vlastní herny a baru

Ekonomickou analýzu projektu provádíme proto, abychom zjistili, zda je projekt pro firmu realizovatelný. Projekt musí být životaschopný a musí přinést podnikateli užitek. Také je nutné zjistit dobu návratnosti projektu. Náklady a výnosy firmy odhadují dle předpokládaného budoucího vývoje na trhu VHP.

- Plán ve zkratce:
 - Provozování 20ti VHP ve vlastní provozovně
 - Žádné odvody tržeb jiným osobám
 - Vyřazení dvou kusů nevýnosných VHP a doplnění nabídky dalšími 5ti nejvýnosnějšími VHP z provozovny A

A: Výnosy – varianta založení vlastní herny a baru

Tabulka 7: Plánované tržby 2009 – varianta vlastní herny a baru

Tržby celkem/měsíc	
Cash IN (přijato)	1 078 305 Kč
Cash OUT (vyplaceno)	744 882 Kč
Vyplacené jackpoty	
Přijatá záloha	0 Kč
Čistá tržba	333 423 Kč
Podíl XY	333 423 Kč
Podíl herna	0 Kč
Čistá tržba XY/měsíc	333 423 Kč
Čistá tržba XY/rok	4 001 076 Kč

Tržby bar	
měsíční	45 000 Kč
roční	540 000 Kč

(zdroj: vlastní práce)

Komentář

Plánované tržby z VHP jsou oproti variantě ponechání současného stavu vyšší z důvodu nahrazení nevýnosných VHP výnosnějšími. Tržby jsou také naplánovány vyšší z důvodu doplnění nabídky dalšími pěti VHP. Čistá tržba je několikanásobně vyšší oproti první variantě z důvodu nezávislosti na provozovatelích heren.

Další tržby jsou plánovány z provozu baru.

Tabulka 8: Plánovaná hrubá tržba z VHP 2009 – varianta vlastní herny a baru

Hrubá tržba dle VHP/měsíc	
(II64/76 Always Hot 750 269233)	12 623 Kč
(II83/95 Daytona Classic 750 - SY93108)	41 435 Kč
(II 114? Magic Game II NG 750 - 328811)	27 265 Kč
(II66/75 Magic Games 750 - 111527)	11 625 Kč
(II6/97 Phoenix Mill. 750 - SY67934)	20 311 Kč
(II2/55 Super Play plus 750 - PZ29982)	10 022 Kč
(II84/? Kajot Multi Game - 9070605000240)	16 595 Kč
(II78/32 Dayti Beach New 750 - DBN7043)	12 789 Kč
(II63/77 Burning Hot I 750 - 110123)	31 625 Kč
(II87/112 Big Deal 750 - 47408)	10 495 Kč
(II84/110 Kajot planet games - 23111960)	10 495 Kč
(II78/32 Dayti Beach New 750 - DBN7043)	12 789 Kč
(II82/92 Daytona Classic 750 - SY111330IMP)	20 788 Kč
(II84/? Kajot Multi Game - 9070605000240)	16 595 Kč
(II78/32 Dayti Beach New 750 - DBN7043)	12 789 Kč
(II63/77 Burning Hot I 750 - 110123)	31 625 Kč
(II87/112 Big Deal 750 - 47408)	10 495 Kč
(II84/110 Kajot planet games - 23111960)	10 495 Kč
(II78/32 Dayti Beach New 750 - DBN7043)	12 789 Kč
(II88/ Video Games - AVG7077341)	-222 Kč
hrubá tržba celkem/měsíc:	333 423 Kč
hrubá tržba celkem/rok:	4 001 076 Kč

(zdroj: vlastní práce)

Komentář

Zde je přehled jednotlivých VHP a jejich podílu na celkových měsíčních a ročních tržbách. Nabídka VHP je doplněna o nejziskovější přístroje, které byly doposud provozovány v provozovně A.

B: Náklady - varianta založení vlastní herny a baru

Tabulka 9: Plánované náklady 2009 – varianta vlastní herny a baru

Náklady na VHP/měsíc	
Správní (poplatky)	2 667 Kč
Místní (poplatky)	1 667 Kč
6% (dobročinné účely)	616 Kč
Odpisy	2 000 Kč
Režie	1 027 Kč
Náklady celkem/1VHP	7 976 Kč
Náklady celkem/20 VHP	159 524 Kč

Náklady BAR/měsíc	
Mzdové náklady	48 000 Kč
SP a ZP	16 320 Kč
Náklady na materiál a energie	25 000 Kč
CELKEM herna bar	89 320 Kč

(zdroj: vlastní práce)

Komentář

V plánu nákladů zohledňuji nejen stávající náklady, jako jsou poplatky na VHP a další zákonné odvody, ale i nově vzniklé náklady. Náklady na VHP měsíční zůstávají ve stejné výši. Celkové náklady za VHP se zvýšily z důvodu navýšení počtu VHP.

Nová herna bude samozřejmě vyžadovat zvýšené nároky v podobě nákladů na zaměstnance podniku. Administrativu spojenou se zaměstnanci předá majitel do kompetence své stávající účetní.

Novými náklady, které plynou z provozu baru jsou zejména:

- Mzdové náklady
- Spotřeba materiálu a energie

C: Předpokládaný hospodářský výsledek - varianta založení vlastní herny a baru

Tabulka 10: Předpokládaný hospodářský výsledek 2009 – varianta vlastní herny a baru

Výnosy a náklady/měsíc XY	
Náklady VHP	159 524 Kč
Náklady herna bar	89 320 Kč
Náklady XY	248 844 Kč
Výnosy VHP	333 423 Kč
Výnosy herna bar	45 000 Kč
Výnosy XY	378 423 Kč

Výnosy a náklady/rok XY	
Náklady VHP	1 914 284 Kč
Náklady herna bar	1 071 840 Kč
Náklady XY	2 986 124 Kč
Výnosy VHP	4 001 076 Kč
Výnosy herna bar	540 000 Kč
Výnosy XY	4 541 076 Kč

Předpokládaný zisk XY po změně strategie	
měsíční	129 579 Kč
roční	1 554 952 Kč

(zdroj: vlastní práce)

Komentář

Ve výše uvedené tabulce uvádím přehled plánovaných celkových měsíčních i ročních výnosů a nákladů. Z jejich rozdílu nám vychází měsíční zisk ve výši cca 130 000 Kč a roční zisk ve výši cca 1 550 000 Kč. Jedná se tedy o pozitivní změnu oproti předchozí variantě ponechání současného stavu bez změny strategie.

5.1.2.5 Vyhodnocení varianty založení vlastní herny - baru

Oproti variantě ponechání současného stavu by v tomto případě nedošlo ke ztrátě. Firma by zůstala ziskovou a dopad legislativních změn a silné vyjednávací pozice provozovatelů by pro ni nebyl likvidační. Bude třeba zhodnotit návratnost investice.

5.1.2.6 Provoz herny – baru

Obsluhu herny za provozu provádí 1 zaměstnanec, prostor vchodu, pokladny a herny bude střežen kvalitním monitorovacím systémem. Tato informace bude vyvěšena již u vstupu do herny. V poslední době dochází v lokalitě na ulici ABC v Brně k nepokojům, které musí řešit policie ČR. Obsluha herny dohlíží na celý prostor zařízení. Záměrně je v herně – baru umístěno minimum míst k posezení, účelem zařízení je zejména provoz herny, není záměrem podnikatele, aby se v prostorách herny – baru zdržovali lidé z jiných důvodů než hraní na VHP.

Personál zajišťuje drobné občerstvení, ale zejména sleduje provoz herny. V herně musí být dle Zákona č. 202/1990 Sb. Zajištěn stálý dozor. Zaměstnanci se budou střídat po 12ti hodinových směnách. Do herny bude pravidelně docházet majitel společnosti z důvodu servisu VHP. Provoz v herně může majitel sledovat on-line ze své kanceláře prostřednictvím instalovaných kamer. Bude tak zaručena i větší bezpečnost personálu.

5.1.3 Varianta ukončení podnikání

Proces přeměny české ekonomiky do podmínek tržní ekonomiky provází samozřejmě celá řada problémů. Obchodní společnosti, bez ohledu na právní formu, se ocitají ve finančních potížích, jsou vystavovány různým vlivům, které mohou mít při nedostatečné pružné reakci vedení firmy pro společnost likvidační důsledky. Vždy je třeba zodpovědně zhodnotit, co je příčinou nežádoucího vývoje a tento nežádoucí vývoj také předvídat. Příčiny lze hledat v nesprávné volbě předmětu podnikání, v nesprávné volbě lokalizace firmy, ve špatném odhadu odbytových možností apod.

Nutno říci, že majitel společnosti XY, spol. s r. o. komplikace, které provázejí menší firmy v oblasti výherních hracích přístrojů, předvídal. Nicméně, přestože s těmito komplikacemi počítal, neprovedl žádné kroky ke zmírnění dopadu zejména stále měnící se legislativy.

V plánu rozvoje firmy, který je prezentován v předchozí kapitole, vidíme určitou šanci, jak lze firmu nejen zachránit, ale i umožnit její další rozvoj. Nicméně tento záměr je závislý na dalším vývoji legislativy, na jednání s úřady o povolení provozování vlastní herny apod.. Pokud se z nějakého důvodu nepodaří firmě tyto podmínky vyjednat, je pravděpodobné, že podnikání v následujících letech nebude přinášet podnikateli zisk a investice se mu nevyplatí.

Vzhledem k tomu, že si jasně uvědomujeme rizika a máme před sebou varianty možného vývoje našeho podnikání, nemusíme čekat na hrozící ztrátu. Naopak, můžeme zvolit další variantu a tou je ukončení podnikatelské činnosti. Pokud naši podnikatelskou činnost ukončíme včas, tedy než se začne projevovat hrozící nepříznivá finanční situace, můžeme dokonce očekávat i určité výnosy. Tyto výnosy by měly plynout zejména z prodeje výherních hracích přístrojů, které jsou majetkem společnosti. S těmito finančními prostředky může podnikatel naložit různými způsoby. Ty budou popsány v další části této diplomové práce.

5.1.3.1 Proces ukončení činnosti z hlediska legislativy

Proces ukončení činnosti musí být samozřejmě proveden v souladu s právními předpisy⁸. Společnost lze zrušit dvěma způsoby a to zrušení společnosti likvidací, případně zrušení společnosti bez likvidace. [5]

Vzhledem k velikosti firmy XY, spol. s r. o. a vzhledem k jejímu postavení na trhu, přichází v úvahu zrušení společnosti s likvidací.

Likvidace v podstatě znamená vypořádání majetkových poměrů zrušeného subjektu. Likvidace zahrnuje komplex právní, administrativních a ekonomických úkonů. Tyto úkony sledují vypořádání majetkových a jiných poměrů likvidované firmy, a to bez právního nástupce.

Likvidace končí rozdělením likvidačního zůstatku nebo použitím prostředků z výtěžků z prodeje majetku k uspokojení věřitelům. [5]

⁸ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

5.1.3.2 Předběžný postup likvidace

- Rozhodnutí o zrušení společnosti. Toto rozhodnutí učiní majitel společnosti pan M.Ch. jakožto statutární orgán společnosti.
- Zahájení likvidace. Zahájení likvidace by proběhlo pravděpodobně koncem roku 2009.
- Zjištění, zda není společnost předlužená. Tato varianta se nepředpokládá.
- Vypořádání pohledávek a závazků společnosti, zpeněžení majetku.
- Ukončení likvidace.
- Výmaz společnosti z obchodního rejstříku – zápis výmazu = zánik společnosti

5.1.3.3 Důsledky vstupu do likvidace

Podle § 70–75b obchodního zákoníku má vstup do likvidace pro společnost například tyto důsledky:

- Společnost vstupuje do likvidace ke dni, k němuž je zrušena, její vstup do likvidace se zapisuje do obchodního rejstříku, po dobu likvidace se užívá firma společnosti s dovětkem „v likvidaci“.
- Likvidátora – většinou fyzickou osobu – jmenuje statutární orgán společnosti.
- Na likvidátora přechází působnost statutárního orgánu – jednat jménem společnosti.
- Likvidátor jedná jménem společnosti pouze ve smyslu úkonů, které směřují k likvidaci společnosti: plní závazky společnosti, uplatňuje pohledávky a přijímá plnění, zastupuje společnost před soudy a jinými orgány, uzavírá smíry a dohody o změně a zániku práv a závazků, vykonává práva společnosti.
- Zjistí-li likvidátor předlužení společnosti, podá bez zbytečného odkladu návrh na prohlášení konkurzu
- Likvidátor oznámí vstup společnosti do likvidace všem známým věřitelům (zejména vůči věřitelům, jejichž pohledávky jsou vedeny v

účetnictví podnikatele), je povinen bez zbytečného odkladu zveřejnit nejméně dvakrát za sebou s alespoň dvoutýdenním časovým odstupem rozhodnutí o zrušení společnosti s výzvou pro věřitele, aby přihlásili své pohledávky ve lhůtě, která nesmí být kratší než tři měsíce – v Obchodním věstníku dle § 769 Obchodního zákoníku.

- V uvedené lhůtě nemůže být likvidace ukončena, a pohledávku lze uplatnit kdykoliv do zániku společnosti.
- Po provedení všech úkonů nezbytných k provedení likvidace sestaví likvidátor zprávu o průběhu likvidace s návrhem na rozdělení majetkového zůstatku (tzv. likvidační) a předloží ji příslušnému orgánu ke schválení.
- Společníkům je jejich podíl na likvidačním zůstatku vyplácen teprve po té, co jsou uspokojeni všichni věřitelé, kteří včas přihlásili své pohledávky.
- Likvidace končí rozdělením likvidačního zůstatku.
- Do 30 dnů po skončení likvidace podá likvidátor návrh na výmaz společnosti z obchodního rejstříku.
- Likvidaci je možné obnovit rozhodnutím soudu v případě, že se objeví nový majetek společnosti či potřeba jiných nezbytných opatření. [5]

5.1.3.4 Ekonomické zhodnocení varianty ukončení podnikání

V této části bude zhodnocen ekonomický dopad ukončení činnosti na firmu XY, spol. s r. o..

Je třeba zhodnotit:

- Dopad prodeje výherních hracích přístrojů
- Dopad ukončení stávajících smluv s provozovateli heren

Podnikatel si od ukončení podnikatelské činnosti slibuje výnos v podobě výnosu z prodeje majetku. Jedná se o majetek, který je stěžejní pro činnost firmy a to o výherní hrací přístroje. Finanční prostředky, které získá jejich prodejem, by mohl výhodně investovat.

Při hodnocení prodeje výherních hracích přístrojů je třeba zamyslet se nad těmito otázkami:

- Existuje reálná šance na prodej těchto VHP?
- Máme potenciální(ho) kupce?
- Kolik peněz lze prodejem těchto VHP získat?
- Jaké jsou možnosti využití získaných finančních prostředků?

A: Šance na prodej VHP

Společně s vedením společnosti se domnívám, že existuje reálná šance na prodej většiny VHP, které jsou v majetku společnosti. Jedná se totiž o VHP, které jsou plně funkční, všechny akceptují bankovky a většina je uzpůsobena pro provoz v zařízeních typu herny.

Největším problémem při prodeji VHP je skutečnost, zda má konkrétní hrací přístroj tzv. „EZÚ“ EZÚ je zkratka pro Elektrotechnický zkušební ústav. Tento ústav vydává na každý hrací automat osvědčení, lze si ho představit např. jako technický průkaz k vozidlu. Platnost EZÚ je 5 let. Po této době musíme hrací přístroj „zlikvidovat“ a nelze jej dále legálně provozovat. V některých případech lze EZÚ prodloužit. Závisí to ale na výrobcí přístroje. Prodloužení EZÚ je samozřejmě

zpoplatněno. Sazby se liší skutečně výrazně. V průměru hovoříme o částkách kolem 10 – 30 tisíc za jedno EZÚ. VHP, kterým EZÚ končí, příp. jej již nemají jsou v podstatě neprodejné. Doklad o platném EZÚ se přikládá k žádosti o provozování VHP příslušnému Finančnímu úřadu.

Tabulka 11: Přehled o stavu VHP v majetku XY spol. s r. o.

ks	PROVOZOVNA	TYP VHP	Platnost EZÚ do
1	- TAJNĚ -	Daytona Classic 750	31.10.2010
2		Video Games	31.7.2012
3		Daytona Classic 750	31.7.2010
4		Always Hot 750	31.3.2012
5		Burning Hot I 750 c.c.	31.3.2012
6		Kajot planet games	31.12.2012
7		MAGIC GAME II NG 750	31.1.2013
1		Kajot Multi Game 2	31.5.2010
2		Dayti Beach NEW 750	31.10.2010
Σ 31 ks			
		SKLAD	
1	- TAJNĚ -	Dayti Beach NEW 300	31.5.2010
1		Monza 300	31.5.2009
6		Magic Games 750	31.5.2010
1		Kajot Multi Game 2	31.5.2010
2		Big Deal 750	30.9.2010
Σ 11 ks			
		VYŘADIT	
2	- TAJNĚ -	Dayti Beach NEW 750	30.11.2009 !
9		Phoenix Millenium 750	30.4.2009 !
10		Super Play plus 750	31.5.2009 !
Σ 21 ks			
		VYŘAZENÉ 2008	
	- TAJNĚ -	Magic Games 750	31.12.2007
		Jokers gold 750	31.1.2008
		Kajot Games II	31.10.2008
		Kajot Games II	31.10.2008
		DIRTY DEVIL 750	31.8.2008
		DIRTY DEVIL 750	31.8.2008

(zdroj: XY, spol. s r. o., vlastní zpracování)

Potenciální kupci

Potenciálními kupci VHP by mohli být např.:

- současní provozovatelé heren, ve kterých má firma stávající hrací přístroje
- jiní provozovatelé heren v Brně a ve Zlíně
- bazary VHP

Doporučuji zahájit jednání se současnými provozovateli heren, ve kterých má firma své hrací přístroje. Bude záležet na majitelích provozoven, zda se jim více vyplatí hrací přístroje vlastnit nebo pronajímat. Také bude záležet na dohodnuté ceně. Doporučuji navrhnout majitelům herny po nezbytně nutnou dobu poradenství ohledně provozování VHP.

B: Výnosnost prodeje

V majetku podniku je celkem 63 ks výherních hracích přístrojů. 21 ks přístrojů končí v průběhu roku 2009 platnost EZÚ a jsou plánovány k vyřazení. Zjistila jsem však, že u některých z těchto VHP bude možné EZÚ za úplatu prodloužit. Ostatní VHP budou dle předpokladu již neprodejně a budou odvezeny na skládku odpadu.

Tržní hodnota jednotlivých VHP s platným EZÚ se pohybuje v rozmezí 100 tis. Kč – 250 000 Kč. Přístroje bez EZÚ jsou neprodejně.

Tabulka 12: Předpokládané tržby z prodeje VHP

ks	TYP VHP	EZÚ do	prodloužit EZÚ	prodejní cena/ks v Kč	prodejní cena celkem v Kč
1	Daytona Classic 750	31.10.2010		190 000	190 000
2	Video Games	31.7.2012		200 000	400 000
3	Daytona Classic 750	31.7.2009	ANO	200 000	600 000
4	Always Hot 750	31.3.2012		240 000	960 000
5	Burning Hot I 750 c.c.	31.3.2012		250 000	1 250 000
6	Kajot planet games	31.12.2012		235 000	1 410 000
7	MAGIC GAME II NG 750	31.1.2013		250 000	1 750 000
1	Kajot Multi Game 2	31.5.2010		100 000	100 000
2	Dayti Beach NEW 750	31.10.2010		120 000	240 000
	SKLAD				
1	Dayti Beach NEW 300	31.5.2010		120 000	120 000
1	Monza 300	31.5.2009	NE	0	0
6	Magic Games 750	31.5.2010		100 000	600 000
1	Kajot Multi Game 2	31.5.2010		120 000	120 000
2	Big Deal 750	30.9.2010		100 000	200 000
	VYŘADIT				
2	Dayti Beach NEW 750	30.11.2009	NE	0	0
9	Phoenix Millenium 750	30.4.2009	NE	0	0
10	Super Play plus 750	31.5.2009	NE	0	0
				TRŽBY CELKEM:	7 900 000
				TRŽBY	5 925 000
				75% úspěšnost prodeje:	

(zdroj: vlastní práce)

Podle výpočtu, který jsem provedla v tabulce č. 21, lze prodejem VHP získat až 7 900 000 Kč. Nepředpokládám však 100% úspěšnost prodeje. Navrhované prodejní ceny také nejsou stoprocentní. Předpokládám 75% úspěšnost prodeje. Vypočtené tržby je tedy třeba vynásobit koeficientem 0,75. Náklady prodeje jsou odhadovány ve výši 120 000 Kč.

Předpokládané tržby z prodeje VHP při 75% úspěšnosti prodeje:

$$7\,900\,000\text{ Kč} * 0,75 = 5\,925\,000\text{ Kč}$$

5.1.3.5 Možnosti využití finančních prostředků získaných prodejem VHP

Prodejem majetku společnosti by mohl majitel získat cca 5 925 000 Kč. S touto částku může samozřejmě naložit podle svého uvážení, nabízí se několik možností, které zde pouze ve stručnosti uvádím.

Jedná se například o tyto možnosti:

- Vložení volných peněžních prostředků do jiného podnikání
- Uložení volných peněžních prostředků na spořicí účet, případně do podílových fondů
- Nákup akcií

Vložení volných peněžních prostředků do jiného podnikání

Tato možnost by mohla být pro podnikatele zajímavá z několika důvodů:

- Podnikatel se po ukončení své podnikatelské činnosti nechce vrátit do zaměstnaneckého pracovního poměru
- Podnikatel se potřebuje realizovat
- Podnikatel se nemusí bát riskovat, protože je již dostatečně finančně zajištěn a je proto otevřený i novým zkušenostem

Zhodnocení varianty

Tato varianta je nejrizikovější a záleží jen na podnikatelově chuti do nového podnikání. Tato varianta bude vyžadovat nemalé investice a čas.

Uložení volných peněžních prostředků na spořicí účet, případně do podílových fondů

Jedná se o málo rizikovou a přesto poměrně výnosnou variantu. Předpokládám vložení celé získané částky na spořicí účet. Zde je návrh vložení volných prostředků na spořicí účet ING konto:

Podmínky spořicího účtu: [17]

- Úroková sazba: 2,5 % p. a. (stav k 1. 2. 2009)
- Výdaje spojené s vedením účtu: 0 Kč/rok

Tabulka 13: Předpokládaný roční výnos ze spořicího účtu

Investice	5 925 000,00 Kč
Úročení	2,5 % p. a.
Zůstatek po zdanění	6 051 913,12 Kč
Čistý výnosový úrok/rok	126 913,12 Kč

(zdroj: vlastní práce)

Zhodnocení varianty

Tato varianta se zdá být málo rizikovou a relativně výnosnou. Pouhým uložením prostředků na spořicí účet by podnikatel mohl očekávat čistý roční úrokový výnos ve výši cca 127 000 Kč. To by pro něj představovalo čistý měsíční příjem cca 10 600 Kč. Domnívám se, že tato částka by však neumožnila pokrýt podnikatelovy měsíční výdaje, které jsou spojené s jeho doposud nadstandardními příjmy.

Vložení volných peněžních prostředků do podílových fondů či nákup akcií

Majitel společnosti obě tyto možnosti v současné době využívá.

Zhodnocení varianty

Další možnosti využití nově získaných finančních prostředků bych doporučila konzultovat s makléřem a finančním poradcem.

5.2 Srovnání návrhů řešení situace firmy

V této diplomové práci jsem po důkladné analýze současného stavu firmy, dospěla k názoru, že existuje několik variant řešení budoucího vývoje společnosti XY, s. r. o.. Varianta možného ukončení podnikání, případně varianta dočasného ponechání současného stavu, je v následujícím textu porovnávána s mnou navrhovanou variantou – variantou založení vlastní herny – baru.

Tabulka 14: Srovnání variant řešení situace firmy

VARIANTA UKONČENÍ ČINNOSTI	
Náklady prodeje	120 000 Kč
Výnosy (maximální) z prodeje VHP	5 925 000 Kč
Zisk jednorázový (maximální)	5 805 000 Kč
Riziko	Neprodejnost VHP, nižší výkupní cena Např. měsíční úroky z vkladu ve výši cca 10 600 Kč
Perspektiva	
VARIANTA PONECHÁNÍ SOUČASNÉHO STAVU	
Provozní náklady roční	119 600 Kč
Výnosy roční z provozování VHP	25 900 Kč
Ztráta roční	-93 700 Kč
Riziko	Možné zrušení stávajících smluv s pronajímateli provozoven Nucené ukončení činnosti v důsledku změn legislativy Riziko nutnosti ukončení činnosti v důsledku ztráty Zvyšování požadavků pronajímatelů na část tržeb (již nastalo – k únoru 2009)
Perspektiva	Neprokázána
VARIANTA ZALOŽENÍ VLASTNÍ HERNY - BARU	
Náklady investice - jednorázové	2 300 000 Kč
Provozní náklady roční	2 900 000 Kč
Provozní výnosy roční	4 540 000 Kč
Zisk 1. rok	-660 000 Kč
Zisk od 2. roku	1 640 000 Kč
Riziko	Rozšíření zákazu provozování VHP do dalších ulic města, ale zůstane možnost provozovat bar
Perspektiva	Větší nezávislost plynoucí z provozování vlastní herny Možnost pokračování v úspěšném podnikání Možnost prodeje podniku - větší zisk než prodej jen VHP Zvýšení tržeb - neodvádí se tržby provozovatelům

(zdroj: vlastní práce)

Z této tabulky vyplývají následující závěry:

- *Varianta ukončení činnosti* by mohla podnikateli přinést jednorázový zisk v podobě výnosů z prodeje VHP. Jedná se o maximální možnou částku ve výši cca 5 800 000 Kč. Pokud by se majitel firmy rozhodl již neinvestovat do nového podnikání a peníze by uložil na spořicí účet, měsíční úroky z tohoto vkladu ve výši cca 10 600 Kč by však nepokryly jeho životní potřeby.
- *Varianta ponechání současného stavu* by přinesla podnikateli pravděpodobně ztrátu ve výši cca 94 000 Kč. Tato ztráta by se ještě mohla prohloubit v důsledku rušení smluv ze strany provozovatelů heren, případně dalšími legislativními zásahy. Následně by bylo zřejmě nutné činnost firmy ukončit. Nutno říci, že některé VHP v majetku společnosti by již nebyly prodejné, protože do doby rozhodnutí o ukončení činnosti by jim vypršelo EZÚ.
- *Varianta založení vlastní herny a baru* by znamenala pro podnikatele nutnost investice v prvním roce ve výši cca 2 300 000 Kč. Podnikatel touto částkou disponuje a na základě mnou předložených návrhů výše, je ochoten ji za určitých podmínek investovat do rozvoje své firmy. V prvním roce je předpokládána ztráta ve výši cca 660 000 Kč. Od druhého roku je při obsazení herny 20ti VHP předpokládán zisk ve výši cca 1 640 000 Kč. Podle situace v oboru bude třeba vypracovat další variantu, počítající s umístěním dalších VHP do prostorů herny. Bude zvažena i možnost získání licence pro umístění videoterminálů. Při dalším vývoji legislativy v neprospěch podnikatele, umožní tato varianta založení vlastní herny a baru prodat VHP a provozovat prostory například jako bar, kavárnu apod. Bude také samozřejmě možné prodat podnik jako celek včetně VHP.

Na základě provedené strategické analýzy a na základě porovnání variant možného řešení situace firmy, bych majiteli firmy doporučila variantu založení vlastní herny a baru. Zbaví se tím závislosti na provozovatelích heren, dosáhne okamžitého zvýšení tržeb, zabrání hrozící dlouhodobé ztrátě a pojistí se proti změnám legislativy.

6 ZÁVĚR

Situace v oboru výherních hracích přístrojů je pro malé podniky stále komplikovanější. Podnikatelé v tomto oboru jsou nuceni čelit neustálým tlakům ze strany měnící se legislativy. Tyto změny, stejně jako silná vyjednávací pozice různých subjektů na trhu (provozovatelé heren, zájmové skupiny, velké podniky), mohou být pro malé podniky na trhu výherních hracích přístrojů likvidační. Není proto možné čekat na vývoj situace v oboru, ale je třeba se připravit a podniknout kroky ke zmírnění dopadu těchto negativních změn.

Cílem diplomové práce bylo na základě strategické analýzy stavu firmy, vytvořit návrh pro řešení současné situace firmy. Jedná se o návrh řešení situace pro firmu XY, s. r. o., která podniká v oboru výherních hracích přístrojů.

Návrhem pro řešení současné situace firmy byla zejména změna formy provozování výherních hracích přístrojů (VHP). Cílem této změny bylo eliminovat vyjednávací pozici provozovatelů heren, ve kterých měl majitel firmy doposud umístěné své výherní hrací přístroje. Umístěním hracích přístrojů do jiných provozoven, přicházel majitel firmy až o 60% svých tržeb. Provozovatelé jej také omezovali co do počtu VHP, které bylo možné do provozoven umístit. Návrh změny formy provozování VHP tedy počítal se založením vlastní provozovny. Majitel firmy však nevyloučil ani možnost přistoupit k zásadnímu řešení, a to k ukončení činnosti své firmy, pokud by se podmínky v oboru začaly zhoršovat (další změny legislativy, vyšší požadavky provozovatelů heren na odvod tržeb atd.) Cílem práce bylo tedy také objektivní zhodnocení varianty ukončení podnikání.

Aby bylo možné předložit vhodné návrhy pro řešení situace firmy, bylo nutné provést důkladnou strategickou analýzu firmy. Strategická analýza firmy XY zahrnovala analýzu obecného okolí, analýzu oborového okolí, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýzu vnitřních faktorů, analýzu SWOT a finanční analýzu. Na základě výsledků z této strategické analýzy firmy jsem dospěla k následujícím závěrům.

Firma XY, s. r. o. je v současné době zisková a finančně zdravá. Tento stav lze však očekávat pouze do konce roku 2008. Firma se dále nerozvíjí, nemá jasnou strategii. Firmě klesají tržby a firmě hrozí ztráta již v nadcházejícím účetním období, tedy v roce 2009.

Za hlavní příčiny tohoto stavu považují zejména to, že firma podcenila rizika, které podnikání v oboru výherních hracích přístrojů obnáší. Podmínky podnikání v působišti podnikatele jsou nejasné a neustále se zhoršují. Vyjednávací síla provozovatelů heren, ve kterých má podnikatel umístěny své VHP, se již vymkla kontrole. Podnikatel odvádí více než 60% svých tržeb těmto provozovatelům. Od ledna 2009 požadují provozovatelé odvod nezdaněného zisku z VHP ve výši až 70%. Tato výše je již pro podnikatele neakceptovatelná. Podnikatel byl také donucen od 1. 1. 2009 ukončit činnost ve dvou ze čtyř provozoven v Brně. VHP z těchto provozoven doposud nejsou umístěny v jiných provozovnách a tedy nepřinášejí podnikateli žádný užitek.

V hlavní části diplomové práce jsem předložila návrh, který firmě XY umožní dosáhnout těchto cílů:

eliminovat možnou ztrátu a zastavit pokles tržeb, dosáhnout zvýšení tržeb v pětiletém horizontu, zbavit se závislosti na majitelích provozoven a heren, omezit závislost na změnách právní úpravy v oblasti výherních hracích přístrojů, stanovit jasný cíl dalšího vývoje podnikání.

Svůj návrh jsem konfrontovala s dalšími dvěma možnými variantami „řešení situace firmy“ tak, aby byla v závěru objektivně vybrána nejvhodnější varianta. Hlavní část diplomové práce obsahovala celkem tři varianty:

- variantu ponechání současného stavu
- variantu ukončení činnosti a
- vlastní návrh možného řešení situace firmy - variantu založení vlastní herny a baru.

Ponecháním současného stavu, tedy stavu závislosti na provozovatelích heren a změnách legislativy, by se dostal podnikatel pravděpodobně do ztráty ve výši cca 94 000 Kč. Tato ztráta by se ještě mohla prohloubit v důsledku rušení smluv ze strany provozovatelů heren, případně dalšími legislativními zásahy. Následně by bylo zřejmě nutné činnost firmy ukončit. Nutno říci, že některé VHP v majetku společnosti by již nebyly prodejné, protože do doby rozhodnutí o ukončení činnosti by jim vypršelo EZÚ, neboli technické osvědčení. Z těchto důvodů nelze tuto variantu v žádném případě doporučit.

Ukončením činnosti by mohl podnikatel v současné době získat jednorázový zisk v podobě výnosů z prodeje VHP. Na základě mých výpočtů by se jednalo o maximální možnou částku ve výši cca 5 800 000 Kč. Pokud by se majitel firmy rozhodl již neinvestovat do nového podnikání a peníze by uložil například na spořicí účet, plynuly by mu měsíční úroky z tohoto vkladu ve výši cca 10 600 Kč. Tato částka by však nebyla dostatečná ani pro pokrytí jeho životních potřeb. Tuto variantu bych proto raději nedoporučila.

Založení vlastní herny a baru by znamenalo pro podnikatele nutnost investice v prvním roce ve výši cca 2 300 000 Kč. V prvním roce je předpokládána ztráta ve výši cca 660 000 Kč, která je způsobena investičními náklady. Od druhého roku je však při obsazení herny 20ti výherními hracími přístroji, předpokládán zisk ve výši cca 1 640 000 Kč a to i při zohlednění nově vzniklých nákladů, způsobených provozováním vlastní herny a baru.

Při dalším vývoji legislativy v neprospěch podnikatele, by mnou navržená varianta založení vlastní herny a baru umožnila provozování prostor například jako bar, kavárnu apod. Nebylo by tedy nutné podnikání ukončit ani v případě nepředvídaných legislativních opatření. Bylo by také možné prodat podnik jako celek včetně VHP.

Na základě těchto skutečností lze konstatovat, že cíl diplomové práce byl splněn. Věřím, že mnou navrhnutá varianta založení vlastní herny a baru bude pro firmu XY, s. r. o. přínosem.

Dále bych doporučila situaci v oboru důsledně sledovat. Také by bylo žádoucí vypracovat variantu, která by počítala s rozšířením nabídky VHP v prostorách herny. Pokud nebude možné umístit veškeré výherní hrací přístroje, které má nyní podnikatel na skladě, do vlastní provozovny, bylo by vhodné zvážit jejich prodej ještě v době kdy mají platné technické osvědčení.

Z důvodu obrovské konkurence na trhu VHP bude také třeba navrhnout strategii pro udržení zákazníků. Po přijetí nového zákona, který upraví podmínky pro provoz videoterminálů, bych doporučila majiteli firmy zvážit možnost získání licence pro jejich provozování. Tyto přístroje umožňují možnost vyšších sázek a jsou tedy pro hráče i provozovatele VHP atraktivnější.

7 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATY

Literatura

- [1] FOTR, J., SOUČEK, I.: Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 365 s. ISBN 80-247-0939-2
- [2] GRÜNWARD, R.: Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2
- [3] KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M.: Podnikatelský plán. 1. vyd.: Computer Press, a. s., 2007. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0
- [4] LANDA, M.: Finanční plánování a likvidita. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6
- [5] PRAVDOVÁ, M., PRAVDA, P.: Obchodní zákoník 2008 – úplné znění s úvodním komentářem. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2572-7
- [6] RAIS, K. DOSKOČIL, R.: Risk management. 1. vyd. Brno: VUT v Brně, 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0
- [7] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: , ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
- [8] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K.: Strategická analýza. 2. vyd.: C. H. Beck, 2006. 122 s. ISBN 80-7179-367-1

Zákony

- [9] Business.Center.cz: *Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty* [on-line]. 2009 [cit. 2009-03-12] Dostupné na:
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dph/cast1h2d7.aspx>
- [10] Business.Center.cz: *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů* [on-line]. 2009 [cit. 2009-03-12] Dostupné na:
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>
- [11] Portál veřejné správy České republiky: *Zákon č. 202/1990 Sb. o loteriích a jiných podobných hrách* [on-line]. 2009 [cit. 2009-02-12]. Dostupné na:

http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_number1=202/1990&PC_8411_p=4b&PC_8411_l=202/1990&PC_8411_ps=10#10821

- [12] Portál veřejné správy České republiky: *Zákon č. 565/1990 Sb. o místních poplatcích* [on-line]. 2009 [cit. 2009-02-12]. Dostupné na:
http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_number1=565&PC_8411_l=565/1990&PC_8411_ps=10#10821
- [13] Portál veřejné správy České republiky: *Zákon č. 589/1992 Sb. o pojistném na soc. zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti* [on-line]. 2009 [cit.2009-02-12]. Dostupné na:
http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701

Internetové zdroje

- [14] Bezkorupce.cz: *Policie šetří úlevy pro videoterminály* [on-line]. 2009 [cit. 2009-03-12] Dostupné na:
<http://www.bezkorupce.cz/aktuality/policie-setri-ulevy-pro-herni-videoterminaly/>
- [15] Brno.cz: *Dokumenty řízení města Brna: Obecně závazná vyhláška č. 34/2005 o regulaci provozu výherních hracích přístrojů* [on-line]. 2009 [cit. 2009-03-12] Dostupné na:
<http://www.brno.cz/main/dokumenty/vyhlasky//prilohy/13823405-ORF-priloha.rtf>
- [16] Euroekonom: *Česká ekonomika v grafech* [on-line]. 2009 [cit. 2008-09-01] Dostupné na:
<http://www.euroekonom.cz/grafy.php><http://brnensky.denik.cz>
- [17] ING: *ING konto*[on-line]. 2009 [cit. 2009-01-10] Dostupné na:
<https://www.ingkonto.cz/cz/>
- [18] Ministerstvo financí České republiky: *Makroekonomická predikce* [on-line]. 2009 [cit. 2009-03-12] Dostupné na:

- http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre_45120.html#BoxC2
- [19] Ministerstvo financí: *Provozování výherních automatů* [on-line]. 2008 [cit. 2008-04-20]. Dostupné na:
http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/hernizakon_diskuse_42211.html
- [20] Ministerstvo spravedlnosti: *Obchodní rejstřík a sbírka listin* [on-line]. 2009 [cit.2009-02-15] Dostupné na:
<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis>.
- [21] STŘELEČ, J.: *Porterův model konkurenčních sil* [on-line]. 2009 2009-03-10 [cit. 2009-03-10]. Dostupné na:
<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>
- [22] UNASO - Komora zábavního průmyslu.: *DPH* [on-line]. 2006 [cit. 2008-01-15]. Dostupné na:
http://www.unaso.cz/gabby/legislativa/dph_zmeny.htm
- [23] WIKIPEDIA: *SWOT* [on-line]. 2009 cit. [2009-04-09]. Dostupné na:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>

8 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ

- Obrázky

Obrázek 1: Porterova 5 faktorová analýza konkurenčního prostředí	13
Obrázek 2: Matice SWOT	16
Obrázek 3: Logo společnosti	27

- Tabulky

Tabulka 1: Provozované typy výherních hracích přístrojů	30
Tabulka 11: Plán tržeb 2009 – varianta ponechání současného stavu	40
Tabulka 12: Plánovaná hrubá tržba 2009 – varianta ponechání současného stavu	41
Tabulka 13: Plánované náklady na VHP 2009 – varianta ponechání současného stavu	42
Tabulka 14: Předpokládaný hospodářský výsledek 2009 – varianta ponechání současného stavu	42
Tabulka 15: Rozpočet projektu	45
Tabulka 16: Plánované tržby 2009 – varianta vlastní herny a baru	46
Tabulka 17: Plánovaná hrubá tržba z VHP 2009 – varianta vlastní herny a baru	47
Tabulka 18: Plánované náklady 2009 – varianta vlastní herny a baru	48
Tabulka 19: Předpokládaný hospodářský výsledek 2009 – varianta vlastní herny a baru	49
Tabulka 20: Přehled o stavu VHP v majetku XY spol. s r. o.	56
Tabulka 21: Předpokládané tržby z prodeje VHP	58
Tabulka 22: Předpokládaný roční výnos ze spořicího účtu	60
Tabulka 23: Srovnání variant řešení situace firmy	61