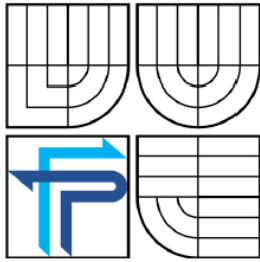


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH STRATEGIE VEDENÍ A ROZŠÍŘENÍ FIRMY NEKR SPOL. S R.O.

SUGGESTION OF LEADERSHIP STRATEGY AND EXPANSION OF NEKR LTD. COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

JAKUB NEČAS

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. LUDĚK MIKULEC, CSc.

BRNO 2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Nečas Jakub

Daňové poradenství (6202R006)

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

Návrh strategie vedení a rozšíření firmy NEKR spol. s r.o.

v anglickém jazyce:

Suggestion of Leadership Strategy and Expansion of NEKR Ltd. Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Návrhy na řešení
Závěr
Seznam literatury
Seznam příloh

Seznam odborné literatury:

DĚDINA, J.- ČEJKA, J.: Management a organizování podniku v podmínkách globalizace, 1. vydání, 1999, ISBN 80-9027160X, 170s

JIRÁSEK, J. A. Konkurenčnost. Praha: Professional Publishing, 2001.101 s. ISBN 80-86419-11-8.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. FP VUT Brno, 2001. 157. ISBN 80-214-1901-6.

KOTLER, P.: Marketing management, 10. rozšířené vydání, Grada, 2001, Praha, ISBN 80-247-0016-6.

SMEJKAL, V. a RAIS, K. Řízení rizik. Praha: Grada Publishing, 2003.270 s. ISBN 80-247-0198-7.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 30.05.2009

Anotace

Bakalářská práce „Návrh strategie řízení a rozšíření firmy NEKR spol. s r.o. analyzuje problémy, které souvisejí s možnostmi rozvoje společnosti s ručením omezeným. Obsahuje návrh strategie firmy, která povede stávající firmu k prosperitě a zvětší tržní podíl. Skládá se z části teoretické, z analýzy problémů a z vlastního návrhu řešení. V teoretické části jsou uvedena klíčová východiska a poznatky, které jsou aplikovány v další části práce. Analýza je zaměřena na současné a budoucí prostředí firmy. Na základě závěrů plynoucích z analýz jsou formulována konkrétní doporučení.

Annotation

The degree project „Suggestion of Leadership Strategy and Expansion of NEKR Ltd. Company“ analyses problems relating to the development possibilities of small trading company. This bachelors's thesis contains a project which aims to lead an existing company to the higher prosperity level and to increase market ratio. It consists of parts theoretic, from analyses problems plus from personal proposal solving. In theoretic parts are mentioned pivotal data plus piece of knowledge, that are applied in next volume of work. Analysis is bent on current data plus future environment firm. On the grounds lockworks resulting from analysis are formalized concrete recommendation.

Klíčová slova

Analýza firmy, finanční analýza, SWOT analýza

Key words

Analysis of company, financial analysis, SWOT analysis

Bibliografická citace mé práce:

NEČAS, J. *Návrh strategie vedení a rozšíření firmy NEKR spol. s r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 52 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji tímto, že jsem Bakalářskou práci zpracoval samostatně ze zdrojů níže uvedených a pod vedením vedoucím práce Doc. Ing. Luděkem Mikulcem, CSc.

V Brně dne 28. května 2009

podpis

Poděkování

Rád bych poděkoval svému vedoucímu práce panu Doc. Ing. Luďkovi Mikulcovi, CSc. za odborné vedení a korekci této bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval majiteli a řediteli společnosti NEKR spol. s r.o. Rudolfu Nečasovi za ochotu při poskytnutí potřebných údajů a informací o společnosti.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Úvod | 9 |
| 1 Definování problému a cíle bakalářské práce | 12 |
| 2 Teoretická východiska | 13 |
| 2.1 Specifika drobného podnikání | 13 |
| 2.2 Právní forma podnikání | 15 |
| 2.3 Daňové aspekty drobného podnikání | 16 |
| 2.4 Provozní a technické aspekty drobného podnikání | 17 |
| 2.5 Ekonomické aspekty drobného podnikání (10) | 20 |
| 2.6 Strategie firmy | 21 |
| 2.6.1 Co je to strategie | 21 |
| 2.6.2 Strategické řízení | 22 |
| 2.6.3 Postup při tvorbě a zavedení strategie | 23 |
| 2.6.4 Strategické plánování | 24 |
| 2.6.5 Analýza SWOT | 26 |
| 3 Analýza současného stavu | 28 |
| 3.1 Analýza sortimentu | 28 |
| 3.2 Finanční analýza | 31 |
| 3.2.1 Rozvaha | 32 |
| 3.2.2 Výkaz zisku a ztrát | 34 |
| 3.2.3 Jednotlivé ukazatele | 36 |
| 3.3 Analýza dodavatelů | 39 |
| 3.4 Analýza dopravy | 40 |
| 3.5 Analýza zaměstnanců | 40 |
| 3.6 SWOT analýza | 41 |
| 4 Návrhy na řešení | 43 |
| 4.1 Návrh na vyřazení vybraného existujícího sortimentu z prodeje | 43 |
| 4.2 Návrh na zavedení nového zboží | 43 |
| 4.3 Návrh na zlepšení vztahů s dodavateli | 44 |
| 4.4 Návrh na zlepšení problémů v dopravě | 44 |
| 4.5 Návrhy v oblasti personalistiky | 45 |
| Závěr | 46 |
| Seznam použité literatury | 48 |
| Seznam tabulek a obrázků | 50 |

Úvod

Společnost **NEKR spol. s r.o.** je malá firma, která se zabývá maloobchodní a velkoobchodní činností v sortimentu průmyslového spotřebního zboží s výjimkou dovozu a vývozu zboží a dále v poskytování obchodních a dalších služeb, dnes psáno jako obchodní živnost - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

Kontaktní údaje a specifikace podnikání

| | | |
|---------------------|--------------------------|---|
| Název firmy: | NEKR spol. s r.o. | |
| Sídlo: | Bayerova 9, 602 00, Brno | |
| IČ: | 449 64 811 | |
| Kontakt: | telefon | +420 549 240 550 |
| | fax | +420 519 417 185 |
| | e-mailová adresa | info@nekrman.cz |
| | web | http://www.nekrman.cz |

Základní kapitál společnosti NEKR spol. s r.o., který je tvořen vklady společníků, činí 100.000,- Kč a je plně splacen. Vlastník firmy je zároveň jednatel a zaměstnanec společnosti.

Společnost NEKR spol. s r.o. byla založena dne 18. prosince 1991 sepsáním Společenské smlouvy mezi dvěma společníky, kteří se podíleli na základním kapitálu rovným dílem. Do obchodního rejstříku byla zapsána 30. prosince 1991. Firma v době svého založení měla sídlo a zároveň provozovnu v Brně, na Bayerově ulici. V roce 1994 k ní přibyla druhá provozovna na ulici Hromádkova.

Z důvodu neprodloužení nájemní smlouvy byl však majitel nucen tuto prodejnu v roce 1997 zrušit. V roce 1998 došlo k založení nové provozovny v obci Velké Němčice, v místě trvalého bydliště majitele.

NEKR spol. s r. o. je obchodní společnost. Je to právnická osoba založená za účelem podnikání. Je řazena mezi tzv. malé firmy, neboť má 2 zaměstnance. V současné době má firma dvě střediska. Provozní doba střediska v Brně je jen v pracovní dny od 9:00 do 17:00 hodin. Středisko Velké Němčice je otevřeno v pracovní dny od 8:00 do 11:00, od 14:00 do 17 :00 a v sobotu od 8:00 do 11:00 hodin.

Předmětem podnikání je obchodní živnost - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Sortiment zboží se částečně liší dle jednotlivých provozoven. Zastoupení hlavního zboží je přehledně zobrazeno níže. Zisky z těchto prodejen tvoří jen malou část příjmů celé firmy. Většinu tvoří dodávky zboží pro velkoodběratele, jako jsou například nemocnice, školská zařízení a státní instituce, kde díky svým dlouholetým zkušenostem, znalostem a poskytovanými kvalitními službami vyhrává firma NEKR spol. s r. o. výběrová řízení.

Provozovna Brno, Bayerova ul.

- elektromateriál
- elektroinstalační materiál
- elektrické spotřebiče
- osvětlovací technika
- spotřební baterie
- fotosběrna
- kopírování

Provozovna Velké Němčice

- domácí potřeby – kuchyňské nádobí apod.
- zahradnické potřeby
- elektromateriál
- vodoinstalační materiál
- spojovací materiál
- kovomateriál
- sezónní zboží - svíčky, cyklo potřeby apod.

- fotosběrna
- kopírování

Mezi problémy vyskytující se ve firmě patří pokles tržeb v provozovně Brno, tlak ze strany velkoodběratelů na prodlužování doby splatnosti, nevzrůstající ziskovost střediska Velké Němčice.

1 Definování problému a cíle bakalářské práce

Bakalářská práce se zabývá problematikou malé firmy a jejím rozvojem v současné tržní ekonomice. Jádrem problému je dlouhodobá stagnace a zastavení se na stupni vývoje. Nereagování na neustále vzrůstající konkurenci ve formě velkých obchodních řetězců. Celkově mizivý přístup k analýze a hodnocení okolí podniku v oblasti podnikání. Závislost většiny příjmů firmy na malém počtu velkoodběratelů. Dlouhodobá „tíha“ rozhodování, vedení podniku pouze na jedné osobě, vedoucí k „únavě“ a snížení podnikatelské aktivity.

Hlavním cílem bakalářské práce je odhalení chyb a slabých míst v současném vedení podniku formou kombinací vhodných analýz, navrnutí možného řešení objevených problémů a přispět k rozvoji firmy výběrem vhodné strategie. Vedlejší cíle jsou zviditelnění firmy použitím možné reklamy, zdokonalení informačních zdrojů, seznámení s riziky hrozícími při prohlubování objevených problémů. Přínosem a také dalším vedlejším cílem je seznámení se do hloubky s chodem firmy, vazbami a nepsanými zákony působícími v jejím nitru a to pro možnost následného působení v analyzované společnosti.

2 Teoretická východiska

2.1 Specifika drobného podnikání

Založení každého podniku bývá poměrně náročnou procedurou, která je téměř vždy spojena do značné míry s rizikem. Je proto velmi důležité si již na začátku ujasnit celou řadu otázek z oblasti ekonomické, legislativní a daňové, zvážit výhody a nevýhody různých variant a zvolit co nejoptimálnější cestu, která zajistí prosperitu podniku z dlouhodobého hlediska.

Jednou z hlavních otázek, kterou se musí každý začínající podnikatel zabývat, je, jak velký podnik bude dostačující k úspěšné realizaci jeho podnikatelského záměru? A této volbě musí věnovat náležitou pozornost, jelikož patří k dlouhodobě působícím rozhodnutím. S ohledem na téma mé bakalářské práce se budu věnovat především otázce týkající se drobných podnikatelů.

Vymezení pojmu drobný podnik

V České republice ani v jiných zemích neexistuje obecně závazná klasifikace drobných, malých a středních podniků. Pokud bychom je chtěli definovat a vymežit, narazíme na celou řadu možností, jak je členit. Situace je v tomto případě nejednoznačná a často také nepřehledná. Proto jsem se rozhodl uvést pouze základní třídění podniků, se kterým se v praxi podnikatel setkává nejčastěji a to dle pojetí zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. Použitým kvantitativním kritériem klasifikace je **počet zaměstnanců** (max. 10), **čistý roční obrat** (max. 250 mil. Kč) nebo hodnota aktiv uvedených v rozvaze (max. 180 mil. Kč) a **nezávislost**.

Význam drobných, malých a středních podniků

Drobné, malé a střední podniky jsou významnou součástí každé vyspělé tržní ekonomiky a ani Česká republika se v tomto neodlišuje. Jejich existence má celou řadu společenských a ekonomických přínosů. Jsou významným stabilizačním prvkem národního hospodářství, podporují dynamiku trhu, vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí a pomáhají snižovat nezaměstnanost. Nezpochybnitelný je i jejich význam

pro rozvoj jednotlivých regionů, měst a obcí. Na základě údajů Českého statistického úřadu představuje kategorie malých a středních podniků, kam spadají i drobní podnikatelé, více než 99 % všech podniků české ekonomiky.

Výhody a nevýhody drobného podnikání

Mezi hlavní výhody drobného podnikání bezesporu patří možnost dosažení samostatnosti, seberealizace, mít možnost věnovat se tomu, co nás baví a zajímá, vyřešení problému s vlastní nezaměstnaností, popřípadě vytvoření nových pracovních míst či vyřešení finanční situace apod. Jako značnou výhodu bych také uvedl, vzhledem k typu podnikání, nižší potřebu vstupního kapitálu a v neposlední řadě i snadnější řízení činnosti podniku v důsledku rychlého přijímání podnikatelských rozhodnutí. Nesmíme však zapomínat i na celou řadu nevýhod, jež vyplývají z charakteru tohoto podnikání. Mezi základní patří obtížný přístup ke kapitálu a většinová nedůvěra investorů v realizovatelnost podnikatelského záměru nutí podnikatele financovat svoji činnost z vlastních a omezených zdrojů. Výsledkem bývá omezení rozvoje drobných podniků a jejich nižší ekonomická síla. Nedostatek finančních zdrojů bývá také příčinou toho, že je téměř nemožné získat velké státní zakázky. Drobné podnikatele taktéž v důsledku prosazování dumpingových cen ohrožují velké národní podniky či obchodní řetězce.

Podpora drobného, malého a středního podnikání

Jak jsem uvedl výše, tvoří malí a střední podnikatelé a živnostníci většinu z celkového počtu podniků v České republice. Co se však týká údajů, které nám více řeknou o skutečnosti, kolik z těchto podniků ročně ukončí svoji činnost, jsou tato čísla méně známá. Konec činnosti podniku může souviset s osobní neschopností samotných majitelů udržet podnik mezi silnými konkurenty, ale také v důsledku finančních či jiných problémů. Je proto velmi užitečné zajímat se také o možnosti, které poskytuje jak státní tak komerční sféra v podobě finančních a informačních podpor. S jejich pomocí lze zajistit rozvoj podniku a předejít případnému krachu. Mimo to lze čerpat významnou část podpor z fondů Evropské unie (EU), které jsou určeny na rozvoj regionální a strukturální politiky. Ale i přes veškeré možnosti bych rád zdůraznil, že samotní podnikatelé jsou přesvědčeni o tom, že podpora zvláště drobného podnikání je v České republice nedostatečná.

2.2 Právní forma podnikání

Kritéria volby právní formy podnikatelské činnosti

Obrovský význam má pro každý podnik správná volba právní formy. Jedná se o podnikatelské rozhodnutí, které bude mít pro firmu dlouhodobé ekonomické, právní a daňové důsledky (24). Zvolenou právní formu lze sice později, v případě nutné potřeby, kdykoliv změnit, avšak začínající podnikatel by si měl uvědomit, že s touto změnou přichází i další náklady a problémy, kterým je lépe se vyhnout hned v úvodu podnikání.

Hlavní kritéria volby právní formy podnikání:

- zákonem požadovaná minimální výše základního kapitálu,
- počet zakladatelů společnosti,
- finanční podmínky, přístup k cizím zdrojům,
- náročnost ze strany administrativy při zakládání podniku a s tím spojené náklady
- způsob a rozsah ručení,
- zastupování vůči vnějšímu okolí, spolurozhodování, vedení podniku,
- účast na zisku, resp. ztrátě,
- daňové zatížení,
- povinnost uveřejňování výsledků podnikání.

Přehled právních forem podnikání

Legislativa České republiky upravuje právní formy podnikání, co se týče drobného podniku, Obchodním zákoníkem a Živnostenským zákonem (případně dalšími zákony). Pokud se rozhodneme podnikat v České republice, lze to v podstatě dvěma způsoby. Jako fyzická nebo jako právnická osoba. Podmínkou pro podnikání fyzické osoby je získání oprávnění k podnikání, tzv. živnostenský list. V případě právnické osoby se jedná o uměle vytvořený subjekt, jehož podmínkou je zápis v Obchodním rejstříku. Právnické osoby se dělí na osobní a kapitálové společnosti. Mezi osobní společnosti počítáme veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost. Ke kapitálovým

společnostem řadíme společnost s ručením omezeným a akciovou společnost. Nezapomínejme také na družstva.

2.3 Daňové aspekty drobného podnikání

K podnikatelským povinnostem patří vedení účetní evidence, placení daní, příspěvků na sociální a zdravotní pojištění apod. Jelikož jsou s těmito, ze zákona plynoucími povinnostmi, spojeny nemalé náklady, měl by se jimi začínající podnikatel důkladně zabývat již při rozhodování o založení podniku a jeho právní formě. Každá z právních forem podnikání má totiž svá specifika i v oblasti daní, která mohou přinést řadu výhod i nevýhod. Podnikatel by měl zohlednit především rozsah svých podnikatelských aktivit a plánovanou výši zisku, což mu pomůže zvolit optimální řešení.

Soustava zákonů tykajících se daňového systému České republiky obsahuje:

- ✓ *přímé daně:*
 - z příjmů: daň z příjmů fyzických osob, daň z příjmů právnických osob
 - majetkové: daň silniční a další
- ✓ *nepřímé daně:*
 - univerzální: daň z přidané hodnoty
 - spotřební
- ✓ *další povinné platby:* např. clo, pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, pojistné na veřejné zdravotní pojištění.

Daň z příjmů fyzických osob

Daň z příjmů fyzických osob je po DPH a dani z příjmů právnických osob nejdůležitějším zdrojem příjmů státního rozpočtu České republiky. Předmětem této daně jsou v případě drobného podnikatele především příjmy z podnikání a z jiné samostatné výdělečné činnosti. Přehled jednotlivých sazeb daně z příjmů fyzických osob je uveden v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Do této kategorie zdanění patří i zdanění příjmů z kapitálového majetku. Mezi tyto příjmy spadá dle §8, odst. 1, zákona o daních z příjmů i příjem společníka společnosti s ručením omezeným ve formě podílu na zisku. Tento příjem by měl být dle §36 téhož zákona zdaněn zvláštní sazbou daně ve výši 15%.

Daň z příjmů právnických osob

Dle §17, odst. 1, zákona o daních z příjmů jsou poplatníky uvedené daně z příjmů osoby, které nejsou fyzickými osobami. Zákon stanoví, že předmětem daně jsou příjmy (výnosy) z veškeré činnosti a z nakládání s veškerým majetkem. Existuje ale i řada výjimek uvedených v §18 téhož zákona. Základ daně je vypočítáván z výsledku hospodaření dosaženého v daném zdaňovacím období, který je dále upravován. Sazba daně z příjmů právnických osob v současnosti činí 24 %.

Daň z přidané hodnoty

Daň z přidané hodnoty tvoří jeden z nejdůležitějších příjmů státního rozpočtu. Rozlišujeme „plátce daně“, což je osoba, která daň odvádí, tzn. každý subjekt se sídlem, provozovnou či místem podnikání registrovaný jako plátce DPH a „poplatníka daně“, to je osoba, která daň skutečně platí, tzn. každá fyzická i právnická osoba při nákupu většiny druhů zboží a služeb.

Dle §47, odst. 1, zákona o dani z přidané hodnoty se u zdanitelného plnění v ČR uplatňuje základní sazba daně ve výši 19 % (EU stanovuje min. výši zákl. sazby daně na 15%) a snížená sazba daně ve výši 5 % (EU stanovuje min. výši zákl. sazby daně na 5%).

2.4 Provozní a technické aspekty drobného podnikání

Velmi důležitou věcí, která může podstatně ovlivnit úspěch drobného podnikání, je výběr místa podnikání. Dle charakteru činností můžeme rozdělit typy podnikání ve vztahu na volbu stanoviště, a to na (25):

- ***materiálně orientované podnikání*** – zde je volba provozovny zaměřena co nejbližší materiálovým zdrojům. Cílem tohoto podnikání je snížení nákladů spojených s pořízením potřebných surovin a materiálových vstupů (např. kamenické dílny).
- ***pracovně orientované podnikání*** – důraz je kladen na dostatečný potenciál pracovní síly, případně též vyhovující infrastruktura k přesunu dostatečného

- ***energeticky orientované podnikání*** – místo podnikání je spojeno s místy s odpovídajícím energetickým potenciálem (zahradnické provozovny u energetických výměníků, apod.)
- ***dopravně orientované podnikání*** – někdy je třeba volit stanoviště s vazbou na dopravní uzly, přestupní místa a jiné oblasti s dopravním spojením (např. prodej denního tisku, apod.)
- ***odbytově orientované podnikání*** – při tomto podnikání je důležité co nejvíce se přiblížit k bydlišti kupujících a jejich lokalizaci (maloobchodní prodej, služby, apod.)

Umístění prodejní jednotky (10)

Pro maloobchodní podniky je ve většině případů hlavním a nejpodstatnějším ukazatelem úspěchu právě správné umístění.

Maloobchodní nákupní obvody:

- *starší neplánované obvody uvnitř měst,*
- *nová plánovaná nákupní centra.*

Nákupní obvody ve městech:

- *centrální obchodní obvod* – je to zpravidla centrum nebo střed města a je nejstarším nákupním obvodem ve městě, (v poslední době stále více dochází k přesunu obyvatel ze středu měst do okrajových center, z těchto důvodů pak centrum obývají lidé s nižší koupěschopností),
- *sekundární obchodní obvod* – nachází se zpravidla na nákupní třídě směřující z centra města až k jeho hranicím. Většina měst má většinou jeden až dva takové obvody. Hlavní města 6 a více. Jsou to aktivní nákupní obvody, které navštěvují zákazníci ze vzdáleností 10 až 20 minut jízdy autem,

- *místní nákupní ulice* – ve městech je mnohem více místních nákupních ulic než centrálních a sekundárních nákupních obvodů dohromady. Místní nákupní ulice jsou často nejvhodnější příležitostí pro nového obchodníka,
- *skupiny maloobchodů a osamocený obchod*: **NÁKUPNÍ STŘEDISKA**: jsou budována na místech, přístupných pro motoristy, a umožňují tak zákazníkovi pohodlí nákupu pod jednou střešou. Nabízí velmi rozsáhlé parkovací prostory.

Co se týče prodejního místa v obci, musíme brát na zřetel faktory, které toto rozhodnutí značně ovlivňují. Neodmyslitelným prvkem ovlivňujícím toto rozhodování je dlouhodobá finanční prosperita prodejce. Musíme tedy pečlivě a promyšleně nejprve zvážit potenciální výhody v souvislosti s vynaložením nutných nákladů.

Jsou to následující faktory:

Populační charakteristiky:

- věkové složení obyvatel,
- úroveň dosaženého vzdělání,
- procento vlastníků domů (ve vztahu k nájemcům),
- politické postoje,
- míra populačního růstu (nebo úbytku) - vývoj
- pohlaví
- společenská třída
- subkultury (národnostní, rasové složení)

Ekonomické faktory:

- dostupná pracovní síla,
- disponibilní příjmy obyvatelstva
- rozdělení kupní síly,
- rozsah zaměstnanosti (a míra nezaměstnanosti),
- sezónní příliv návštěvníků,
- daňové zatížení,
- druhy podniků ve městě,

- celkové tržby v maloobchodě (a celkový maloobchodní potenciál).

Faktory působící na kvalitu života:

- dostupnost veřejné dopravy,
- podnebí,
- bohoslužebné budovy,
- možnost využití volného času,
- parky a jiné rekreační oblasti,
- veřejné školy,
- kvalita policejních a požárních služeb,
- silnice, cesty,
- divadla.

2.5 Ekonomické aspekty drobného podnikání (10)

Neodmyslitelnou součástí podnikání jsou peníze. Jejich prostřednictvím se do firmy dostávají potřebné „vstupy“, tj. zařízení, materiál, polotovary, energie, pracovní síly apod. Peníze zabezpečují jejich přeměnu na „výstupy“ – výrobky a služby. Ty se prodejem opět mění v peníze a ve firemní důchody. Podstatná část těchto důchodů se opět vynakládá na nové vstupy a zabezpečuje soustavnost, plynulost a rozšiřování firemní činnosti. Druhá část důchodů vystupuje z firmy. Určitý podíl z ní se odvádí formou daní a poplatků a stává se příjmem státu. Zbytek odčerpá vlastník jako svůj osobní důchod, určený na soukromou spotřebu a případně na další investice (do jiné firmy, na nákup cenných papírů apod.).

V průběhu své podnikatelské činnosti se stává podnikatel součástí různorodých peněžních vztahů. Dle jejich charakteru je lze rozčlenit do čtyř velkých skupin na:

- **rozpočtové**, jež jsou jednostranným nevratným přesunem majetku v peněžní formě – např. placení daní, poskytnutí dotace apod.,
- **úvěrové**, jsou přesunem majetku, zpravidla v peněžní formě, ale s podmínkou návratnosti – např. poskytnutí úvěru bankou a jeho splacení po uplynutí dohodnuté lhůty,

- **pojišťovací**, vyznačují se přesunem peněžního majetku do společného pojistného fondu. Návratnost je podmíněna vznikem pojistné události a bývá neekvivalentní (pojištěný může z pojistného fondu získat více nebo méně, než do něj sám vložil),
- **realizační**, takto bývá označován vztah vznikající při koupi a prodeji zboží nebo služby s podmínkou placení (za hotové).

Podle oblasti činnosti, které se týká, se peněžní vztahy člení na:

- získávání finančních zdrojů pro firmu – finanční politika,
- umístování finančních zdrojů do jednotlivých složek firemního majetku,
- produktivní využívání firemního majetku,
- rozdělování výsledků hospodaření.

2.6 Strategie firmy

2.6.1 Co je to strategie

Pojem strategie můžeme chápat jako výběr trhů a zákaznických segmentů, v nichž máme zájem podnikat, identifikaci klíčových procesů a výběr osobních a organizačních schopností, potřebných k dosažení interních, zákaznických a finančních trhů (21). Pokud nalezneme souvislosti mezi podnikem a jeho okolím, máme základ pro formulování jeho strategie. Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a zhodnotit všechny relevantní faktory, o nichž se můžeme domnívat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku (18).

Víme však i o existenci argumentů, které udávají důvody proti uplatňování strategického řízení.

Jako hlavní důvody se uvádí, že díky rychle se měnícím podmínkám nelze nic plánovat zvláště dlouhodobě, a také že strategické řízení nemusí být důvodem úspěchu (existují úspěšné firmy bez strategického řízení).

Většina firem (především těch zahraničních) jim ale nepřikládá takovou důležitost jako argumentům pro strategické řízení.

2.6.2 Strategické řízení

Strategické řízení by mělo být uskutečňováno v určitých, logicky navazujících krocích. Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejich cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace (9). Strategie firmy úzce souvisí s cíly, jež jsou sledovány. Obecně se dá říci, že cílem je stav, kterého se má dosáhnout a strategie je cesta, kterou se těchto cílů dosáhne.

Můžeme vyvodit osm základních charakteristik strategie a strategických rozhodování:

1. Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
2. Strategie by měla firmě zaručit specifickou konkurenční výhodu.
3. Strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.
4. Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.
5. Strategie by měla čerpat z klíčových zdrojů a schopností firmy.
6. Strategie by měla určovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie.
7. Strategie základním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovně řízení.
8. Strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání „stakeholders“ a firemní kulturu.

2.6.3 Postup při tvorbě a zavedení strategie

Aby mohla být strategie dobře zpracována, musíme nejdříve vybrat poslání podniku a následně stanovit hlavní podnikové cíle. Samotná strategie se řídí analýzou okolí podniku (tzv. externí analýza) a analýzou možností podniku (tzv. interní analýza). Na základě těchto výsledků jsou pak zpracovány různé varianty strategie pro jednotlivé úrovně podniku. Pro úspěšné zavedení vybrané varianty je podmínkou přizpůsobit organizační strukturu firmy a celý její řídicí systém. Po realizaci strategie je vždy nutné vrátit se zpět k původním cílům a posláním podniku a srovnat, zda těchto cílů bylo dosaženo, a korigovat strategii na základě změněných podmínek v okolí podniku.

Stanovení cílů

Podnikové cíle odrážejí to, čeho chce podnik dosáhnout, a měly by směřovat k maximalizaci zisku vlastníků firmy.

Cíle by měly být stanoveny tak, aby byly SMART (9):

S – stimulating (cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků).

M – measurable (dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné).

R – realistic (měly by mít svůj význam a smysl, měly by být reálné).

A – acceptable (cíle by měly být akceptovatelné i ze strany těch, kteří je budou plnit).

T – timed (určené v čase)

Nejdůležitějšími prvky ovlivňujícími tvorbu podnikových cílů jsou síly v okolí podniku, interní vztahy, disponibilní zdroje, důležití „stakeholders“, schopnosti manažerů a také předešlý vývoj podniku

Velmi důležité je sledovat, do jaké míry se daří vytyčené cíle plnit. Strategické cíle by se měly přizpůsobovat neustále se měnícímu podnikatelskému prostředí.

Velmi častým jevem bývá, že lidé v samotné organizaci nemají zcela jasno, jaké jsou hlavní cíle podniku. Přesněji řečeno, sami zaměstnanci mohou mít o cílech podniku přesnou představu – nemusí se však vždy shodnout se svými nadřízenými

a spolupracovníky, protože neměli čas si tuto představu vzájemně ujasnit či nechtějí přistoupit na názory ostatních. Takováto situace se stává pro organizaci velmi nebezpečným jevem – důsledkem může být vzájemně rozporuplné a matoucí chování vůči externím partnerům, neustálé konflikty mezi různými pracovníky uvnitř organizace nebo dokonce faktický rozpad (1).

2.6.4 Strategické plánování

Strategické plánování si klade otázky jako: „Kdo chceme být za 4, 6 či 10 let?“, „Co musíme udělat proto, abychom se tam dostali?“, „Jaké na to potřebujeme zdroje?“, „Jaké změny musíme provést, abychom se vyrovnali s vlivy okolního prostředí?“, „Jak si získat/udržet konkurenční výhodu nad našimi konkurenty?“. Tyto otázky jsou hlavní výzvou pro vrcholový management firmy (14).

Uvnitř podniku existuje řada překážek, se kterými se strategické myšlení střetává. Za takovou překážku strategického myšlení můžeme považovat chybějící vize, nesystémovost, nepřipravenost ke změnám, obranné jednání, krátkozrakost, byrokracie, výrobní nebo naopak prodejní orientace, paradigmaty, osobní zájmy, falešný pragmatismus, špatná informovanost, formalismus, nerozhodnost a nedůslednost (14).

Ze strategického plánování by měly vyplynout odpovědi na tři základní otázky (14):

1. Co budeme dělat a pro koho to budeme dělat?
2. Jakých cílů chceme dosáhnout?
3. Jak budeme řídit podnikové aktivity, abychom dosáhli zvolených cílů?

Strategické plánování je nepřetržitý cyklus. Tento cyklus začíná tím, že zformulujeme poslání společnosti. Dále pokračuje analýzou vnějšího prostředí společnosti, konkurence, vnitřních zdrojů a schopností a současného stavu/výkonu společnosti (14).

Výhody, nevýhody a příčiny neúspěchu malých a středních podniků

Výhody a nevýhody malých a středních podniků lze shrnout do několika bodů:

Výhody

- snadná řídicí struktura,
- flexibilita,
- citlivost na požadavky vznikající na trhu,
- aktivní role v inovačním procesu,
- vytváření nových pracovních příležitostí,
- možnost stát se dodavatelem velkých podniků,
- obsazení takových trhů, které nejsou pro velké podniky zajímavé,
- pomoc při rozvoji malých měst a obcí,
- podněcování podnikatelského ducha v konzumní společnosti.

Nevýhody

- nízký tržní podíl,
- nedostatek potřebného kapitálu,
- ztížená orientace v legislativě, daňových předpisech a jejich změnách,
- problémy se zapojením do náročných výzkumných projektů,
- omezené možnosti proniknutí na zahraniční trhy.

Za hlavní příčiny neúspěchu malých a středních podniků můžeme určit tyto faktory (20):

- ne zcela vhodný výběr předmětu podnikání,
- špatné umístění samotné provozovny či celého podniku,
- nevhodný výběr zaměstnanců,
- chybné řízení managementu,
- nevhodný výběr strategie.

Současné problémy malých a středních podniků v ČR

Během své existence musí malé a střední podniky na českém trhu čelit mnoha problémům souvisejících s vývojem legislativy. Unie malých a středních podniků

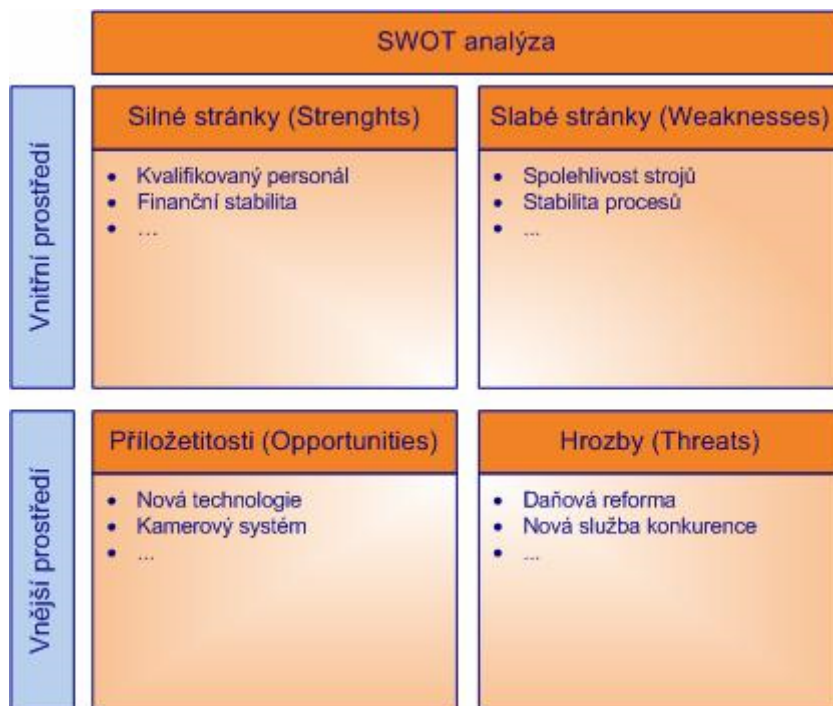
identifikovala významné problémy, které se různou intenzitou dotýkají většiny českých malých a středních podniků. Tyto problémy jsou shrnuty v následujících bodech:

- narůstající byrokracie státních úřadů,
- nedostatečná kontrola ve státní správě,
- neexistující kontrola chování finančních úřadů,
- zadržování přeplatků daně z přidané hodnoty ze strany finančních úřadů,
- nevhodný přístup k financování podnikatelských záměrů (např. úvěry),
- vysoká závislost na bankovním sektoru,
- velké daňové zatížení,
- neustále se měnící legislativa (změny v průběhu daňového období),
- vysoké náklady na zaměstnance díky sociálnímu a zdravotnímu pojištění,
- likvidační cenová politika velkých firem.

2.6.5 Analýza SWOT

SWOT analýza vyhodnocuje vnitřní a vnější prostředí. Provedením zjistíme souhrn silných (strengths) slabých (weaknesses) stránek firmy a možnosti příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Podnik musí přirozeně usilovat o využití svých silných stránek a příležitostí. Naopak se zbavit slabých stránek a hrozeb. Příkladem silných stránek mohou být například dlouholetá praxe, výborný servis, kvalita výrobků. Mezi slabé stránky můžeme zařadit vysoké ceny, nedostatečná reklama, špatná lokalita prodejen atd. Příležitostí firmy jsou ekonomický růst, nový nápad jako výrobek. Jako hrozbu můžeme považovat super a hyper markety s konkurenčními cenami, vzrůstající konkurence (13).

Obrázek č. 1



Zdroj: internet

3 Analýza současného stavu

Analýza současného stavu obsahuje analýzu sortimentu, finanční analýzu, analýzu strategie firmy a možnosti jejího rozšíření. Provádím ji za období 2006-2008, kde srovnávám stavy v jednotlivých letech. Vybrané změny a výsledky jsem seřadil přehledně do tabulek, které jsem vložil do textu práce a úplné informace jsem vložil do příloh práce.

3.1 Analýza sortimentu

Analýzu sortimentu jsem provedl z hlediska obratu konkrétního druhu zboží za jednotlivé roky. Protože se prodávané zboží nepatrně liší dle provozoven, uvedl jsem tento přehled zvlášť pro středisko v Brně a zvlášť pro Velké Němčice. Co se týče množství prodeje zboží v jednotlivých provozovnách, tvoří prodejna v Brně asi 85% z celkového prodeje firmy Nestr. Hlavním důvodem je přítomnost velkoodběratelů, jako jsou například nemocnice, školy a různé státní organizace. Další faktory ovlivňující převahu prodeje v Brně jsou větší množství lidí s kupní silou, zaběhlost prodejny, která zde funguje již od roku 1991, tudíž o 7 let déle než ve Velkých Němčicích a další.

Tabulka č. 1 Sortiment v prodejně Brno

| Prodejna Brno | | | |
|-----------------------|------|------|------|
| Zboží / Obrat v % * | 2006 | 2007 | 2008 |
| Světelné zdroje | 19,8 | 8,9 | 9,5 |
| Spotřební baterie | 17,4 | 16,2 | 15,2 |
| Instalační materiál | 21,2 | 29,4 | 32,9 |
| Spojovací materiál | 2,1 | 2,8 | 3,1 |
| Svítilny | 1,4 | 2,7 | 3,2 |
| Spotřební elektronika | 14,4 | 17,4 | 13,3 |
| Bílé zboží | 5,4 | 6,1 | 5,7 |
| Malé dom. spotřebiče | 4,8 | 3,9 | 3,7 |
| Kovo materiál | 11,7 | 11,4 | 12,6 |
| Kopírování | 0,6 | 0,4 | 0,5 |
| Fotosběrna | 1,2 | 0,8 | 0,3 |

* z celkového ročního obratu

V tabulce jsou uvedené obraty v procentech z celkového ročního příjmu ve sledovaných letech v prodejně Brno. Největší obrat tvoří světelné zdroje, spotřební baterie a instalační materiál. Důvodem je specializace firmy v těchto druzích zboží. Nemalou částí je také spotřební elektronika a malé domácí spotřebiče jako jsou vysoušeče, mikrovlnné trouby, varné konvice, mixéry a další. Nejmenší obraty jsou u kopírování a fotosběrny, které jsou provozovány pouze jako doplňkové služby. K stále snižujícím se hodnotám u fotosběrny přispívá používání nových technologií focení a trend uchovávání dat v digitalizované podobě na různých typech médií místo vyvolávání fotografií. Druh zboží je většinou od jedné kvalitní výrobní značky a firma nabízí téměř jejich kompletní sortiment.

Tabulka č. 2 Sortiment v prodejně Velké Němčice

| Prodejna Velké Němčice | | | |
|------------------------|------|------|------|
| Zboží / Obrat v % * | 2006 | 2007 | 2008 |
| Kuchyňské potřeby | 16,5 | 15,8 | 16,7 |
| Zahradkářské potřeby | 14,8 | 15,2 | 15,8 |
| Kovo materiál | 16,7 | 17,2 | 18,7 |
| Spojovací materiál | 8,5 | 9,2 | 9,6 |
| Sklo | 11,5 | 10,7 | 12,2 |
| Elektromateriál | 7,4 | 6,8 | 7,8 |
| Spotřební baterie | 5 | 5,5 | 6,2 |
| Kopírování | 1,8 | 1,6 | 1,9 |
| Fotosběrna | 2,5 | 2 | 1,2 |
| Sezónní zboží | 15,3 | 16 | 9,9 |

* z celkového ročního obratu

Největší obrat tvoří kovo materiál, kuchyňské potřeby a zahradkářské potřeby. Sezónní zboží se prodávají jen v určitých aktuálních obdobích. Patří mezi něj svíčky, cyklo potřeby, vánoční ozdoby, dárkové zboží, velikonoční sortiment atd. V prodejně Brno se sezónní zboží nevyskytuje z důvodů specializace na určitý sortiment. Vzhledem k lokaci pobočky na venkově, musí být sortiment ne tolik specializovaný, nýbrž širší pro menší kupní sílu a náročnost zákazníka. V tomto směru se komodity v jednotlivých prodejnách liší. Rozšíření zboží již není možné pro malý skladovací a prodejní prostor v přízemí rodinného domu.

3.2 Finanční analýza

Předmětem finanční analýzy je vyjádření celkové finanční situace a to z hlediska zadluženosti, platební schopnosti atd. Je to oblast, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Je úzce spojena s finančním účetnictvím, které poskytuje data a informace pro finanční rozhodování prostřednictvím základních finančních výkazů a to: rozvahy, výkazu zisku a ztrát a přehledu o peněžních tocích (cash-flow). Zdrojem pro finanční analýzu jsou i další zdroje z oblasti vnitropodnikového účetnictví, ekonomické statistiky, ale ty nemám k dispozici, proto se zaměřím a výše uvedené. Nedostatkem účetních výkazů je fakt, že zobrazují minulost a neobsahují výhled do budoucna. Neposkytují úplný obraz o hospodaření a finanční situaci podniku, o jeho silných a slabých stránkách, nebezpečích, trendech a celkové kvalitě hospodaření. Proto se po kapitole finanční analýza budu věnovat ještě například analýze SWOT a dalším.

Hlavní dva přístupy k hodnocení hospodářských jevů jsou:

- a) fundamentální analýza – stojí na vzájemných souvislostech mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, na zkušenostech odborníků, na jejich subjektivních domněnkách 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.
- b) technická analýza – používá matematických, statistických a dalších algoritmizovaných metod ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat s následným (kvalitativním) ekonomickým porovnáním výsledků (22).

Já jsem si vybral technickou analýzu, která je nezbytným nástrojem pro zjištění finanční situace podniku v tržní ekonomice. Budu provádět analýzu rozvahy, výsledovky – analýzu poměrových ukazatelů, Altmanovu analýzu a počítat index IN.

3.2.1 Rozvaha

Tabulka č. 3 Rozvaha sestavovaná ve zkráceném tvaru v Kč

| Označení | AKTIVA b | Řád c | Rok | | |
|---------------|--|------------|----------------|----------------|----------------|
| | | | 2006 | 2007 | 2008 |
| | AKTIVA CELKEM | 1 | 1757776 | 1547760 | 1397469 |
| A. | Pohledávky za upsaný vlastní kapitál | 2 | 0 | 0 | 0 |
| B. | Stálá aktiva (Dlouhodobý majetek) | 3 | 30325 | 72638 | 62529 |
| B. | Dlouhodobý nehmotný majetek | 4 | 0 | 0 | 0 |
| B. | Dlouhodobý hmotný majetek | 13 | 30325 | 72638 | 62529 |
| B. | Dlouhodobý finanční majetek | 23 | 0 | 0 | 0 |
| C. | Oběžná aktiva | 31 | 1715828 | 1475122 | 1334940 |
| C. | Zásoby | 32 | 1275037 | 1050541 | 1057945 |
| C. | Dlouhodobé pohledávky | 39 | 0 | 0 | 0 |
| C. | Krátkodobé pohledávky | 48 | 416524 | 291547 | 241519 |
| C. | Krátkodobý finanční majetek | 58 | 24267 | 133034 | 35476 |
| D. | Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv | 63 | 11623 | 0 | 0 |
| D. | Časové rozlišení | 64 | 11623 | 0 | 0 |
| Označení a | PASIVA b | Řád c | Rok | | |
| | PASIVA CELKEM | 68 | 1757777 | 1547759 | 1397469 |
| A. | Vlastní kapitál | 69 | -111225 | -123079 | -358697 |
| A. | Základní kapitál | 70 | 100000 | 100000 | 100000 |
| A. | Kapitálové fondy | 74 | 0 | 0 | 0 |
| A. | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost. fondy ze zisku | 79 | 0 | 37092 | 0 |
| A. | Výsledek hospodaření minulých let | 82 | -391630 | -211226 | -223079 |
| A. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | 85 | 180405 | -11853 | -235618 |
| B. | Cizí zdroje | 86 | 1869002 | 1670838 | 1756166 |
| B. | Rezervy | 87 | 0 | 0 | 0 |
| B. | Dlouhodobé závazky | 92 | 0 | 0 | 0 |
| B. | Krátkodobé závazky | 103 | 1869002 | 1670838 | 1756166 |
| B. | Bankovní úvěry a výpomoci | 115 | 0 | 0 | 0 |
| C. | Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv | 119 | 0 | 0 | 0 |
| C. | Časové rozlišení | 120 | 0 | 0 | 0 |

Tabulka č. 4 Vertikální a horizontální analýza rozvahy v %

| AKTIVA | Vertikální analýza | | | Horizontální analýza | |
|--|--------------------|--------|--------|----------------------|-----------|
| | 2006 | 2007 | 2008 | 2006-2007 | 2007-2008 |
| b | | | | | |
| AKTIVA CELKEM | | | | -11,95 | -9,71 |
| Pohledávky za upsaný vlastní kapitál | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | |
| Stálá aktiva (Dlouhodobý majetek) | 1,73 | 4,69 | 4,47 | 139,53 | -13,92 |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 1,73 | 4,69 | 4,47 | 139,53 | -13,92 |
| Dlouhodobý finanční majetek | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | |
| Oběžná aktiva | 97,61 | 95,31 | 95,53 | -14,03 | -9,50 |
| Zásoby | 72,54 | 67,87 | 75,70 | -17,61 | 0,70 |
| Dlouhodobé pohledávky | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | |
| Krátkodobé pohledávky | 23,70 | 18,84 | 17,28 | -30,00 | -17,16 |
| Krátkodobý finanční majetek | 1,38 | 8,60 | 2,54 | 448,21 | -73,33 |
| Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv | 0,66 | 0,00 | 0,00 | | |
| Časové rozlišení | 0,66 | 0,00 | 0,00 | | |
| PASIVA | Vertikální analýza | | | Horizontální analýza | |
| b | 2006 | 2007 | 2008 | 2006-2007 | 2007-2008 |
| PASIVA CELKEM | | | | -11,95 | -9,71 |
| Vlastní kapitál | -6,33 | -7,95 | -25,67 | 10,66 | 191,44 |
| Základní kapitál | 5,69 | 6,46 | 7,16 | 0,00 | 0,00 |
| Kapitálové fondy | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | |
| Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost. fondy ze zisku | 0,00 | 2,40 | 0,00 | | -100,00 |
| Výsledek hospodaření minulých let | -22,28 | -13,65 | -15,96 | -46,06 | 5,61 |
| Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | 10,26 | -0,77 | -16,86 | -106,57 | 1887,83 |
| Cizí zdroje | 106,33 | 107,95 | 125,67 | -10,60 | 5,11 |
| Rezervy | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | |
| Dlouhodobé závazky | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | |
| Krátkodobé závazky | 106,33 | 107,95 | 125,67 | -10,60 | 5,11 |
| Bankovní úvěry a výpomoci | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | |
| Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | |
| Časové rozlišení | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | |

3.2.2 Výkaz zisku a ztrát

Tabulka č. 5 Výkaz zisků a ztrát ve zkrácené podobě v Kč

| Položka | č.ř. | Rok | | |
|--|-----------|---------------|---------------|----------------|
| | | 2006 | 2007 | 2008 |
| Tržby za prodej zboží | 1 | 3265879 | 4423203 | 3820614 |
| Náklady vynaložené na prodané zboží | 2 | 2131067 | 3451084 | 3160402 |
| Obchodní marže | 3 | 1134812 | 972119 | 660212 |
| Výkony | 4 | 0 | 0 | 0 |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 5 | 0 | 0 | 0 |
| Výkonová spotřeba | 8 | 562747 | 523264 | 416609 |
| Spotřeba materiálu a energie | 9 | 155797 | 225194 | 196931 |
| Služby | 10 | 406950 | 298069 | 219678 |
| Přidaná hodnota | 11 | 572065 | 448856 | 243603 |
| Osobní náklady | 12 | 371940 | 417395 | 443072 |
| Mzdové náklady | 13 | | | |
| Náklady na sociální zabezpečení | 14 | | | |
| Sociální náklady | 15 | | | |
| Daně a poplatky | 17 | 2802 | 3095 | 3680 |
| Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 18 | 10108 | 16587 | 10108 |
| Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu | 19 | | | |
| Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu | 22 | | | |
| Zúčtování rezerv a časového rozlišení provozních výnosů | 23 | 0 | 0 | 0 |
| Tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů | 24 | 0 | 0 | 0 |
| Zúčtování opravných položek do výnosů | 25 | 0 | 0 | 0 |
| Zúčtování opravných položek do nákladů | 26 | | 0 | |
| Ostatní provozní výnosy | 27 | | 0 | |
| Ostatní provozní náklady | 28 | 7151 | 485 | 13408 |
| Provozní hospodářský výsledek | 29 | 180063 | 11293 | -226665 |
| Výnosové úroky | 30 | 16 | 76 | 85 |
| Nákladové úroky | 31 | 7886 | 23223 | 8231 |
| Ostatní finanční výnosy | 32 | | | |
| Ostatní finanční náklady | 33 | | | |
| Hospodářský výsledek z finančních operací | 34 | -7870 | -23147 | -8145 |
| Daň z příjmu za běžnou činnost | 35 | 0 | 0 | 0 |
| Hospodářský výsledek za běžnou činnost | 36 | 172193 | -11853 | -234810 |
| Mimořádné výnosy | 37 | 8211 | 0 | 0 |
| Mimořádné náklady | 38 | 0 | 0 | 807 |
| Mimořádný hospodářský výsledek | 39 | 8211 | 0 | -807 |
| Výsledek hospodaření před zdaněním | 40 | 180404 | -11853 | -235617 |

Tabulka č. 6 Vertikální a horizontální analýza výkazu zisku a ztrát v %

| Položka | Vertikální analýza | | | Horizontální analýza | |
|--|--------------------|---------|----------|----------------------|-----------|
| | 2006 | 2007 | 2008 | 2006-2007 | 2007-2008 |
| Tržby za prodej zboží | 65,25 | 78,02 | 82,72 | 35,44 | -13,62 |
| Náklady vynaložené na prodané zboží | 53,25 | 28,17 | 20,89 | 61,94 | -8,42 |
| Obchodní marže | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -14,34 | -32,09 |
| Výkony | | | | | |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | | | | | |
| Výkonová spotřeba | 27,69 | 43,04 | 47,27 | -7,02 | -20,38 |
| Spotřeba materiálu a energie | 261,21 | 132,36 | 111,55 | 44,54 | -12,55 |
| Služby | 140,57 | 150,59 | 110,89 | -26,76 | -26,30 |
| Přidaná hodnota | 65,02 | 92,99 | 181,88 | -21,54 | -45,73 |
| Osobní náklady | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 12,22 | 6,15 |
| Mzdové náklady | | | | | |
| Náklady na sociální zabezpečení | | | | | |
| Sociální náklady | | | | | |
| Daně a poplatky | 360,74 | 535,93 | 274,67 | 10,46 | 18,90 |
| Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 64,10 | -39,06 |
| Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu | | | | | |
| Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu | | | | | |
| Zúčtování rezerv a časového rozlišení provozních výnosů | | | | | |
| Tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů | | | | | |
| Zúčtování opravných položek do výnosů | | | | | |
| Zúčtování opravných položek do nákladů | | | | | |
| Ostatní provozní výnosy | | | | | |
| Ostatní provozní náklady | 2518,01 | 2328,45 | -1690,52 | -93,22 | 2664,54 |
| Provozní hospodářský výsledek | 0,01 | 0,67 | -0,04 | -93,73 | -2107,13 |
| Výnosové úroky | | | | 375,00 | 11,84 |
| Nákladové úroky | | | | 194,48 | -64,56 |
| Ostatní finanční výnosy | | | | | |
| Ostatní finanční náklady | | | | | |
| Hospodářský výsledek z finančních operací | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 194,12 | -64,81 |
| Daň z příjmu za běžnou činnost | | | | | |
| Hospodářský výsledek za běžnou činnost | 4,77 | 0,00 | 0,00 | -106,88 | 1881,02 |
| Mimořádné výnosy | | | | -100,00 | |
| Mimořádné náklady | | | | | |
| Mimořádný hospodářský výsledek | | | 29196,65 | -100,00 | |
| Výsledek hospodaření před zdaněním | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -106,57 | 1887,83 |

3.2.3 Jednotlivé ukazatele

Tabulka č. 7 Ukazatele likvidity v Kč a %

Ukazatele likvidity

| V Kč | 2006 | 2007 | 2008 |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Oběžná aktiva | 1 715 829 | 1 475 122 | 1 334 940 |
| Zásoby | 1 275 037 | 1 050 541 | 1 057 945 |
| Krátkodobé závazky | 1 869 002 | 1 670 838 | 1 756 166 |
| Peníze | 1 081 | 8 792 | 16 675 |
| Účty v bankách | 23 186 | 124 242 | 18 801 |
| | | | |
| | 2006 | 2007 | 2008 |
| běžná likvidita | 0,92 | 0,88 | 0,76 |
| pohotová likvidita | 0,24 | 0,25 | 0,16 |
| okamžitá likvidita | 0,01 | 0,08 | 0,02 |

Tabulka č. 8 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti

| | 2006 | 2007 | 2008 |
|-----------------------------------|----------------|---------------|----------------|
| Cizí zdroje | 1 869 002 | 1 670 838 | 1 756 166 |
| Rezervy | 0 | 0 | 0 |
| Vlastní kapitál | -111 226 | -123 079 | -358 697 |
| Aktiva celkem | 1 757 776 | 1 547 759 | 1 397 469 |
| Finanční majetek | 24 267 | 133 034 | 35 476 |
| EBIT | 180 064 | 11 293 | -226 666 |
| nákladové úroky | 7 886 | 23 223 | 8 231 |
| | 2006 | 2007 | 2008 |
| celková zadluženost | 1,06 | 1,08 | 1,26 |
| koeficient samofinancování | -0,06 | -0,0795 | -0,26 |
| koeficient úrokových krytí | 22,83 | 0,49 | -27,54 |
| doba splácení dluhu | -16,85536 | 6,0264917 | -4,05368 |
| | | | |
| provozní CF | -109445 | 255174 | -424476 |

Tabulka č. 9 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity

| | 2006 | 2007 | 2008 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Aktiva celkem | 1 757 776 | 1 547 760 | 1 397 469 |
| Tržby za prodej zboží | 3 265 879 | 4 423 203 | 3 820 614 |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 0 | 0 | 0 |
| Stálá aktiva | 30 325 | 72 638 | 62 529 |
| Zásoby | 1 275 037 | 1 050 541 | 1 057 945 |
| Pohledávky z obchodního styku | 416 524 | 291 547 | 241 519 |
| Závazky z obchodního styku | 145 478 | 22 765 | 131 657 |
| Náklady na prodané zboží | 2 131 067 | 3 451 084 | 3 160 402 |
| Výkonová spotřeba | 562 747 | 523 264 | 416 609 |
| | | | |
| | 2006 | 2007 | 2008 |
| obrat celkových aktiv | 1,86 | 2,86 | 2,73 |
| obrat stálých aktiv | 107,70 | 60,89 | 61,10 |
| obrat zásob | 140,55 | 85,50 | 99,69 |
| doba obratu pohledávek | 46 | 24 | 23 |
| doba obratu obchodního dluhu | 16 | 2 | 12 |

Tabulka č. 10 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability

| | 2006 | 2007 | 2008 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Vlastní kapitál | -111 226 | -123 079 | -358 697 |
| Cizí zdroje | 1 869 002 | 1 670 838 | 1 756 166 |
| Aktiva celkem | 1 757 776 | 1 547 760 | 1 397 469 |
| Tržby za prodej zboží | 3 265 879 | 4 423 203 | 3 820 614 |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 0 | 0 | 0 |
| Výsledek hospodaření před zdaněním | 180 063 | 11 293 | -226 665 |
| Nákladové úroky | 7 886 | 23 223 | 8 231 |
| Výsledek hospodaření za účetní období | 180 405 | -11 854 | -235 617 |
| | | | |
| | 2006 | 2007 | 2008 |
| ROI (vloženého kapitálu) | 0,11 | 0,02 | -0,16 |
| ROA (celkových aktiv) | 0,10 | -0,01 | -0,17 |
| ROE (vlastního kapitálu) | -1,62 | 0,10 | 0,66 |
| ROS (tržeb) | 0,06 | 0,00 | -0,06 |

Tabulka č. 11 Ukazatele ČPK, ČPM, ČPP

Ukazatele rentability

| | 2006 | 2007 | 2008 |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Oběžná aktiva | 1 715 829 | 1 475 122 | 1 334 940 |
| Krátkodobé závazky | 1 869 002 | 1 670 838 | 1 756 166 |
| 70% z krátkodobých závazků | 1 308 301 | 1 169 587 | 1 229 316 |
| Zásoby | 1 275 037 | 1 050 541 | 1 057 945 |
| peníze v pokladně+bance | 24 267 | 133 034 | 35 476 |
| | | | |
| | 2006 | 2007 | 2008 |
| Čistý pracovní kapitál | -153 173 | -195 716 | -421 226 |
| čistý peněžní majetek | -1 428 210 | -1 246 257 | -1 479 171 |
| čisté pohotové prostředky | -1 284 034 | -1 036 553 | -1 193 840 |

Tabulka č. 12 Altmanův index a index IN

| Altmanův index - Z-SKÓRE | 2006 | 2007 | 2008 |
|---------------------------------|--------------|--------------|---------------|
| x1 | -0,087 | -0,126 | -0,301 |
| x2 | -0,223 | 0,136 | -0,160 |
| x3 | 0,102 | 0,007 | -0,162 |
| x4 | 0,054 | 0,060 | 0,057 |
| x5 | 1,858 | 2,858 | 2,734 |
| | | | |
| Z | 1,944 | 2,925 | 1,897 |
| | | | |
| Index IN01 | 2006 | 2007 | 2008 |
| x1 | 0,940 | 0,926 | 0,796 |
| x2 | 22,833 | 0,486 | -27,538 |
| x3 | 0,102 | 0,007 | -0,162 |
| x4 | 1,858 | 2,858 | 2,734 |
| x5 | 0,918 | 0,883 | 0,760 |
| | | | |
| IN | 1,910 | 0,848 | -0,991 |

3.3 Analýza dodavatelů

Firma Nehr spol. s r.o. díky svému dlouholetému působení na trhu získala již mnoho kontaktů, co se týče dodavatelů i odběratelů. Počet dodavatelů se pohybuje v rozmezí od 80 do 100. Jejich výběr probíhá na základě nabízeného sortimentu, ceny zboží, spolehlivosti dodávky, podpory prodeje, nabízeného servisu (doprava objednaného zboží, vstřícnost při projednávání reklamací, v případě neprodaného zboží možnost zpětného odkupu dodavatele). Dále se pak orientuje podle lokality dodavatele – jak je v případě osobního odběru vzdálen. Tato možnost nastane například při požadované expresní dodávce zboží zákazníkovi, kdy je kladen důraz na dostupnost pro rychlé jednání. Dalším možným rozhodujícím faktorem je doba dodávky zboží. V případě, že obvyklému dodavateli určitého druhu zboží dojdou zásoby, má podnik v záloze ještě alespoň jednoho, aby mohl zákazníkovi vždy vyhovět a uskutečnit obchod. Firma teda zajišťuje téměř 100% dodání zboží u běžného sortimentu.

Nákup zboží od dodavatelů probíhá několika způsoby:

- nákup na základě nabízení zboží dodavatelem a to formou periodických dodávek předem domluveného zboží. U zboží které jde rychle na odbyt je to jednou za týden a u zbývajících asi jednou za čtrnáct dní.
- nákup na základě nabízení zboží obchodním zástupcem dodavatele přímo z katalogu sortimentu nebo ze vzorkového auta a následný dovoz zboží na prodejnu, popřípadě okamžitý výdej zboží v rámci omezeného množství – zásoba auta. Zmíněná možnost je nejčastější, vyskytující se při běžném nákupu
- nákup na základě objednávky firmy u dodavatele například telefonicky, mailem, přes e-shop, faxem.

3.4 Analýza dopravy

Dopravu zboží při nákupu zajišťuje z větší části dodavatel a to buď přímo na prodejnu, nebo také až ke koncovému zákazníkovi. Tato možnost se využívá hlavně v případě velkých zakázek a rozměrného zboží. Když dodavatel službu dopravy nenabízí, firma si hledá zprostředkovatele dopravy. Pokud se nejedná o doplnění zboží na prodejny, je výhodou okamžitá dodávka z důvodu malých prostorů na uskladnění. Pro malý nákup nebo v případě potřeby fyzického výběru zboží majitel firmy navštěvuje velkoobchody osobně. Protože musí zároveň zajistit chod prodejny v Brně, je závislý na otevírací době a lokalitě zdroje.

Aby firma Nekr zajistila nejširší služby a kvalitní servis, poskytuje svým zákazníkům možnost dopravy zboží na místo potřeby. V otevírací době provozovny zajišťuje dopravu odběrateli externí firmou a jinak osobně. Náklady na dopravu jsou zahrnuty v obchodní marži a jsou spíše doplňkovou službou zákazníkovi.

3.5 Analýza zaměstnanců

Firma má dva stálé zaměstnance. Každý zabezpečuje chod jedné provozovny. Mzdy se vyplácí měsíčně zpětně podle odpracovaných hodin, tedy mzda časová podle pravidel sjednaných v pracovní smlouvě. Odměna je stanovena hodinovou sazbou. Na základě plnění ekonomických plánů se také ročně vyplácí prémie, které tvoří pohyblivou složku mzdy.

Pracovní podmínky zaměstnanců doplňují výhody, kterými jsou například: nákup zboží se slevou, finanční příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na stravování formou stravenek, vstřícnost při výběru dovolené, příspěvek na pracovní oděv.

Firma občas zaměstnává brigádníky z řad studentů při zvýšení prodeje, vybírání dovolené a pracovní neschopnosti. Honorář za odvedenou práci bývá na základě dohody. V únoru 2008 firma rozvázala pracovní poměr s prodavačkou v provozně Brno. Důvodem bylo soustavné porušování pracovní kázně. V současné době se nezabývá

náborem nových zaměstnanců. Požadavky na pracovní zařazení jsou odbornost a znalost sortimentu, flexibilita, spolehlivost a dobrá komunikace se zákazníkem.

3.6 SWOT analýza

SWOT analýza je vhodným nástrojem na syntézu již zjištěných poznatků a jednoduchému náhledu na návrh změn, které by podnik měl realizovat. Na základě informací o podniku, vybraných analýz, konzultace s majitelem můžeme identifikovat tyto silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

SILNÉ STRÁNKY

- dobré vztahy s dodavateli
- velký počet dodavatelů
- spokojenost zákazníků
- dlouholeté zkušenosti v oboru
- kvalifikovaný personál
- kvalita služeb (péče o zákazníka)
- nulová zadluženost

SLABÉ STRÁNKY

- špatná kvalita internetových stránek
- chybějící strategie
- zhoršující se konkurenční postavení
- průměrné marketingové aktivity

PŘÍLEŽITOSTI

- zvyšováním podílu na domácím trhu

- možnost rozšíření činnosti firmy
- zavedení e-shopu
- vstup na nové trhy
- možnosti dotace z fondů EU

HROZBY

- nová konkurence
- nižší ziskovost
- růst konkurenčních tlaků
- stále se měnící legislativa
- stagnace firmy ve vývoji

Shrnutí SWOT analýzy

Hlavní silnou stránkou podniku je kvalita služeb a téměř 100% servis zákazníkovi. Tuhle stránku by si měl podnik stále udržovat. Další silnou stránkou firmy jsou dobré vztahy s dodavateli, které se promítnou i do nabídky zákazníkovi. Další výhodou je nulová zadluženost. Když jsou veškeré pohledávky splaceny, může firma využít například možnosti vypracování dalšího podnikatelského záměru a čerpat výhodné půjčky od bank, dotací z EU a dalších cizích zdrojů kapitálu k jeho uskutečnění. Velkou výhodou, která vyplývá z dlouholetého působení firmy na trhu, je velký počet dodavatelů, který je přínosem pro zajištění dokonalého servisu pro zákazníka.

Mezi největší slabiny patří chybějící strategie. Bez určení směru a cílů je nemožné uspět v současné dravé konkurenci. Společnost se vyvíjí, příliv zahraničních firem sebou přináší vysokou kvalitu vedení a potenciálu v konkurenceschopnosti a tak je nezbytné, aby vedení firmy sledovalo nové trendy v podnikání, vzdělávalo se, tvořilo nové cíle a strategie, jak jednotlivých cílů dosáhnout.

4 Návrhy na řešení

4.1 Návrh na vyřazení vybraného existujícího sortimentu z prodeje

Navrhuji omezit popřípadě zrušit doplňkový sortiment v provozovně Brno, pro získání možnosti zaměřit se na hlavní, který tvoří největší obrátové položky - světelné zdroje, elektroinstalační materiál a spotřební baterie. Vyřadil bych spojovací materiál, to jsou hmoždinky a vruty, které navíc v prodejně zabírají velké množství místa, kde by mohl být prostor pro nové zboží např. nové typy světelných zdrojů. Dále bych vyřadil malé domácí spotřebiče – vysoušeče, varné konvice atd., které se tak často neprodávají. Dochází k poškození výrobků, ztrátě na hodnotě, výrobek stárne, je nemoderní a stává se neprodejným. Dlouhé skladování zboží a malá obrátka způsobuje zbytečné fixování kapitálu.

4.2 Návrh na zavedení nového zboží

Navrhuji posílit elektroinstalační materiál a s ním související svítidla v provozovně Brno. Rozšířit nabídku osvětlovací techniky domů, zahrad, parků. Oslovit stavební firmy a udělat marketingový výzkum z hlediska zájmu o konkrétní druhy zboží. To nám může dále pomoci rozšířit sortiment o položky, o které je zájem a budou celkový obrat firmy jen zvyšovat.

4.3 Návrh na zlepšení vztahů s dodavateli

Pro zlepšení vztahů s dodavateli je potřeba dodržovat základní pravidla, které jsou zakotveny ve vzájemných vztazích a smlouvách. Jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňující vztahy s dodavateli je dodržování platební morálky. Mezi doplňující požadavky dodavatelů často bývá, doporučování, nabízení a upřednostňování té konkrétní jeho značky. Dále doporučuji projevovat zájem a účastnit se na dodavatelem pořádaných proškolovacích seminářích. Seznamovat se tak s novinkami a zvyšovat svoje odborné znalosti v sortimentu dodavatele. Jako další možnosti pro zlepšování vztahů je poskytovat zákazníkovi dobré informace o zboží, vstřícně ale profesionálně vyřizovat reklamace a celkově reprezentativně vystupovat. Většina návrhů zde zmíněných se dodržují, a proto jen doporučuji zaměřit se a hlídat si uvedené faktory.

4.4 Návrh na zlepšení problémů v dopravě

V odvětví dopravy doporučuji vypsát výběrové řízení pro externí společnost, která by kompletně podle potřeby zabezpečovala logistiku firmy. Kladl bych důraz na nízké náklady, spolehlivost, flexibilitu a poskytování non-stop expresních dodávek. Výběrem jedné firmy poskytující kompletní služby, vidím výhodu ve snížení nákladů na dopravu, v důsledku možnosti slev za poskytování většího množství zakázek. Dále odpadnutí starostí s náhlým vyhledáváním dopravních firem, zjišťováním jejich služeb a porovnávání cen za ně.

4.5 Návrhy v oblasti personalistiky

Zde navrhuji zaměstnat nového pracovníka na částečný pracovní úvazek. Nové pracovní místo bude vytvořeno za účelem získání nových zakázek. Požadavky na pracovníka budou: vysokoškolské vzdělání v oboru stavebnictví (vhodný například absolvent), který by oslovoval stavební firmy, anebo přímo dělal zakázky, na které by firma Něk dodávala materiál. Honorován by byl formou podílové mzdy, tudíž procentuelně ze zisku na prodeji materiálu.

Jako druhý návrh předkládám občasné doškolení zaměstnanců pro udržení kroku s novými trendy a seznámení se s novinkami v oblasti sortimentu a zvyšování kvalifikace. Jako vhodné považuji každoroční návštěvu veletrhů, jednak pro zvyšování odbornosti a také pro získávání kontaktů.

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zabýval návrhy pro zlepšení firemní strategie a možnosti jejího rozšíření. V úvodu jsem představil firmu Nestr spol. s r.o.

V první části práce jsem definoval problémy a cíle bakalářské práce, které se mi podařily splnit.

Dále v druhé části jsou uvedena teoretická východiska práce, kde seznamuji s problematikou malých a středních firem, jejich výhody a nevýhody. Pohled na obchodní společnost ze strany legislativní, daňové, provozní, technické a ekonomické. Důležitou teoretickou částí je kapitola strategie firmy, ve které je vysvětlen pojem strategie a ukončen seznámením s jednou s nejdůležitějších analýz podniku a tou je analýza SWOT.

Ve třetím oddílu práce se zabývám rozбором za poslední tři roky působení firmy, abych zjistil současný stav a mohl navrhnout možné řešení zjištěných problémů. Provedl jsem analýzu sortimentu dle jednotlivých provozoven, abych mohl hodnotit a navrhnout změny ve struktuře prodávaného zboží. Zanalyzoval jsem finanční stránku firmy pro zjištění zadluženosti, schopnosti splácet svoje závazky a jiné finanční ukazatele. Potřeboval jsem zjistit, zda je firma finančně zdravá a nepotřebuje v první řadě provést finanční reformu. Analyzoval jsem dodavatele firmy a obchodní styk s nimi. V návaznosti jsem rozebral problematiku dopravy. Kdo ji zajišťuje, jak kvalitně atd. Následně jsem získal potřebné informace k vytvoření podrobného náhledu, co se týče zaměstnanců. Na závěr analytické části jsem provedl analýzu SWOT, která mi pomohla odhalit silné a slabé stránky firmy, možné příležitosti a hrozící problémy.

Mezi hlavní slabé stránky podniku patří neexistující vypracovaná strategie firmy a nepokračování v rozvoji. Jen průměrné marketingové aktivity firmy včetně dnes jedné z nejdůležitějších částí, kterou je bezpochyby internetová prezentace.

Navrhuji pokračovat s kvalitním poskytováním služeb, které dnes narůstající konkurence ve formě hypermarketů neposkytuje. Zaměřit se na dokonalý kontakt se zákazníkem, poskytovat poradenství v oblasti sortimentu a tím se odlišit od, v tomto

směru, nedokonalé konkurence. Dílčí návrhy pro analyzované části firmy jsem podrobně uvedl v kapitole čtyři.

Vypracované návrhy jsou koncipovány tak, aby nebyly potřeba mimořádné výdaje, a spíše se zaměřují na zdokonalení podniku v jeho slabých stránkách.

Jednotlivé návrhy přinesou zvýšení počtu zakázek a v návaznosti zvýšení ročního obrátu. Upevnění vztahů s dodavateli a zajištění si stabilního zdroje prodávaného zboží. Zrealizování návrhu na dopravu povede ke snížení nákladů a snížení zatížení majitele firmy. Co se týče zaměstnanců, přijmutím navrženého architekta zvětšíme rozsah působnosti a také počet zakázek firmě.

Realizací navrhnutých řešení slabých stránek podniku provede majitel firmy v nejbližší době.

Bakalářská práce obsahuje jednotlivé návrhy, které jako celek podporují dosažení úspěšného firemního rozvoje a prosperity. Návrhy na úspěšný firemní rozvoj byly splněny všechny vytyčené cíle práce.

Seznam použité literatury

- (1) BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc : Rubico. 79 s. ISBN 80-85839-09-1.
- (2) BLAHA, Z. a JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3 vyd. Havlíčkův Brod : Management Press, 2006. 194 s. ISBN 8072611453.
- (3) COLLINS, J. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 304 s. ISBN 9788024725451.
- (4) DĚDINA, J.a ČEJKA, J. *Management a organizování podniku v podmínkách globalizace*. 1. vyd. 1999. 170s. ISBN 80-9027160X.
- (5) FOTR, J. a SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 8024709392.
- (6) HAMMOND, R. *Chytře vedená prodejna*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 144 s. ISBN 8024710668.
- (7) CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 8024713896.
- (8) JIRÁSEK, J. A. *Konkurenčnost*. Praha: Professional Publishing, 2001.101 s. ISBN 80-86419-11-8.
- (9) KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. FP VUT Brno, 2001. 157. ISBN 80-214-1901-6.
- (10) KORÁB, V. a DOLEŽALOVÁ, E. *Drobné podnikání*. 2 vyd. Brno : CERM, 2004. 65 s. ISBN 8021426519.
- (11) KORÁB, V. a MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 802510592X.
- (12) KORÁB, V., PETERKA, J. a REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 9788025116050.
- (13) KOTLER, P. *Marketing management*. 10.vyd. Praha : Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- (14) KOŠŤAN, P. a ŠULERŮ, O. *Firemní strategie : plánování realizace*. Praha : Computer Press, 2002. 3 s. ISBN 80-7226-657-8.

- (15) MALACH, A. a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 524 s. ISBN 8024709066.
- (16) MALLYA, T. *Strategické řízení*. 2.vyd. Brno : Vysoké učení technické v Brně, 2005. 64 s. ISBN 8021428953.
- (17) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 9788024719115.
- (18) SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : C. H. BECK, 2006. 121 s. ISBN 8071793671.
- (19) SMEJKAL, V. a RAIS, K. *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing, 2003. 270 s. ISBN 80-247-0198-7.
- (20) SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 473 s. ISBN 8071798924.
- (21) ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. Praha : Professional Publishing, 2003. 66 s. ISBN 80-8641-941-X.
- (22) VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vydání. Praha : Ekopress, 1999. strana 93. ISBN 80-86119-21-1.
- (23) VEBER, J. a SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 8024710692.
- (24) WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 160 s. ISBN 80-7261-075-9.

Internetové zdroje

- (25) www.promarketing.cz, e-kniha Marketing pro malé a střední firmy, Bednář, J., 2003

Seznam tabulek a obrázků

| | |
|---|----|
| Tabulka č. 1 Sortiment v prodejně Brno | 29 |
| Tabulka č. 2 Sortiment v prodejně Velké Němčice | 30 |
| Tabulka č. 3 Rozvaha sestavovaná ve zkráceném tvaru v Kč | 32 |
| Tabulka č. 4 Vertikální a horizontální analýza rozvahy v % | 33 |
| Tabulka č. 5 Výkaz zisků a ztrát ve zkrácené podobě v Kč | 34 |
| Tabulka č. 6 Vertikální a horizontální analýza výkazu zisku a ztrát v % | 35 |
| Tabulka č. 7 Ukazatele likvidity | 36 |
| Tabulka č. 8 Ukazatele zadluženosti | 36 |
| Tabulka č. 9 Ukazatele aktivity | 37 |
| Tabulka č. 10 Ukazatele rentability | 37 |
| Tabulka č. 11 Ukazatele ČPK, ČPM, ČPP | 38 |
| Tabulka č. 12 Altmanův index a index IN | 38 |
| | |
| Obrázek č. 2 SWOT analýza | 27 |