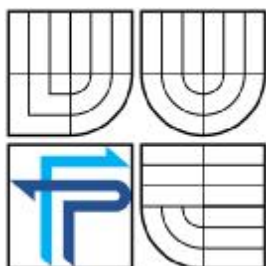




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE FIRMY

ENTREPRENEURIAL INTENTION OF BUSINESS DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

IVETA TALDOVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. JAN SOLAŘ, CSc.

BRNO 2008

Anotace:

Tato diplomová práce se zabývá analýzou problémů současného stavu společnosti TALDAR s.r.o. a jejího okolí. Na základě zjištěných skutečností obsahuje návrh komplexního řešení, rozvoje a zlepšení postavení společnosti, který by měl pomoci upevnit její pozici na trhu.

Annotation:

This Master's thesis deals with the analysis problem of current situation in a company TALDAR s.r.o. and its environment. On the basis of findings, the work includes complex solution strategy, development and improvement company position, which should had help establish firm and fix her position on market.

Klíčová slova:

Podnikatelský plán

Finanční analýza

Rozvoj podniku

Prodejní analýza

Sortimentní analýza

Rentabilita

Finanční zdraví

Efektivní komunikace

Konkurenční výhoda

Key words:

Business plan

Financial analysis

Company development

Sales analysis

Product analysis

Profitability

Financial health

Effective communication

Competitive advantage

Bibliografická citace mé práce:

TALDOVÁ, I. *Podnikatelský záměr rozvoje firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 115 s.

Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Jan Solář, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně, dne: 1. ledna 2008

.....

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat svému vedoucímu diplomové práce, panu doc. Ing. Janu Solařovi, CSc., za cenné rady, připomínky a profesionální vedení při zpracování mé diplomové práce.

Dále děkuji svému manželovi panu Romanovi Taldovi (jednateli společnosti) za umožnění zpracování mé diplomové práce ve firmě TALDAR s.r.o. a za čas věnovaný mým konzultačním návštěvám, při kterých mi poskytl hodnotné informace.

OBSAH

Úvod.....	9-10
1. Vymezení problému, hodnocení stavu firmy, cíle práce	
1.1 Charakteristika analyzovaného podniku.....	11
1.1.1 Základní údaje o firmě.....	11
1.1.2 Představení společnosti.....	12
1.1.3 Předmět podnikání.....	12
1.1.4 Cíle podnikání.....	12
1.1.5 Zbožové zaměření.....	13
1.1.6 Stav trhu.....	13
1.1.7 Marketing.....	13
1.1.8 Konkurenční podmínky.....	14
1.1.9 Organizační struktura.....	14
1.1.10 Místo podnikání.....	14
1.2 Vymezení problému a stanovení cílů diplomní práce.....	15
1.2.1 Podíl na trhu v dané lokalitě.....	15
2. Teoretická východiska řešení, nové poznatky z literatury	
2.1 Podstata a smysl podnikatelského plánu.....	16
2.2 Analýza a hodnocení výchozí situace firmy.....	17
2.2.1 Analýza externích faktorů.....	17
2.2.1.1 Obecné okolí.....	18
2.2.1.2 Oborové okolí podniku.....	19
2.2.2 Analýza interních faktorů.....	21
2.2.3 Diagnóza silných a slabých stránek podniku.....	23
2.3 Tvorba, hodnocení a volba strategie firmy.....	24
2.4 Účel podnikatelského plánu.....	25
2.5 Struktura podnikatelského plánu.....	26
2.6 Požadavky na podnikatelský plán.....	28
2.7 Pravidla pro tvorbu podnikové strategie růstu.....	30
2.8 Finanční analýza.....	31
3. Analýza problému a návrh přístupu k řešení-NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	
3.1 Základní strategická analýza firmy.....	37
3.1.1 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7 S“	37
3.1.2 Analýza vnějšího prostředí firmy.....	39
3.1.3 Analýza oborového prostředí.....	47
3.1.4 SWOT analýza.....	53
3.1.5 Shrnutí současného stavu firmy.....	56
3.2 Finanční analýza firmy.....	57
3.2.1 Analýza stavových ukazatelů (rozhaha).....	57
3.2.1.1 Horizontální analýza rozvahy.....	57
3.2.1.2 Vertikální analýza rozvahy.....	58
3.2.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	61
3.2.3.1 Ukazatele likvidity.....	61
3.2.3.2 Ukazatele zadluženosti.....	63
3.2.3.3 Ukazatele aktivity.....	64
3.2.3.4 Ukazatele rentability.....	65
3.2.3.5 Analýza rozdílových ukazatelů.....	66
3.2.3.6 Analýza vybraných provozních ukazatelů.....	67

3.2.3	Analýza soustav poměrových ukazatelů.....	69
3.2.4	Shrnutí současného stavu firmy.....	70
4.	Návrh přístupu k řešení a zhodnocení očekávaných přínosů	
4.1	Původ podnikatelského záměru.....	73
4.2	Předmět podnikání.....	74
4.3	Sortiment nabízených služeb.....	75
4.4	Umístění provozovny.....	75
4.5	Trh a konkurence.....	76
4.6	Management a personální vybavení.....	77
4.6.1	Organizační struktura.....	78
4.7	Majetkové vybavení.....	79
4.8	Reklama.....	81
4.9	Vedení účetnictví.....	81
5.	Finanční vyhodnocení	
5.1	Zdroje financování.....	83
5.2	Stanovení nákladů.....	83
5.2.1	Náklady na pořízení drobného hmotného majetku.....	83
5.2.2	Mzdové náklady měsíční.....	86
5.2.3	Propočtení měsíčních režijních nákladů.....	86
5.3	Určení bodu zvratu.....	87
5.3.1	Stanovení tržeb.....	87
5.3.2	Plánované výkazy zisku a ztráty.....	89
5.3.3	Bod zvratu.....	92
6.	Časový harmonogram realizace.....	93
7.	Závěr.....	94
8.	Seznam použité literatury a zdrojů	
8.1	Literatura a periodika.....	96
8.2	Internetové zdroje.....	98
8.3	Právní normy.....	98
9.	Seznamy.....	99
10.	Přílohy.....	101

ÚVOD

Tématem diplomové práce je návrh podnikatelského plánu rozvoje firmy zaměřeného na vybudování RESTAURACE v prostorech sídla společnosti TALDAR s.r.o. Tyto prostory se nachází v městě Brno – Černovice na Faměrově náměstí.

Chtěla bych skloubit praktické zkušenosti, které jsem získala v minulosti, kdy jsem vlastnila dvě vinárny a zkušenosti mého manžela, majitele společnosti. Pan Roman Talda v oboru gastronomie pracuje již od vyučení a to od roku 1997.

V okolí Faměrova náměstí je celá řada pohostinství, ale VINOTÉKA s příjemným klidným posezením, která by nabízela široké spektrum kvalitních služeb a rodinnou atmosféru v okolí chybí. Dokonce bych si dovolila tvrdit, že styl plánovaného posezení je jedinečný. Z tohoto důvodu jsem přesvědčena, že zrealizování tohoto projektu bude velmi úspěšná podnikatelská aktivita společnosti TALDAR s.r.o.

Celá studie je rozdělena do několika částí. V teoretické části jsou uvedeny poznatky z odborné literatury, vztahující se k dané problematice. Postup řešení budoucího vztahu firmy je založen na provedení analýzy obecného i oborového okolí firmy. Z výsledků této SWOT analýzy jsou následně vyhodnoceny silné a slabé stránky firmy, její příležitosti a hrozby, což slouží jako podklad pro další část této práce, kterou je návrh rozvoje firmy založený na otevření nové provozovny- Restaurace a jeho odůvodnění. K návrhu je připojen i časový harmonogram realizování jednotlivých kroků. Pro zajištění řádného rozvoje podniku je nutno definovat cíle pro tak rozdílné oblasti, jako je nákup, propagace, prodej, servis a financování, rovněž je nutno stanovit strategii jejich dosažení. Výsledky tohoto plánovacího a rozhodovacího procesu jsou komplexní, a musí být proto obsaženy v jedné písemné studii. Tato studie se nazývá obchodní plán, podnikatelský plán nebo podnikatelský záměr. V praxi bank a podílnických společností se tyto tři pojmy používají jako synonyma. Studie musí především obsahovat údaje o vlastnících kapitálu, o vzdělání a zkušenostech vedoucího představitele podniku, tržní odhady, informace o dosavadním rozvoji podniku a o finančním plánování. Způsob a rozsah zpracování závisí na výši potřebného kapitálu, na cílech autora a na individuálních požadavcích příjemce. Není pochyb o tom, že podnikání je složitá a náročná činnost, která by měla mít určitý rámec. Podnikatelský plán je klíčovým dokumentem pro řízení podnikatelské činnosti v souvislosti s plánováním a kontrolou všech podnikatelských cílů. Podnikatelský plán detailně

popisuje celkový podnikatelský koncept pro určitou podnikatelskou činnost. Zabývá se hospodářským prostředím, stanovenými cíli a prostředky, jichž je třeba použít. Jsou také identifikovány nástrahy jako napětí mezi jednotlivými stanovenými cíli. Prostřednictvím jasné analýzy situace je podnikatelský plán důležitým pomocným prostředkem k překonání problémů, které vznikají při podnikatelské činnosti. Se svými jasně stanovenými cíli přispívá významně ke zvyšování efektivnosti a efektivity podniku.

Názor, že podnikatelské plány jsou dobré pro nově vznikající podniky, či snad pouze pro větší podniky, není správný. Zkušenosti dokazují, že další rozvoj podniku je dokonale promyšlen až tehdy, byla-li jeho koncepce formulována také písemně.

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU, HODNOCENÍ STAVU FIRMY, CÍLE PRÁCE

1.1 Charakteristika analyzovaného podniku

1.1.1 Základní údaje o firmě

Roman Talda, fyzická osoba podnikatel zapsaný v Obchodním rejstříku se rozhodl založit společnost s ručením omezeným, která ponese obchodní jméno TALDAR s. r. o. Rozhodl se tak z mnoha hledisek, z nichž hlavním je ekonomická výhodnost a dalším velmi důležitým hlediskem je návaznost na poptávku trhu. Pan Talda se totiž rozhodl podnikat v oboru gastronomie, jelikož poptávka po tomto typu služeb značně roste.

Výhoda založení firmy: - stálá klientela z předešlé podnikatelské činnosti
- vzrůstající počet zakázek v oboru gastronomie

Identifikační údaje žadatele:

Jméno a příjmení:	Roman Talda
Obchodní jméno:	TALDAR, s.r.o.
Státní občanství:	ČR
Bydliště:	Faměrovo náměstí 39/11, 618 00 BRNO
IČO:	269 44 715
DIČ:	CZ26944715
Předmět podnikání:	Hostinská činnost; Specializovaný maloobchod; Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů; Montáž, opravy a rekonstrukce chladících zařízení a tepelných čerpadel; Velkoobchod
Provozovna:	Faměrovo náměstí 39/11, 618 00 BRNO
Datum zahájení živnosti:	1.1.2005
Počet zaměstnanců.	3

1.1.2 Představení společnosti

Roman Talda svoji živnost provozuje již od roku 1997. Po zkušenostech, které nabyl jako zaměstnanec se rozhodl s pracovním kolegou o založení sdružení fyzických osob. V takovém stavu společnost zůstala do poloviny roku 2004. Po rozlišném záměru ubírání se celé firmy, došlo k osamostatnění pana Taldy odchodem ze sdružení fyzických osob a dále tedy fungoval jako fyzická osoba podnikatel. Z nedostatečných časových a personálních důvodů, nedocházelo k uspokojování potřeb všech zákazníků, tudíž byl pan Talda nucen přijmout nového zaměstnance do hlavního pracovního poměru. Od 1.1.2005 založil společnost TALDAR, s.r.o., která je zapsána v Obchodním rejstříku a u Finančního úřadu v Brně je zaregistrována k dani z příjmu právnických osob, k dani z přidané hodnoty a silniční dani. Finanční úřad jí přidělil DIČ: CZ 26944715. Firma TALDAR, s.r.o. účtuje v podvojném účetnictví.

1.1.3 Předmět podnikání - Hostinská činnost

- Specializovaný maloobchod
- Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
- Montáž, opravy a rekonstrukce chladících zařízení a tepelných čerpadel
- Velkoobchod

Jedná se o pět podnikatelských aktivit, tudíž pan Talda musel zažádat o vydání pěti Živnostenských listů.

1.1.4 Cíle podnikání

- servis do 24 hodin, včetně sobot a nedělí
- rozvoj společnosti, vytvoření servisní sítě
- snaha o získání co možná největšího počtu potenciálních zákazníků pocházejících převážně z řad hotelů, restaurací, kaváren a prodejen všeho typu
- dosažení maximálního zisku a tím také maximální tržní hodnoty

1.1.5 Zbožové zaměření:

Firma TALDAR, s.r.o. nabízí výrobu, prodej i servis:

- konvektomatů,
- myček nádobí,
- chladících boxů,
- výčepních zařízení,
- varných linek,
- výdejních linek,
- zmrzlinových strojů,
- šokových chlazení,
- chladících a mrazících skříní,
- chladících regálů,
- výrobníků ledu,
- klimatizací
- servis na kávovary.

1.1.6 Stav trhu

V době, kdy pan Talda vstupoval na trh , sice na trhu působily konkurenční firmy nabízející tyto služby, ale poptávka po těchto službách byla stále vysoká z důvodu velkého množství prodejců těchto zařízení, ale malého množství servisních služeb. Dalším důvodem velké poptávky po těchto zařízeních jsou přísné hygienické podmínky při zřízení hostinských provozoven, tzn. že roste zájem o tato kvalitní zařízení, dále z hlediska servisu je to nutnost udržovat v chodu starší zařízení servisními službami, protože pořízení nového představuje vysokou finanční zátěž.

1.1.7 Marketing

Pan Talda se rozhodl pro marketingovou podporu prostřednictvím reklamy na internetových stránkách www.taldar.cz , reklamy na služebních automobilech, reklamních letáčků a navštívenek. Jeho cílem je sice získávání nových zákazníků, ale důležitá je samozřejmě péče o stávající zákazníky různými zákaznickými kartami, bonusy, slevami pro stálé zákazníky a především kvalitním záručním i pozáručním servisem. Pan Talda rovněž prezentuje svoje zařízení a služby na mezinárodním veletrhu G+H , na výstavách INTECO a SALIMA.

1.1.8 Konkurenční podmínky

Pan Talda se poslední době specializuje na stavbu chladících a mrazících boxů. Velmi moderní a žádané je ve výrobních závodech také šokové chlazení. V podnikání se velmi daří i přes velké konkurenční prostředí je stále velká poptávka po těchto službách. Za úspěch lze také považovat pravidelné získávání zakázek od společnosti American restaurants,s.r.o.

1.1.9 Organizační struktura

O vedení firmy se stará pan Talda, jako jsou např.: cenové nabídky, přijímání zakázek, komunikace se zákazníky. Před nastěhováním do svých prostor byl pan Talda v nájmu na ulici Václavské v Brně, kde pro něj pracovalo 5 zaměstnanců na stálý pracovní poměr. Bohužel v této době získal velmi špatné zkušenosti se zaměstnanci a proto v současné době zaměstnává pouze jednoho zaměstnance. V případě nutnosti při realizaci větších zakázek si pan Talda pracovní sílu najímá z řad živnostníků. Tento systém se osvědčil hlavně z finančního hlediska. Společnost byla oslovena Střední průmyslovou školou polytechnickou a je předpokládáno, že do budoucna zde bude možnost poskytování praxe pro jejich studenty. Z řad studentů je větší pravděpodobnost do budoucna najít potenciální nové zaměstnance, tento obor je velmi specifický a náročný na znalost jak chladírenského sortimentu tak elektrikářskou práci. Moje pozice ve firmě zahrnuje vedení podvojného účetnictví a zpracovávání veškerých administrativních prací.

1.1.10 Místo podnikání

Místem podnikání firmy TALDAR, s.r.o. Jsou pronajaté prostory od majitele objektu pana Romana Taldu. V době kdy přišla na řadu myšlenka pořídit si vlastní prostory pro podnikání, neměla společnost téměř žádnou historii pro získání dostatečných finančních prostředků formou půjčky a proto se prostory pořídily na hypoteční úvěr od Komerční banky na pana Romana Taldu. Společnost zde sídlí na základě nájemní smlouvy na dobu neurčitou. V prostorech dvoru si firma zrekonstruovala prostory, které využívá jako dílnu.

1.2 Vymezení problému a stanovení cílů diplomní práce.

V důsledku nových finančních zdrojů se podnikatel rozhodl pro zřízení Restaurace - prodejna vína ve svých prostorech domu. Touto provozovnou chce obsadit nedostatek na trhu, který se podle pana Taldy v této lokalitě nachází. Jak již bylo uvedeno, provozovna se nachází na ulici Faměrova náměstí. Tato poloha je výhodná jak pro pana Taldu, protože se nachází nedaleko od středu města, je zde proto větší potenciál zákazníků, než kdyby se provozovna nacházela někde za městem, dále v okolí provozovny se nenachází žádná konkurence podnikající v oblasti vína. I pro klienty je to výhodná poloha, protože ti, kteří nemají možnost přijet autem, se mohou dopravit MHD, která má zastávku nedaleko u provozovny. O vhodném objektu ke zřízení provozovny je podnikatel také přesvědčen z důvodu krásného kamenného sklepu, který se v těchto prostorech nachází. Mimo finančních prostředků na rekonstrukci provozovny bude pan Talda potřebovat ještě další prostředky a to zejména na nákup vybavení, zabezpečení objektu a na drobné úpravy provozovny. Cílem je zřízení nové provozovny a rozšířením podnikání snížení podnikatelských rizik.

1.2.1 Podíl na trhu v dané lokalitě

Pan Talda má v úmyslu zprovoznit vinárnu v neobvyklém stylu. Interiér bude pojat v domácím duchu. Co se týká samotné provozovny na Faměrově náměstí, měla by díky absenci konkurence dosáhnout výhradního postavení na trhu v místní oblasti. Velkou předností bude otevírací doba a jídelní lístek. Cílem této diplomové práce je komplexně posoudit zdraví firmy TALDAR s.r.o., a to s využitím elementárních metod strategické a finanční analýzy. Na základě provedené analýzy bude vyhodnocena situace a identifikovány nedostatky v řízení této firmy. Rovněž budou formulovány návrhy na opatření, jejichž cílem bude zkvalitnění finančního a ekonomického řízení ve firmě. Případná realizace těchto opatření by měla vést ke zlepšení finanční situace firmy TALDAR s.r.o. Hlavním cílem je navrhnout takové opatření, která povedou ke zvýšení kvantity prodeje služeb, při zachování kvality a tím i zvýšení tržeb a v konečném důsledku i zvýšení zisku. Možnosti zvýšení prodeje vidím v rozšíření sortimentu prodávaného zboží, takzvaná strategie diverzifikace a dále v zlepšení a zefektivnění komunikace mezi obsluhou a zákazníky. V neposlední řadě doporučím změnu v systému ochrany dat a obchodních informací uvnitř společnosti TALDAR s.r.o.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ, NOVÉ POZNATKY Z LITERATURY

2.1 Podstata a smysl podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je z hlediska podniku velice důležitý dokument, a to nejen před samotným zahájením podnikatelské činnosti, ale i v jejím dalším průběhu. Co je tedy vlastně podnikatelský plán? K odpovědi na tuto otázku je možné použít definici dle pánů Hisriche a Peterse, podle nichž: „*Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.*“

Jiná literatura definuje podnikatelský plán takto: „*Podnikatelský plán je dokument, který má podnikateli pomáhat jak v počátcích při vytváření potřebných podmínek pro zahájení vlastní podnikatelské činnosti, tak později při řízení již rozvinutých podnikatelských aktivit.*“

Podnikatelský plán je tedy významnou součástí plánovacích aktivit podniku a jeho kvalita ovlivňuje budoucí chod společnosti. Při jeho zpracování si podnikatel uvědomí své silné stránky, nedostatky, požadavky a bude lépe připraven na budoucnost.

O podnikatelském plánu se někdy také mluví jako o jakémsi „autoatlasu“, který obsahuje odpovědi na otázky typu: kde jsme nyní, kam chceme jít a jak se tam chceme dostat. Pokud se o podnikatelském plánu bude v této souvislosti uvažovat, je zřejmé jeho důležitost lépe pochopitelná.

Každý podnikatel, vedení podniku, by mělo mít jasnou představu o budoucnosti své společnosti. Tyto představy spolu s časovým horizontem jejich dosažení jsou součástí podnikatelského plánu, který by měl podnik každoročně zpracovávat, upravovat a aktualizovat. Plán nikdy není úplný - svět se stále mění.

Podnikatelský záměr definuje cíle a strategii zvolenou k jejich dosažení. Je základní formou naplňování celkově zvolené podnikatelské strategie. Vymezení cílů pomáhá vedení podniku zjistit, co a jak je potřeba udělat. Vědět, čeho chci dosáhnout, je první krok úspěchu.

Podnikatelský záměr funguje také jako významný komunikační prostředek, jehož prostřednictvím se prezentují přednosti i kritická místa plánu zainteresovaným

stranám. Zpracování plánu může tedy sloužit jak pro čistě podnikové účely, tak pro účely mimopodnikové.

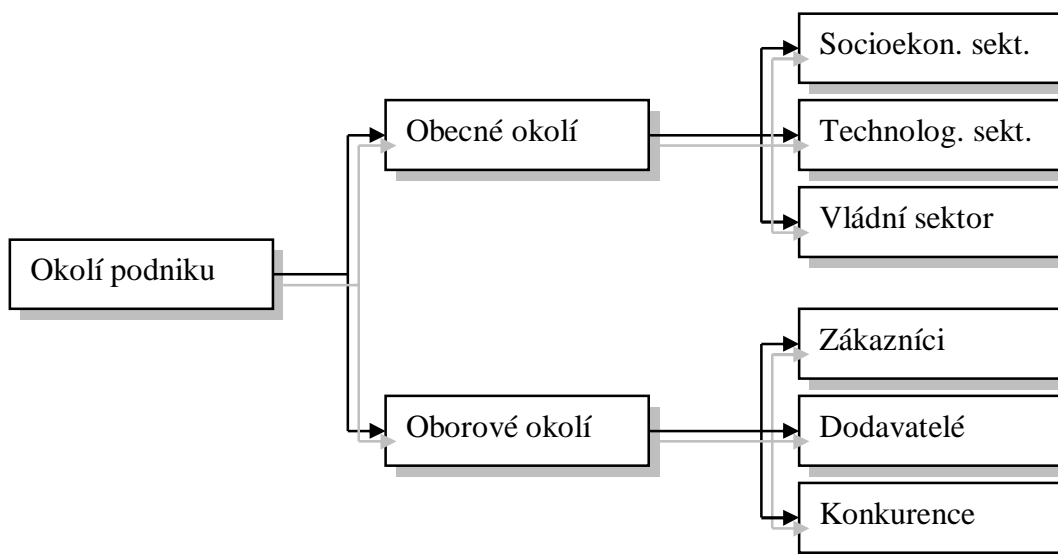
2.2 Analýza a hodnocení výchozí situace firmy

Tato kapitola vychází z literárních pramenů (15), (2).

Základem analýzy výchozí situace firmy /současného stavu/ je analýza vnějšího prostředí firmy /externích faktorů/ a vnitřního prostředí firmy /interních faktorů/.

2.2.1 Analýza externích faktorů

Okolí podniku lze členit do různých podob, dle různých autorů. Nejčastěji je v odborné literatuře uváděno členění okolí dle Houldena a Jaucha – Gluecka.



Obrázek 1: Členění okolí podniku dle Jaucha – Gluecka dle (15)

Okolí podniku dle Jaucha-Gluecka se člení na obecné okolí a oborové okolí. Obecné okolí se dále člení na sektor socioekonomický, technologický a vládní. Oborové okolí se člení na zákazníky, dodavatele a konkurenci.

2.2.1.1. Obecné okolí

Socioekonomický sektor

V rámci socioekonomického sektoru je nejdůležitější působení ekonomických, klimatických, ekologických a sociálních faktorů .

Ekonomické faktory se analyzují především z důvodu silného vlivu současné a budoucí ekonomiky na situaci podniku. Analyzují se zejména následující faktory:

- stádium hospodářského cyklu
- míra inflace
- politická a hospodářská politika vlády
- monetární a fiskální politika
- jiné makroekonomické ukazatele /magický čtyřúhelník/

Ekologické a klimatické faktory významně ovlivňují výrobní technologie podniku, rozmístování výrobních jednotek, způsobují zákazy určitých výrobních provozů apod. Lze říci, že především vlivem ekologických faktorů, případně vyčerpáním dosavadních přírodních zdrojů byl v posledních desetiletích vyvinut efektivní tlak na racionalizaci přírodní energie a využívání přírodních zdrojů. Ekologické faktory nepřinášejí pouze různá omezení, ale vytváří i nové podnikatelské příležitosti, např. v oblastech hospodaření s odpady, alternativních energetických zdrojů, čištění odpadních vod apod.

Sociální faktory zahrnují především následující faktory:

- společenskopolitický systém a klima ve společnosti
- hodnotové stupnice a postoj lidí
- životní styl a životní úroveň
- kvalifikační struktura populace
- zdravotní stav a věková struktura populace

Sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách i stranu nabídky – podnikavost, pracovní motivaci.

Technologický sektor

Investování do technického rozvoje se na přelomu tisíciletí stalo naprostou nezbytností, zároveň však v sobě zahrnuje mnoho rizik – např. vznik konkurenčních technologií, nejistá návratnost vložených prostředků. Strategické zaměření na technický rozvoj je velmi významné pro firmy sledující diferenciační obchodní strategii.

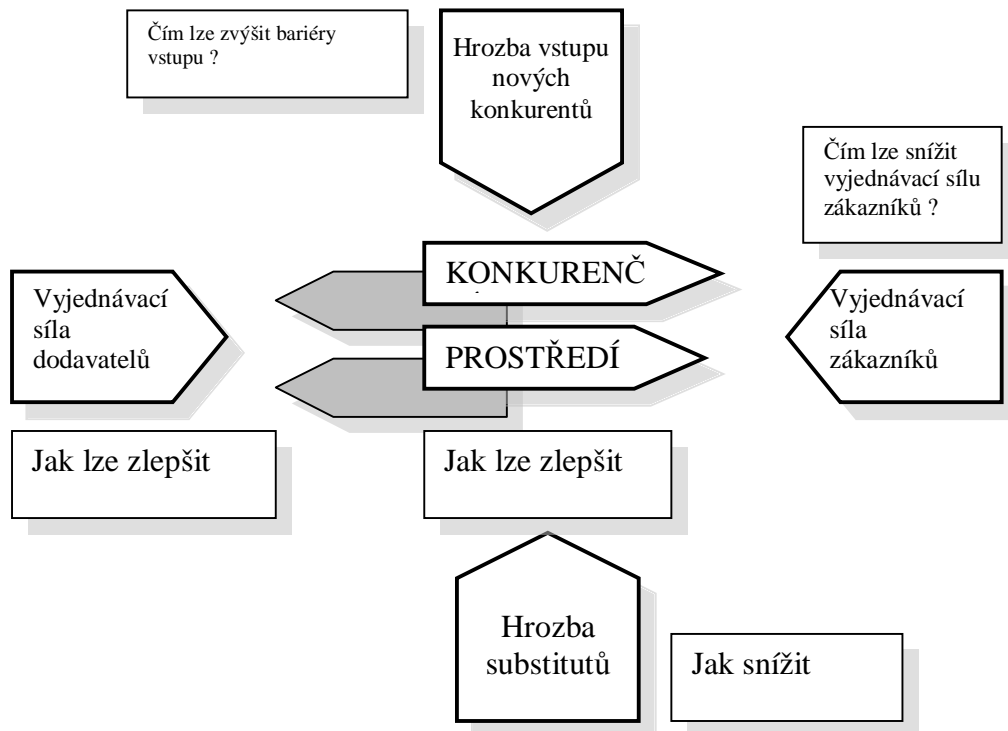
Vládní sektor

Fungování ekonomiky je v současnosti velice ovlivňováno aktivitami vlády a dalšími orgány a institucemi podílejícími se přímo či nepřímo na řízení a ovlivňování státu. Stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony, definicí hospodářské politiky, podporou exportu, výzkumu a technického rozvoje.

Stát je rovněž spoluodpovědný za kvalitu pracovní síly ve smyslu jeho zodpovědnosti za školskou, zdravotnickou a sociální oblast.

2.2.1.2 Oborové okolí podniku

Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Jak uvádí M. Keřkovský: „Velmi důležitým nástrojem analýzy oborového okolí je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.“



Obrázek 2: Porterův model konkurenčního prostředí

Model vychází z předpokladu, že pozice firmy působící v určitém odvětví je především určována působením pěti základních faktorů:

1. Vyjednávací síla zákazníků
2. Vyjednávací síla dodavatelů
3. Hrozba vstupu nových konkurentů
4. Hrozba substitutů
5. Rivalitou firem působících na daném trhu

Sektor zákazníků

Podnik se především zajímá kdo je a jaké potřeby a očekávání má zákazník. Analýza sektoru zákazníků musí být především zaměřena na:

- identifikaci kupujících a faktory, které ovlivňují jejich rozhodování
- demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků
- geografické faktory a rozmístění trhu

U demografických faktorů se analýza zaměřuje především na změny v populaci, posuny ve věku populace a rozložení příjmů populace, kterými jsou významně ovlivňovány preference a možnosti zákazníka.

U geografických faktorů je analyzována okolnost, kde se zákazník nachází. Tato skutečnost má značný vliv na umístění podniku a na strukturu distribučních systémů.

Sektor dodavatelů

V sektoru dodavatelů se zkoumá dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a stabilitě dodávek. Náklady a dostupnost zdrojů jsou určovány kvalitou vztahů mezi určitým podnikem a jeho dodavateli.

Důležitá z hlediska vztahu dodavatel – odběratel je samozřejmě i pozice odběratele. Síla odběratele je velká pokud je odběratelský podnik koncentrovaný /velký, monopolní/, pokud odběratelé představují významnou část obchodu odběratele a pokud odběratel může vertikálně integrovat zpětně. Síla odběratele je malá, pokud podniká ve vysoce konkurenčním prostředí, náklady na případnou substituci dodávek od dodavatele jsou velké, pokud dodávaný produkt tvoří významnou část vstupů výrobního procesu odběratele a pokud dodavatel může vertikálně integrovat dopředně.

Sektor konkurentů

V sektoru konkurentů zpravidla sehrávají rozhodující roli následující tři faktory, označovány též jako bariéry vstupu, resp. výstupu z odvětví:

1. Možnosti vstupu a výstupu firem do a z oboru
2. Možnosti substituce výrobků a služeb
3. Strategie současných konkurentů

Bariérami vstupu jsou především diferenciací výrobku, rozsah produkce, distribuční kanály, výhody v celkových nákladech. Bariérami výstupu jsou zvyky a stereotypy řídicích pracovníků, dlouhodobé investice a vysoké náklady na výstup.

2.2.2 Analýza interních faktorů

Tato kapitola vychází z literárních pramenů (10).

Neméně důležitou analýzou náležející do analýzy výchozího stavu firmy je analýza vnitřního prostředí firmy. V rámci analýzy vnitřního prostředí firmy analyzujeme za účelem identifikace silných a slabých stránek podniku tyto vnitřní faktory:

- faktory vědeckotechnického rozvoje
- marketingové a distribuční faktory
- faktory výroby a řízení výroby
- faktory podnikových a pracovních zdrojů
- faktory finanční a rozpočtové

Faktory vědeckotechnického rozvoje

Vědeckotechnický rozvoj velmi intenzivně přispívá k vytváření konkurenčních výhod podniku ze dvou základních důvodů:

- vede k vytvoření nového nebo zlepšení stávajícího výrobku
- vede ke zlepšení výroby

Obecně můžeme rozlišit tři přístupy k vědeckotechnickému rozvoji:

- ofenzivní inovátor
- defenzivní následník
- defenzivní imitátor

Marketingové a distribuční faktory

V oblasti marketingu a distribuce je důležité analyzovat následující základní faktory:

- konkurenční struktura trhu
- účinnost cenové strategie
- fáze životního cyklu oboru
- účinnost reklamy a jiné

Faktory výroby a řízení výroby

Při analýze výroby a řízení by měly být zkoumány především následující faktory určující vývoj v dané oblasti:

- velikost výrobních kapacit
- rozmístění vnitropodnikových jednotek
- dostupnost energie, surovin a materiálů
- hospodárnost využití energie, surovin a jiné

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Následující faktory mohou velmi výrazně ovlivnit konkurenční výhody podniku a proto musí být rovněž předmětem analýzy:

- image a prestiž podniku
- pracovní klima a kultura podniku
- zkušenosti a motivace pracovníků
- kvalita zaměstnanců a jiné

Faktory finanční a rozpočtové

Jedná se především o analýzu finančních zdrojů a finančních výsledků podniku. Nejčastěji se využívají poměrové ukazatele likvidity, efektivnosti využití zdrojů, ukazatele ziskovosti, případně pyramidové finanční ukazatele.

2.2.3 Diagnóza silných a slabých stránek podniku

Nejjednodušší technikou, která se používá v oblasti diagnostování silných a slabých stránek podniku je obecně známa analýza SWOT. V analýze SWOT jsou identifikovány klíčové faktory, které pro podnik představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto klíčové faktory jsou verbálně charakterizovány ve čtyřech kvadrantech /Strength – síla, Weakness – slabost, Opportunity – příležitost, Threat – hrozba/. Tato technika umožňuje velmi přehledně charakterizovat klíčové faktory, které ovlivňují pozici firmy.

Fakta pro SWOT lze shromáždit dle(15) pomocí nejrůznějších technik, například převzetím z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty (benchmarking), metodou interview, případně řízené diskuze expertů (brainstormingem). Inspirací mohou být již dříve zpracované SWOT, případně závěry výzkumů z této oblasti.

Je výhodné, jsou-li při zpracování SWOT respektovány následující zásady:

- 1) Závěry SWOT by měly být relevantní, tj. analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracovávána.
- 2) SWOT by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy, analýza by měla být zaměřena na podstatné vlastnosti/atributy analyzovaného objektu/prostředí.
- 3) Je-li SWOT součástí strategické analýzy, pak by při ní měla být identifikována pouze "strategická" fakta.
- 4) SWOT by ,měla být objektivní.
- 5) Síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT nějakým způsobem ohodnocena podle významu.
- 6) Je výhodné, jsou-li jednotlivá fakta v tabulce SWOT identifikována/označena.

2.3 Tvorba, hodnocení a volba strategie firmy

Tato kapitola vychází z literárních pramenů (2), (10).

Analýza současného stavu firmy provedená dle předchozí kapitoly je výbornou startovní čarou pro formulaci strategie firmy a návrh podnikatelského plánu. Základními prvky strategie projektu jsou :

- geografická strategie
- strategie z hlediska tržního podílu
- strategie z hlediska vazby výrobek – trh
- marketingová strategie

Geografická strategie

Pro stanovení realistické konkurenční pozice musí firma stanovit svůj relevantní trh, a to především z hlediska geografického zaměření svých aktivit.

Strategie z hlediska podílu na trhu

Pro podnikatelský projekt je třeba dále stanovit tržní pozici nebo tržní podíl, kterého hodlá firma dosáhnout na určitém trhu. Důležitost tohoto podílu na trhu vyplývá především z jeho vazby k rentabilitě firmy. Z hlediska předpokládaného podílu na trhu je třeba zvažovat tři základní strategie:

- strategie nákladového prvenství (cost leadership)
- strategie diferenciacce
- strategie tržního výklenku – soustředění se na jasně vymezený cíl

Strategie z hlediska vazby výrobek – trh

Tato strategie determinuje do značné míry marketingovou strategii projektu. Z hlediska vazeb výrobek – trh se rozlišují:

- strategie penetrace – zaměřená na rozšíření současných výrobků na současných trzích

- strategie rozvoje produktu - orientovaná na nové produkty pro současné trhy
- strategie rozvoje trhu – proniknutí dosavadních produktů na nové trhy
- strategie diversifikace – orientovaná na proniknutí nových výrobků na nové trhy

Marketingová strategie

Zvýšení prodejů firmy lze dosáhnout buď potlačením konkurence při stabilní nebo klesající celkové poptávce /tržní podíl firmy roste/, nebo expanzí trhu při zachování tržního podílu.

Volba strategie podniku

Výše uvedené varianty strategie podniku je třeba analyzovat a hodnotit z hlediska stupně dosažení cílu projektu, finančních dopadů jednotlivých variant strategie jejich rizik finančních, politických, ekologických aj. Výsledkem hodnocení je volba výše popsaných strategií.

Dále je třeba specifikovat základní znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro dosažení úspěchu projektu vzhledem ke skutečné i potencionální konkurenci a dále určit, zda se tržní pozice dosáhne vlastními silami, či existuje možnost účelné kooperace.

2.4 Účel podnikatelského plánu

Tato kapitola vychází z literárních pramenů (2), (15)

Příprava podnikatelského záměru se odvíjí od nějakého nápadu či myšlenky, výroby určitého výrobku, poskytování služeb nebo využívání zdrojů nejrůznější povahy. Podnikatelský plán nutí podnikatele, aby důkladně prozkoumal a promyslel svůj podnikatelský záměr a všechno co s ním souvisí. I negativní výsledek v první fázi příprav podnikatelského plánu může být úspěchem a podnikatel tak začne hledat v projektu rezervy, zvažovat více variant a hledat tu nejlepší. To vše zvyšuje pravděpodobnost, že podnikatelský plán, který na konci připraví, bude mít opravdu reálnou naději na úspěch.

Podnikatelský plán má zpravidla dvojí využití. Používá se jednak pro vnitropodnikové účely. Je to určitý vnitřní dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy. Značný význam však má i externí uplatnění podnikatelského plánu v případě, že firma hodlá financovat investiční program zčásti nebo zcela pomocí cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nenávratné podpory.

Vzhledem k tomu, že nabídka finančních zdrojů na trhu je menší než poptávka po nich, je třeba přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování se tento kapitál použije. Poskytovatel kapitálu, např. banka, totiž pečlivě zvažuje a hodnotí projekt i firmu z hlediska výnosnosti vložených prostředků, jejich návratnosti i existujícího podnikatelského rizika. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán pak může významně podpořit získání potřebného kapitálu.

Kromě využití jako nástroje plánování jsou podnikatelské plány vhodné i jako nástroj kontroly. Podnikatelský plán je často rádcem podnikatele v prvních letech jeho aktivní činnosti. Na konci každého roku se srovnávají plánované údaje se skutečnými. Ze srovnání je patrné, zda cílů bylo dosaženo nebo zda a kde došlo k odchýlkám. Srovnání plánovaných a skutečných hodnot i účinná kontrola podniku jsou možné pouze tehdy, jestliže jsou cíle stanoveny nejen popisně, ale jsou plánovány i hodnotově. Podnikatelské plány jsou také nástrojem vzdělávání vedoucích pracovníků a plní úlohu provozního průvodce v období, kdy podnik zahájí svoji činnost.

2.5 Struktura podnikatelského plánu

Tato kapitola vychází z literárních pramenů (16), (14)

Podnikatelský plán není dokumentem, který by měl normativně zadané náležitosti. Způsob a rozsah jeho zpracování tedy závisí na výši potřebného kapitálu, na cílech zpracovatele a na individuálních požadavcích příjemce.

Externí příjemci podnikatelských plánů mají jiné požadavky na informace než příjemci uvnitř podniku. Tuto zvláštnost je třeba mít při zpracování na zřeteli. Vedení a osazenstvu jsou většinou známy vlastnické poměry, které v podnikatelském plánu není nutno uvádět. Pro externí poskytovatele kapitálu je však tato informace velmi důležitá a musí být v plánu podrobně propracována.

Stejně, jako mnoho jiných dokumentů, také podnikatelský plán začíná stručným shrnutím nejdůležitějších bodů. Shrnutí těchto bodů neslouží jako úvod, ale jako zhuštěná prezentace následujících bodů, které vzbudí čtenářův zájem. Shrnutí by mělo podle Udo Wupperfelda dle (16) obsahovat tyto body:

- **Předmět podnikání / podnikatelský záměr** – popis předmětu podnikání, nabídky výkonů, inovační záměry, příslušné trhy aj.
- **Faktory úspěchu** – popis neobyčejností na podnikatelském záměru, významné konkurenční výhody, užitek pro zákazníka, osobní předpoklady managementu.
- **Podnikové cíle** – objasnění výchozích předpokladů, cílů a možností růstu firmy. Optimistický a současně realistický popis podnikatelské vize.
- **Ekonomické cílové veličiny a potřeba kapitálu** – popis formou směrných čísel, obrátové a ziskové cíle a potřebu kapitálu k realizaci záměru.

Přesto, že neexistuje závazná podoba, kterou musí každý použít, ustálil se všeobecný základ, který většina podnikatelských plánů dodržuje. Nejdůležitější je popsat podnikatelskou myšlenku co nejjasněji tak, aby přesvědčila investory o tom, že toto podnikání přinese dostatečně velký zisk, vyvažující rizika spojené s investováním. Také pro samotného podnikatele je důležité, aby svoji podnikatelskou myšlenku v plánu dobře popsal, uvědomí si pak všechna úskalí a rizika projektu, která by jej dříve nenapadla.

Také kapitoly, které by měl podnikatelský plán obsahovat, lze v důsledku rozdílnosti podniků a projektů stanovit pouze v hrubých rysech. Názvy jednotlivých kapitol se mohou lišit svým rozsahem i obsahem. Každý podnikatelský plán by však měl obsahovat tři základní dílčí části. Na začátku podnikatelského plánu by mělo být shrnutí a na konci finanční plán, představa o financování a potřebné přílohy.

Podnikatelské plány se obvykle skládají ze tří dílčích částí:

- Popisná část, která obsahuje charakteristiky, předpoklady a plánované aktivity
- Číselná část, dokládající popisnou část údaji o počtu zaměstnanců, obrátu, likviditě, zisku, investicích apod.
- Přílohy, které obsahují obrázky, studie trhu, výpočty, opisy smluv atd.

Struktura podnikatelského plánu:

1. Titulní strana
2. Exekutivní souhrn
3. Analýza odvětví
4. Popis podniku
5. Výrobní plán
6. Marketingový plán
7. Organizační plán
8. Hodnocení rizik
9. Finanční plán
10. Přílohy jako podpůrná dokumentace

2.6 Požadavky na podnikatelský plán

K tvorbě podnikatelských plánů je nutné vždy přistupovat individuálně, ale zpracovaný podnikatelský plán by měl podle J. Fotra(2) splňovat určité požadavky:

- být **stručný a přehledný** /jeho délka by neměla přesahovat padesát strojových stránek/
- být **jednoduchý** a nezacházet do technických a technologických detailů /tj. má být srozumitelný pro bankéře a investory, což jsou zpravidla osoby bez hlubších technických základů/,
- **demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka** /investoři oceňují tržně orientovanou podnikatelskou činnost/,
- **orientovat se na budoucnost**, tj. ne na to, čeho již firma dosáhla, ale na vystižení trendů, zpracování prognóz a jejich využití k charakteristice toho, čeho má být dosaženo,
- **být co nejvěrohodnější a realistický** /např. otevřené ohodnocení konkurence zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu/,

- **nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu**, neboť to snižuje jeho důvěryhodnost v očích poskytovatele kapitálu,
- **nebýt však ani příliš pesimistický**, neboť při podceňování může být daný podnikatelský projekt pro investora málo atraktivní,
- **nezakrývat slabá místa a rizika projektu** /i případné chyby, kterých se firma v minulosti dopustila/. Jestliže totiž investor odhalí určité negativní faktory neuvedené v podnikatelském plánu, může to v jeho očích značně oslabit důvěryhodnost projektu. Naopak identifikace rizik a existence plánu korekčních opatření demonstruje připravenost manažerského týmu na zvládnutí případných problémů s využitím minulých zkušeností,
- **upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu**, a to nejen z hlediska nezbytných manažerských a podnikatelských dovedností, ale i schopnosti práce jako efektivního týmu,
- **prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky** v případě užití bankovního úvěru k financování projektu,
- prokázat, jak může poskytovatel kapitálu formou účasti, rizikového kapitálu aj. **získat zpět vynaložený kapitál** s patřičným zhodnocením,

Závěrem je třeba uvést, že ani vysoká kvalita podnikatelského plánu nezaručuje úspěch projektu, neboť jde o stále rizikový projekt. Kvalita přípravy projektu se však projeví příznivě tím, že:

- zvyšuje naději úspěchu jednotlivých projektů a tím zlepšuje hospodářské výsledky firmy z dlouhodobého hlediska.
- snižuje podstatně nebezpečí takového neúspěchu projektu, který by vážně ohrozil finanční stabilitu firmy a případně i samotnou její existenci.

Vzhledem k významnému vlivu kvality přípravy projektů a podnikatelského plánování na dosažení prosperity firem v tržním prostředí je třeba, aby vedení těchto firem věnovalo zpracování podnikatelských plánů zaslouženou pozornost. Současně je však třeba upozornit na to, že zpracovaný podnikatelský plán nebude vzhledem k proměnlivosti podnikatelského okolí platit beze změny delší dobu. Podnikatelský plán

je třeba chápat jako stále živý a vyvíjející se dokument, který je třeba neustále adaptovat a upravovat vzhledem k měnícím se podmínkám.

2.7 Pravidla pro tvorbu podnikové strategie růstu

K tomuto problému cituji Mallyu (10 str....) :

„ Domnívám se, že je velmi důležité, aby firma věděla nejen kam a kudy chce jít, neboť cílů a cest k jejich dosažení může být mnoho, ale také, kde se na své cestě nachází a co musí udělat proto, aby se k cíli své cesty dostala. K tomu potřebuje společnost dobrý nápad a pak velmi dobře zpracovanou strategii. S dobrým nápadem se dá rychle zbohatnout, avšak z dlouhodobého hlediska je nutné mít účinnou strategii.“

Mezi pravidla při formulování strategie patří.

- Přijímání strategie ze strany vedoucích sil a pracovníků. Strategie musí být srozumitelná všem zúčastněným. Nic není nebezpečnější, než názor spolupracovníků, že podnik postrádá jakoukoliv strategickou koncepci.
- Vzdělání vedoucích sil ve strategickém řízení. Strategické myšlení a jednání není vrozené, naopak: často znamená pro vedoucí síly průlom do jejich dosavadního myšlení a zvyklostí, a proto v něm musí být školení
- Strategický plán je podklad pro projednávání s ostatními skupinami. Mohou to být vlády, odbory, svazy a zainteresované podniky. Jasná a sledovatelná strategie zostřuje profil podniku a ulehčuje jednání.
- Rozhodnutí o alokaci zdrojů
- Určení obchodních aktivit organizace
- Generování alternativních strategií
- Stanovení dlouhodobých cílů
- Identifikování externích příležitostí a hrozeb organizace
- Určení zda bude organizace expandovat nebo diverzifikovat

Strategie, kterou vedení organizace vybere jako optimální, by měla být efektivní při řešení daného problému. Prakticky může být implementována v dané situaci a dostupnými zdroji, proveditelná v rámci adekvátního času, ekonomická, není příliš

rozkladná a je akceptovatelná všem zainteresovaným skupinám uvnitř organizace. Je důležité brát v úvahu její soulad se zdroji, kompetencemi a příležitostmi, a také její soulad s riziky a očekáváním.

2.8 Finanční analýza

Tato kapitola vychází z pramenu (17).

Hlavním úkolem finanční analýzy je neustále vyhodnocovat ekonomickou situaci podniku a její vývoj, příčiny jejího stavu a vývoje, posuzovat vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti, připravit podklady pro opatření ke zlepšení ekonomické situace podniku, k zajištění další prosperity podniku, k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů.

Finanční cíle podniku:

1.Základní cíl - dlouhodobá maximalizace tržní hodnoty podniku – růst bohatství podnikatele.

2.Rozhodující dílčí cíle - trvalá platební schopnost podniku, trvalý dostatečně vysoký hospodářský výsledek a rentabilita vlastního kapitálu.

Východiska tvorby finančního plánu:

- strategické cíle podnikatele
- dosavadní vývoj a dosažená úroveň finanční situace podniku
- prognóza vývoje prodeje
- prognóza vývoje ekonomického prostředí

Kontrola plnění finančního plánu:

Měsíčně na základě finanční analýzy účetních výkazů

Hlavní funkce finanční analýzy:

- komplexní posouzení úrovně současné finanční situace podniku a její příčiny
- příprava návrhů ke zlepšení finanční situace podniku
- nástroj hodnocení variant finančních strategií podniku
- nástroj zkvalitnění rozhodovacích procesů v oblastech operativního i strategického řízení

Finančně zdravý podnik:

Posuzuje se na základě schopnosti podniku udržet vlastní existenci a produkovat efekty pro vlastníky ve formě co nejlepších výsledků hospodaření. Jedná se tedy schopnost podniku udržet si dynamickou rovnováhu, a to jak ve vztahu k měnícím se podmínkám a požadavkům vnějšího prostředí, tak ve vztahu k rozhodujícím zájmovým skupinám, které se na chodu podniku podílejí. Nutnou podmínkou finančního zdraví je perspektiva dlouhodobé platební schopnosti. Proto je důležitý poměr dluhů podniku k trvale vloženému vlastnímu kapitálu.

Finanční tíseň nastává tehdy, když problémy platební schopnosti jsou tak vážné, že je není možné řešit bez zásadních změn v činnosti podniku a ve způsobu jeho financování.

Přechodné stavy:

- podnik vykazuje ztrátu, ale je likvidní,
- podnik vykazuje zisk, ale občas má potíže s likviditou.

Uživatelé výsledků finanční analýzy:

- investoři (akcionáři, společníci),
- manažeři podniku,
- banky a jiní věřitelé,
- obchodní partneři, (zákazníci, dodavatelé),
- konkurenti,
- státní orgány,
- burzovní makléři,
- odborové svazy, vysoké školy, media,
- zaměstnanci.

Pojetí hlavních etap finanční analýzy:

1. Shromáždění potřebných informací. Volba a výpočet ukazatelů a srovnávacích základů.
2. Analýza absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů a jejich soustav a jejich srovnávání se zvolenými srovnávacími základnami.
3. Hodnocení vývoje ukazatelů v čase (trendová analýza).
4. Hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli - odhalení příčin současného stavu a vývoje.
5. Návrhy opatření na zlepšení.

Srovnávací základny - problém srovnatelnosti.

S kým srovnáváme výsledky FA podniku?

- s hlavními konkurenty,
- s odvětvovým průměrem,
- s expertními zkušenostmi,
- s požadavky úvěrových výborů bank,
- s plánovanými hodnotami.

Problémem srovnatelnosti je podobnost a homogenita podniků jejichž účetní výkazy jsou východiskem analýzy. Finanční analytik musí znát účetnictví. Účetní výkazy ale nezobrazují nepeněžní faktory! Základní potíže srovnatelnosti způsobuje fakt, že v ekonomii neexistují teoretické modely „vzorových“ podniků a neexistují obecně platné „normální“ hodnoty ukazatelů. Roční účetní výkazy zakrývají kolísání veličin během roku (tokové a stavové).

Ukazatele finanční analýzy a jejich volba:

Standardní metody FA nabízejí využití značného počtu ukazatelů a metod jejich strukturalizace. Je nutno respektovat fakt, že má význam používat pouze takové ukazatele, u nichž známe vzájemné vazby a jsme schopni definovat příčiny jejich stavu a vývoje.

Příklad osnovy dokumentu finanční analýzy:

1.Charakteristika podniku

- historie podniku,právní forma,vlastnická struktura,
- předmět podnikání,výrobní program,
- zákazníci,trhy, konkurenti,
- technologie,její úroveň a stupeň odepsání,
- výrobní kapacita a její využití,
- SWOT analýza,
- strategické cíle podniku.

2.Zhodnocení informačních zdrojů pro FA, výběr metod,ukazatelů a srovnávacích základů

3.Analýza stavových ukazatelů (položek rozvahy).

- analýza aktiv-majetku podniku
- analýza pasiv-způsobu financování majetku

4. Analýza tokových ukazatelů-zejména:

- tržeb
- nákladů a nákladovosti
- zisku a přidané hodnoty
- cash-flow

5. Analýza rozdílových ukazatelů,zejména:

- čistého pracovního kapitálu
- čistých pohotových prostředků
- čistého peněžního majetku

6.Analýza poměrových ukazatelů a vztahů mezi nimi :

- ukazatelů likvidity,
- ukazatelů řízení dluhu,
- ukazatelů využití aktiv,
- ukazatelů ziskovosti,
- a dalších podle potřeby.

7. Analýza soustav ukazatelů jako orientační podklad pro podrobné analýzy:

- Altmannův index finančního zdraví
- indexy IN
- pyramidové rozklady
- srovnání se srovnávacími základnami.

8. Formulace souhrnného hodnocení finanční situace

9. Návrhy na zlepšení současného stavu.

10. Přílohy.

Zdroje vstupních dat finanční analýzy:

Tři základní zdroje dat:

1. Účetní data podniku čerpaná z :

- účetních výkazů finančního účetnictví a jejich příloh,
- vnitropodnikového účetnictví a výsledků činnosti controllingu (struktura tržeb a nákladů, kalkulace a.j.)
- výročních zpráv podniku.

2. Ostatní interní data o podniku, jejichž zdrojem jsou:

- podnikové statistiky,
- vnitřní organizační směrnice,
- prognózy, plánovací systém

3. Externí data z ekonom. prostředí podniku např.:

- údaje státní statistiky, ministerstev a dalších organizací
- zprávy z odborného tisku, burzovní zprávy, měn. relace a jiné.
- INTERNET - nejdůležitější současný externí zdroj.

Účetní výkazy roční účetní závěrky je nejpoužívanější zdroj:

- Rozvaha-bilance.
- Výkaz zisků a ztrát-výsledovka.
- Přílohy včetně přehledu finančních toků.

Základní podmínkou vypovídající schopnosti je, že účetní výkazy musí věrně zobrazovat skutečnou situaci podniku, kterou prověřuje externí audit. Finanční analýza na základě účetních výkazů je pouze první rozlišovací úroveň, pro detailnější rozbor je nutno analyzovat situaci v oboru činnosti podniku.(Controlling-manažerského účetnictví). Hluboké pochopení logiky a vazeb účetních výkazů je hlavní podmínkou úspěšnosti finančního analytika. Kromě výkazů finančního účetnictví je nutno znát a pracovat i s výkazy manažerského účetnictví,jejichž vedení je úlohou controllingu. Rozvaha - bilance zobrazuje stav majetku podniku k určitému datu,(stavové veličiny) většinou k poslednímu dni finančního roku a stav finančních zdrojů podniku,kterými je tento majetek financován.

3. ANALÝZA PROBLÉMU A NÁVRH PŘÍSTUPU K ŘEŠENÍ- NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

3.1 Základní strategická analýza firmy

Podnikatelské prostředí, v němž se firma rozhodla rozšířit své podnikatelské aktivity, zahrnuje celou řadu faktorů, jejichž působení může na jedné straně vytvářet nové podnikatelské příležitosti, ale na druhé straně se může jednat o potenciální hrozby pro její existenci. Domnívám se proto, že je velmi účelné důkladně a systematicky monitorovat a analyzovat výchozí situaci firmy a její současný stav, pomocí analýzy vnějšího a vnitřního okolí podniku.

3.1.1 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7 S“

Tom Peters (nar.1942) a Robert Waterman ve své publikaci Hledání dokonalosti (In Search of Excellence) v roce 1982 prezentovali tzv. koncept „7 S“ (vzhledem k tomu, že v té době pracovali oba u firmy McKinsey, bývá tento přístup někdy nazýván „McKinsey koncept“). Jejich cílem bylo na základě průzkumu identifikovat společné znaky, které vedly k jejich úspěchu. Analýza by měla přispět k odhalení rozhodujících faktorů podmiňujících úspěch firmy při realizaci její strategie, tzv. klíčových faktorů úspěchu. Při jejich identifikaci je pro nás pomůckou „7 S model“, metodika strategické analýzy poradenské firmy McKinsey, dle níž je nutno strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory pojímat i analyzovat v celistvosti, ve vzájemných vztazích a působení, systémově. V tomto pojetí je nutno na každou organizaci pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude vytyčená firemní strategie naplněna. Model je nazýván „7 S“ podle toho, že je v něm zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S:

-**Strategy (strategie)** – plán nebo postup činností vedoucí k takovému alokování vzácných zdrojů podniku v průběhu času, které zajistí dosažení určených cílů.

-**Structure (struktura)** – hlavní znaky organizačního uspořádání a způsob, jakým jsou jednotlivé organizační jednotky vzájemně propojeny,

-**System (systémy řízení)** – manažerské techniky a rutinní postupy (např. podoba manažerských porad, systém odměňování a hodnocení atd.)

-**Style (styl manažerské práce)** – chování vedoucích pracovníků firmy při dosahování cílů a současně celková podoba firemní kultury.

-**Staff (spolupracovníci)** – charakteristika důležitých zaměstnaneckých kategorií v rámci firmy (technici, absolventi universit, konstruktéři, věkové složení, kvalifikace atd.)

-**Skills (schopnosti)** – jedinečné schopnosti klíčových lidí ve firmě i podniku jako celku, které jej odlišují od konkurence.

-**Shared values (sdílené hodnoty)** – důležité principy a směrodatná pravidla, která organizace a její členové dodržují (např. otevřená komunikace, spokojenost zákazníka apod.)

Strategie

Firma si je vědoma konkurence, která je v blízkém okolí, ale je pevně přesvědčena o možnosti ohrožení jejich pozice na trhu. Bude se snažit o poskytování kvalitnějších služeb a to v návaznosti na nově vybudovaný interiér. Rozšíření sortimentu služeb poskytovaného klientele za běžné ceny. Motto společnosti zní: „Kvalitní služby nemusí mít vysokou cenu“.

Struktura

Struktura společnosti TALDAR s.r.o. je centralizovaná. Důležité rozhodnutí jsou dělány jednatelem společnosti, který tvoří top management. Jednatel má rozhodovací a řídicí pravomoc a také odpovědnost.

Střední management bude tvořit vedoucí nově budovaného objektu (vedoucí pro personál), který je řízen Top managementem, ale ve svém oddělení má vlastní pravomoc a odpovědnost.

Operativní management tvoří samotní zaměstnanci, kteří se řídí příkazy svého nadřízeného (střední management). Jejich hlavní činností je obsluha zákazníka.

Systémy řízení

Každodenní rutinní postup práce plánujeme podrobně sepsat ve směrnících provozu a jednou týdně je plánována porada personálu, kde mimo jiné bude veřejně řešeno hodnocení a odměňování. Podrobnými směrnici se bude personál řídit při každodenní činnosti.

Styl manažerské práce

Management se snaží přistupovat k řízení firmy komplexně. Využívá moderních forem řízení. Tento přístup budeme chtít nadále praktikovat také v nově budovaném provozu. Společnost vyhodnocuje vnější prostředí pomocí hodnocení spokojenosti zákazníků. Hlavní důraz je kladen na výsledek prodeje a spokojenost zákazníka. Od těchto kritérií se odvíjí i formální a neformální stránka řízení top managementu.

Spolupracovníci

Zaměstnanci budou vybíráni dle potřeb zaměstnavatele, kdy hlavní důraz je kladen na kvalifikační požadavky, odbornost a praxi v oboru. Nedílnou součástí je pohovor. Co se týká osobnosti, klade se důraz na tyto vlastnosti: komunikativnost, loajalita, důvěra, morální bezúhonnost, cílevědomost, flexibilita. Systém odměňování bude stanoven podle tržeb provozu, čistého zisku z prodaného zboží, prodejní aktivity.

Schopnosti

Odbornost zaměstnanců je závislá na praxi a také na dosaženém vzdělání pomocí odborných školení, dále zvyšováním svých jazykových znalostí a zlepšování komunikační strategie. Tyto všechny schopnosti by měly být v synergickém efektu. Společnost TALDAR s.r.o. plánuje kontinuální školení pracovníků.

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty odrážejí základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky. V dobře fungujících firmách jsou základní sdílené hodnoty patřičným způsobem vyjádřeny v jejich strategických plánech a podnikatelských záměrech. Nejdůležitější sdílené hodnoty společnosti TALDAR s.r.o. jsou dobré jméno společnosti, profesionální přístup, kvalitní zboží, dobrý servis a spokojený zákazník.

3.1.2 Analýza vnějšího prostředí firmy

Následující analýza se zabývá rozbořem obecného okolí (makrookolí) podniku, vazbami jednotlivých faktorů, odhadem budoucího vývoje a jejich dopadem na finanční situaci podniku. Pro rozbor obecného okolí podniku jsem zvolila metodu PEST, která se zabývá obecným okolím podniku z pohledu čtyř klíčových oblastí jeho vlivu na podnik. Je to oblast politicko-legislativních vlivů, oblast ekonomických vlivů, oblast sociálních

a demografických vlivů a oblast technických a technologických vlivů. Celkový podnikatelský záměr je proto nutné sestavovat i s ohledem na tyto faktory. Na trh a tržní příležitosti působí v první řadě makroprostředí. Jeho prvky může společnost stěží ovlivnit, působí jako autorita. Pro makroprostředí je charakteristická jeho neustálá proměnlivost a nepředvídatelnost. Je důležité, aby podnik sledoval veškeré změny v makroprostředí, které pro něho mohou znamenat příležitost anebo naopak hrozbu, a pružně se jim přizpůsoboval.

Politicko – legislativní faktory vlivu

Za nejdůležitější současný politický faktor můžeme považovat vstup do Evropské unie. Zejména pro naši firmu můžeme spatřovat výhody v tom, že v souvislosti se vstupem na pracovní trh EU porostou na úroveň jazykových znalostí a další vzdělanosti pracovní síly. Předpokládáme tedy zvýšený nárůst zájmu o služby v pohostinství.

V České republice je v současné době u moci Občanská demokratická strana, která spolu s koaličními partnery, (KDU-ČSL a Stranou zelených), ovlivňuje dění v zemi. V současné době v ČR panuje politická nestabilita, způsobená koaliční vládou, která se opírá o dva přeběhlíky (bývalí členové opozice). Předsedou vlády je Miroslav Topolánek z Občanské demokratické strany. Pozitivní jev pro podnikatele je, že současná vláda je pravicová a její reformy jsou pro podnikatelské a lze předpokládat, že legislativní změny povedou k rozvoji malého a středního podnikání v ČR. V nejbližší době se chystá balíček změn pro finanční reformu v ČR. Jedná se o snížení sazeb daní z příjmu, DPH, změny plateb nemocenského a dalších změn, které jsou nakloněny podnikatelskému sektoru.

V rámci mezinárodních vztahů se sousedními zeměmi (především Německo a Rakousko), má Česká republika kladné vztahy.

Právní normy pokrývají většinu oblastí, ale mnoho z nich vykazuje nedostatky. Vynutitelnost práva je na nízké úrovni a soudní procesy trvají stále neúměrně dlouhou dobu a stávají se pro podnikatele velmi demotivující.

Problematickým se jeví nepřehlednost právních norem upravujících podnikatelské prostředí a daňovou legislativu. Jedná se zejména o časté novely Obchodního zákoníku, Živnostenského zákona, Zákoníku práce, Zákona o účetnictví, Zákona o daních z příjmů, Zákona o spotřebních daních a dalších předpisů souvisejících s podnikáním.

V této oblasti dochází k častým novelizacím předpisů. Pro podnikatele je nákladné tyto změny sledovat a dodržovat.

Velkou legislativní změnou, je zavedení výběru mýta na dálnicích a silnicích první třídy v ČR. Tato další daňová zátěž ovlivnila ceny veškerého dopravného.

V dohledné době nevidím žádné problémy pro společnost TALDAR s.r.o. z důvodů změny politicko legislativní jako jsou např. – hygienické, ani jiné omezení. Pouze nepřijetí finanční reformy by znamenalo prohloubení finanční krize státu, která by se mohla dotknout i malého a středního podnikání v ČR.

Legislativa

Základní rámec podnikatelské činnosti je upraven obchodním zákoníkem (č. 513/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů) a živnostenským zákonem (č.445/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů) dále pak, jakožto zaměstnavatele, se nás týká zákoník práce (č. 65/1965 Sb. ve znění pozdějších předpisů), mzdové předpisy (zákon č. 1/1992 Sb. o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výděлку, ve znění pozdějších předpisů) a související předpisy sociálního a zdravotního zabezpečení (zákon č. 100/1988 Sb. o sociálním zabezpečení, zákon č. 582/1991 Sb. o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, zákon č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, zákon č.54/1956 Sb. o nemocenském pojištění zaměstnanců, zákon č. 155/1995 SB. o důchodovém pojištění, zákon č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění a zákon č. 592/1992 Sb. o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, vše ve znění pozdějších předpisů) a také daňové a účetní předpisy (zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, zákon č. 588/1992 Sb. o dani z přidané hodnoty a zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, vše ve znění pozdějších předpisů).

Ekonomické faktory vlivu

Vláda ČR projednala a schválila pravidelnou aktualizaci Konvergenčního programu České republiky (listopad 2007). Konvergenční program je materiál každoročně předkládaný orgánům EU, který se zabývá střednědobou udržitelností veřejných financí. V případě členských zemí, které jsou v tzv. proceduře nadměrného schodku (tj. s deficitem nad 3 % HDP) se sleduje i plnění závazků spojených s termínem pro ukončení procedury. V případě ČR je termínem pro snížení schodku pod

hranici 3 % HDP rok 2008, což by mělo být díky zákonu o stabilizaci veřejných rozpočtů splněno.

ČR až do roku 2006 předkládala pravidelné aktualizace Konvergenčního programu, které dodržovaly nominální závazky snižování deficitu v nejbližším roce s tím, že příprava nezbytných konsolidačních kroků pro následující roky byla nechána otevřená. Skutečný fiskální vývoj, především díky lepším než očekávaným daňovým příjmům plynoucím ze zrychlování ekonomického růstu a zavedení institutu rezervních fondů, pak umožňoval deficity snižovat rychleji než se ČR zavázala. Ke zlomu došlo v letošním roce, kdy ČR podle aktualizovaného Konvergenčního programu předloženého v březnu 2007 místo deficitu ve výši 3,3 % HDP, ke kterému se zavázala, cílila deficit na úroveň 4 % HDP. V červenci 2007 Rada EU ve složení ministrů financí a hospodářství (ECOFIN) současně s hodnocením tohoto programu došla k závěru, že kroky přijaté ČR ke korekci nadměrného rozpočtového schodku do roku 2008 nejsou dostatečné. Následně dne 9.10.2007 Rada ECOFIN přijala pro ČR nová doporučení. Na tato doporučení musí ČR do 9. dubna 2008 reagovat a informovat orgány EU, jaké kroky učinila k tomu, aby v roce 2008 snížila deficit pod 3 % HDP.

Dnes vládou schválený KP potvrzuje prioritu vlády stabilizovat veřejné finance a vytváří nutné, ale nikoliv postačující podmínky dodržet termín pro odstranění nadměrného schodku v roce 2008. V souladu se svým cílem ozdravit stav veřejných financí vláda tedy již připravuje další potřebné reformy řešící dlouhodobé trendy veřejných výdajů, zejména v oblasti důchodů a zdravotnictví. Vláda bude také nadále pokračovat v restrukturalizaci výdajové strany rozpočtů.

V makroekonomické predikci ČR se předpokládá, že rok 2007 a 2008 bude pokračovat v trendu stabilního hospodářského vývoje ekonomiky a nedojde ke zpomalení, ale ani k akceleraci vývoje. Na počátku roku 2006 se nacházela Česká republika z hlediska ekonomického cyklu těsně za počátkem konjunkturální fáze.

Meziroční růst české ekonomiky v roce 2006 dosáhl hodnoty 5,8 %. Od počátku roku 2008 se postupně začne projevovat reforma veřejných rozpočtů poklesem reálné spotřeby vlády a přesunem od spotřeby domácností k investicím. Růst investic bude stimulován také přísunem prostředků z fondů EU. Do konce roku 2007 se budou domácnosti snažit urychlit investice do bydlení i opravy a rekonstrukce bytů jako reakci na navrhovaný růst snížené sazby DPH od počátku roku 2008.

Meziroční přírůstek HDP má v roce 2006 hodnotu 6,1%. Predikce pro rok 2008 se pohybuje okolo 5%. Stále vyšší vliv na růst HDP má spotřeba domácností; naopak i

přes dynamický růst vývozu klesá kladný příspěvek salda zahraničního obchodu se zbožím i službami.

Inflace v roce 2008 je do značné míry ovlivněna reformou veřejných financí. Od 1. 1. 2008 došlo ke zvýšení snížené sazby DPH z 5 na 9 %, což se dotkne cca 28 % objemu položek spotřebního koše.

Pokračuje prudký pád počtu nezaměstnaných, regionální strukturální problémy bohužel přetrvávají. Mezinárodně srovnatelná obecná míra nezaměstnanosti by měla v roce 2008 dále klesnout na 6,0 %. Míra nezaměstnanosti v kraji Jihomoravském se pohybovala na hranici 7% v roce 2006. Za snížením nezaměstnanosti stojí i teplá zima v roce 2007. Díky této zimě mohl stavební průmysl pracovat nepřetržitě a tudíž se zvýšil prodej stavení, lesní a dopravní techniky.

Růst mezd podle domácího konceptu ve 4. čtvrtletí 2006 dosáhl 7,6 % Průměrná hrubá měsíční mzda dosáhla cca 21 600 Kč v roce 2007 a 23 000 Kč by za těchto podmínek měla dosáhnout v roce 2008.

Pozitivní vývoj obchodní bilance vyplývá z příznivého působení volného pohybu zboží po vstupu ČR do EU a z náběhu nových exportních kapacit odvětví zpracovatelského, zejména automobilového průmyslu. Navíc tyto kapacity ve stále větší míře využívají služeb tuzemských subdodavatelů, což vede k substituci dovozů. Saldo bilance služeb je v ročním klouzavém úhrnu od roku 2003 dlouhodobě stabilní na úrovni 0,4 – 0,7 % HDP při stejně dlouhodobém nárůstu výdajů i příjmů.

Nominální směné kurzy CZK/ EUR by měli dle predikce klesnout z hodnot roku 2006 (28,34 Kč/ EUR) až na kurz 27,3 CZK / EUR v roce 2008. Tento faktor způsobuje společnosti značné kursové ztráty, jelikož společnost NTC většinou nakupuje zboží v EUR a prodává v Kč a praktikuje importní politiku.

MEZINÁRODNÍ SROVNÁNÍ

Prameny: Eurostat, OECD, IMF, propočty MF ČR

		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007 Predikce	2008 Predikce
Řecko	USD	15 200	16 600	17 500	19 300	20 600	21 900	23 500	25 100	26 600	28 200
	EA 12 = 100	63	66	67	71	74	76	78	80	81	82
Slovinsko	USD	15 900	17 000	18 000	18 900	20 000	21 700	23 200	25 100	26 900	28 700
	EA 12 = 100	66	68	69	70	72	75	77	80	82	84
Česko	USD	14 200	14 800	15 800	16 900	18 200	19 700	20 800	22 200	24 000	25 800
	EA 12 = 100	59	59	61	63	65	68	69	71	73	75
Portugalsko ¹⁾	USD	17 300	18 400	19 100	19 800	20 000	20 700	21 300	22 100	23 000	23 900
	EA 12 = 100	72	73	73	73	72	72	71	70	70	70
Maďarsko	USD	11 100	12 300	13 600	14 700	15 600	16 500	17 500	18 500	19 400	20 600
	EA 12 = 100	46	49	52	54	56	57	58	59	59	60
Slovensko	USD	10 200	10 800	11 700	12 800	13 600	14 700	16 000	17 600	19 600	21 800
	EA 12 = 100	43	43	45	47	49	51	53	56	60	63
Polsko	USD	9 900	10 700	11 000	11 600	12 100	13 100	14 000	15 100	16 500	17 900
	EA 12 = 100	41	43	42	43	43	45	47	48	50	52

Paritou kupní síly je takový poměr mezi měnami, který vyjadřuje schopnost zakoupit stejný soubor statků v obou zemích.

¹⁾ U údajů za Portugalsko v databázi Eurostatu došlo mezi roky 2002 a 2003 k přerušení časové řady. Data za roky 2003 - 2006 byla proto extrapolována vlastními propočty na bázi diferenciálů temp růstu HDP a populace a liší se od údajů uváděných Eurostatem.

Tabulka 1: Úroveň HDP na obyvatele při přepočtu pomocí běžné parity kupní síly

Sociální a kulturní faktory vlivu

V rámci socioekonomického sektoru je nejdůležitější působení ekonomických, klimatických, ekologických a sociálních faktorů.

Situace podniku především silně ovlivňuje současný stav ekonomiky. Stratégové v tomto ohledu musí analyzovat zejména následující faktory: stadium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, politickou situaci a její vliv na ekonomiku, hospodářskou politiku vlády, monetární politiku státu, fiskální politiku, stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míru zadlužení, míru inflace a situaci na kapitálovém trhu. Je zřejmé, že každý z výše uvedených faktorů může usnadňovat nebo komplikovat dosahování strategických cílů podniku. Při strategické analýze jde jednak o identifikaci takových vlivů, jednak o určení způsob a síly jejich působení na vývoj dané organizace v budoucnu v průběhu naplňování její strategie. Zejména je důležité si uvědomit fungování tzv. magického čtyřúhelníku, který tvoří: ekonomický růst, nezaměstnanost, inflace a vnější rovnováha. Cílem je maximalizovat ekonomický růst a přebytek obchodní bilance a minimalizovat nezaměstnanost a inflaci. Problém však spočívá v tom, že zlepšení jedné z těchto veličin zpravidla negativně ovlivňuje ostatní.

Některé příklady působení ekonomických faktorů: Recese zpravidla vede k poklesu investičních aktivit, ke zvyšování nezaměstnanosti, která může dále vést ke snížení prodejů. Úroková míra ovlivňuje podmínky pro investování. Kurz měny významně ovlivňuje podmínky exportu a importu.

Stratégové se musí zabývat při strategické analýze i ekologickými a klimatickými faktory, neboť i tyto faktory mohou představovat hrozby, příp. příležitosti pro určité podniky. Vlivem ekologických faktorů, případně vyčerpáním dosavadních přírodních zdrojů, byl v posledních desetiletích efektivní tlak na racionalizaci spotřeby a využívání přírodních zdrojů.

Pokud se týče sociálních faktorů, lze říci, že v této oblasti sehrávají důležitou roli zejména následující faktory: společensko-politický systém a klima ve společnosti, hodnotové stupnice a postoje lidí, životní styl, životní úroveň, kvalifikační struktura populace a zdravotní stav a struktura populace.

V oblasti sociálních a kulturních faktorů hrají nejvýznamnější roli změny životního stylu a životní úrovně. Životní úroveň společnosti má stále rostoucí trend. Zasloužil se o to nárůst reálných mezd obyvatelstva, vstup České republiky do Evropské unie – otevření hranic a posilující kurz České koruny k dolaru i euru. Lze vysledovat, že dochází k posunu preferencí zákazníků od laciného nekvalitního zboží ke kvalitnějšímu. Zákazník si raději připlatí a je si jist, že má kvalitní služby a servis. Lidé přestávají kupovat levnější a méně kvalitnější služby a přecházejí ke kvalitě která může být v našem případě interiér a profesionální péče o zákazníka.

V této oblasti sociálních faktorů lze dále vyzorovat změny v demografické struktuře obyvatelstva. Rodí se málo dětí a prodlužuje se střední délka života, což má za následek zvyšování podílu seniorů. Toto je ale již obecně známý fakt, který přináší především postupný nárůst problémů v systému důchodového pojištění, který je v České republice zatím stále založen výhradně na principu mezigenerační solidarity, tzv. průběžný systém. V roce 1985 činil relativní počet seniorů (věk 60+) 17,4 % populace České republiky. Obyvatel v produktivním věku (věk 20-59) bylo 52,6 % a mládeže (věk 0-19) 30 %. V důsledku zmíněných faktorů došlo od té doby k posunu v demografické struktuře. Podle odhadů ČSÚ bude v roce 2008 celkem 21,2 % seniorů, obyvatel v produktivním věku 58,6 % a mládeže 20,2 %. Navíc prognózy dalšího vývoje nejsou v dlouhodobém horizontu nijak příznivé.

Technické a technologické faktory vlivu

Pro existenci podniků jsou velmi významné vynálezy a zásadní inovace. Investování do technologického rozvoje se na jedné straně stává nezbytností, na straně druhé v sobě zahrnuje mnoho rizik, protože např. v důsledku technického rozvoje vznikají konkurenční technologie a do poslední chvíle zpravidla není jisté, zda určitý výzkum a vývoj budou úspěšně zakončeny a zda jejich výstupy budou akceptovány spotřebiteli v míře, zajišťující návratnost vynaložených prostředků.

Strategické zaměření na technický rozvoj v oblasti výrobků je velmi významné zejména pro firmy sledující diferenciací obchodní strategii. Je tomu tak proto, že firmy s touto strategií využívají jako svoji hlavní konkurenční zbraň exkluzivní charakter svých výrobků, za něž pak inkasují vyšší ceny než jejich konkurenti. Přirozeným způsobem získání takovéto exkluzivity je právě technický rozvoj. Firmy sledující strategii nízkých nákladů by měly sledovat spíše technický rozvoj v oblasti technologií, zvyšujících produktivitu.

V oblasti technických a technologických faktorů hraje nejvýznamnější roli postupné zjednodušování procesu výroby vlivem pokroku technologií v oblasti strojního zařízení, automatizace výroby, a v oblasti vývoje nových materiálů.

V našem případě je třeba počítat se zařízením do kuchyně, které je bude značně nákladné, ale také velmi úsporné. Jako příklad bych uvedla konvektomat. Jedná se o zařízení ve kterém můžete připravovat maso, brambory a rýži společně. Zajímavá příprava je především v tom, že potraviny jsou upravované v páře, při tepelné úpravě neztrácejí svoji gramáž. Potraviny jsou upraveny za poloviční čas, než ve standardních elektrických nebo plynových troubách a tímto i s poloviční úsporou energie a času. Společnost TALDAR s.r.o. tento konvektomat dodává do provozů již několik let a každému provozu se velmi osvědčil i na úspoře zaměstnanců a času, který musí strávit přípravou potravin na obědové menu.

Důležitým faktorem obecného okolí podniku je poloha. Společnost TALDAR s.r.o. se nachází necelý kilometr od objektu kde se nachází velké množství výrobních a obchodních firem, nebo také např. celní úřad. Tato strategicky dobře položená oblast má výhodu rychlé dostupnosti. S trochou nadsázky se dá říci, že se nachází ve středu města Brno-Černovice, což je velice výhodné pro pohostinskou činnost.

Vládní sektor

To jak silně mohou fungování ekonomiky ovlivňovat aktivity vlády a dalších orgánů a institucí podílejících se přímo či nepřímo na řízení a ovlivňování státu a ekonomiky můžeme u nás velmi dobře pozorovat právě v současnosti. Stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování. Stát ve vymezených sektorech kontroluje fungování trhů. (např. regulací cen, činností Úřadu pro hospodářskou soutěž, Státní obchodní inspekce a dalších. Stát je rovněž spoluodpovědný za kvalitu pracovní síly ve smyslu jeho zodpovědnosti za školskou, zdravotnickou a sociální oblast.

Příklady vytvářených aktivitami státu:

- vláda je většinou významným odběratelem různých výrobků a služeb
- vláda subvencuje podniky, a tak jim pomáhá přežít kritická období a prosperovat
- vláda privatizuje státní podniky
- vláda chrání domácí procenty před zahraniční konkurencí

Příklady hrozeb plynoucích z aktivit státu:

- právní normy související s podnikáním obecně (antimonopolní zákony), v našem případě jsou velmi důležité hygienické předpisy a certifikační požadavky na výrobku mohou některým výrobcům komplikovat jejich strategické záměry
- výše minimální mzdy, pracovní doba
- vládní politika která mění ekonomické podmínky (např. regulace cen, dovozní depozita, daně)
- vládní regulace v podobě různých restrikcí (omezení vládních výdajů)
- vláda nefinancuje v potřebné míře školství

3.1.3 Analýza oborového prostředí

Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle podniku jsou silně ovlivňovány atraktivností oboru, v němž podnik působí, a jeho strategickou situací jako celku. Z důvodu potřeby strukturovaného přístupu ke strategické analýze oboru jsou v následujících subkapitolách rozlišovány tři

sektory oborového okolí firmy – zákazníci, dodavatelé a konkurenti. Tato analýza též bývá označována analýza odvětví.

Sektor zákazníků

Stratégy musí v prvním řadě zajímat, kdo jsou jejich zákazníci a jaké potřeby a očekávání jejich zákazníci mají. Stejně tak je musí zajímat, kdo může být jejich potenciálním zákazníkem a jaké jsou základní trendy, které by jejich zákazníci mohly vést ke změnám požadavků a chování.

Analýzu sektoru zákazníků je třeba zaměřit především na následující aspekty a faktory:

- identifikaci kupujících a rozličných faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat
- demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků
- geografické faktory a geografické rozmístění trhů

Sektor dodavatelů

V tomto případě jde především o to analyzovat dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a stabilitu dodávek. Náklady a dostupnost zdrojů jsou především určovány kvalitou vztahů mezi určitým podnikem a jeho dodavatelem. Relativní silou dodavatelů vůči jejich zákazníkům je možnost dobře ohodnotit pomocí Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí. Důležitá je z hlediska vztahu dodavatel – odběratel samozřejmě i pozice odběratele.

V sektoru dodavatelů je při strategické analýze nutno rovněž analyzovat následující aspekty:

- dostupnost a náklady na energii, což je například v průmyslu zpravidla jeden z nejdůležitějších strategických faktorů vstupu
- dostupnost a náklady na materiál a polotovary
- dostupnost a náklady na pořízení peněz
- dostupnost a náklady pracovní síly

Sektor konkurentů

Jedny z prvních otázek, na něž by měla být při analýze konkurentů hledána odpověď, by měly být:

- jaká je současná pozice naší firmy vůči konkurentům, měřeno zejména ekonomickými, ale i jinými ukazateli
- jak se konkurence mění a vyvíjí
- v jaké fázi svých životních cyklů se nacházející rozhodující výrobky našeho odvětví
- jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím
- vstupují noví konkurenti do oboru, opouštějí obor naši staří rivalové

Vstup nebo výstup podniků do/z odvětví je závislý na bariérách vstupu/výstupu, které charakterizovat Porter následujícím způsobem:

- bariéry vstupu
- bariéry výstupu
- dostupnost substitutů
- strategie a postavení současných konkurentů

Při analýze oborového okolí jsem využila Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Model vychází z předpokladu, že pozice firmy je určována působením pěti základních činitelů:

- Ø *Rivalitou firem působících na daném trhu*
- Ø *Vyjednávací silou zákazníků*
- Ø *Vyjednávací silou dodavatelů*
- Ø *Hrozbou vstupu nových konkurentů*
- Ø *Hrozbou substitutů*

Vyjednávací silou zákazníků

Obecně lze říci, že zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici především tehdy, jestliže:

- zákazník je velkým
- zákazník může celkem rychle přejít ke konkurenci
- zákazník má k dispozici potřebné tržní informace
- zákazník by mohl případně uskutečnit tzv. zpětnou integraci

- v daném případě existují snadno dostupné substituty
- zákazníci jsou velmi citliví na celkové změny
- kvalita zboží v daném případě pro zákazníka nehraje příliš velkou roli
- zákazník je nucen minimalizovat svoje náklady
- zákazník je silným distributorem

Vyjednávací síla odběratelů představuje pro každou firmu velmi důležitý faktor, který může radikálně ovlivnit směr chodu firmy. Obecně platí, že vyjednávací síla zákazníka roste, jestliže roste i jeho podíl na celkové poptávce. Takový zákazník je pak pro danou firmu významným zákazníkem, neboť může velmi snadno přejít ke konkurenční firmě. Proto se společnost bude snažit rozšířit své portfolio zákazníků. V dnešní době, nelze v tomto odvětví spoléhat např. jen na obědové menu, ale je zapotřebí být všestrannější. Na večerní posezení bude počítáno s italskou kuchyní a přístupem do vinného sklípku. V dopoledních a odpoledních hodinách plánují zavést prodej sudového a lahvového vína.

Pro společnost TALDAR s.r.o. je z hlediska ziskovosti daleko lepší prodávat své služby po celý den. V prvním patře je naplánované zavedení internetu a vybavení komfortnějším zařízením, aby zde mohli být prostory využívány jako jednací místnosti, případně pořádání firemních porad.

Okolní zařízení, které jsou umístěné v bezprostřední blízkosti našeho plánovaného pohostinství a lze je pokládat za konkurenci se soustředily pouze na obědové menu a odpolední využití jejich zařízení je minimální.

Vyjednávací silou dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů může být v pojetí Porterova modelu vysoká zejména v následujících situacích:

- je-li dodavatel na daném trhu velkým, případně významným dodavatelem a na daném trhu existuje poměrně omezený počet dodavatelů
- jestliže nakupující podnik pro dodavatele není důležitým zákazníkem
- zboží, které zákazník poptává je vysoce diferencované
- zákazník nemá k dispozici potřebné tržní informace
- zákazník by mohl jen těžce uskutečnit tzv. zpětnou integraci
- v daném případě neexistují snadno dostupné substituty
- zákazníci nejsou příliš citliví na cenové změny

- zákazník není příliš nucen minimalizovat svoje náklady
- zákazník není významným distributorem

Pro vyjednávací sílu dodavatelů platí podobné zákonitosti jako pro vyjednávací sílu zákazníků. Síla dodavatele je velká, pokud je významným dodavatelem, pokud se jedná o velkou firmu, pokud zákazník pro něj není důležitý, pokud zboží, které zákazník poptává je vysoce diferencované a neexistují snadno dostupné substituty.

Hlavním dodavatelem v našem případě je plánovaná společnost HYVE s.r.o. a MAKRO a.s., je zde zaručený výběr širokého sortimentu. Společnost HYVE s.r.o. se zaměřuje na nápoje a poskytuje rozvoz po telefonické objednávce. MAKRO a.s. má široký sortiment potravin, rozvoz neposkytuje, ale autem je vzdáleno zhruba patnáct minut.

Dále společnost plánuje nakupovat sudové a lahvé víno přímo u českých výrobců, kde je zaručena nižší cena.

Nevýhodou je neposkytování rozvozu a proto je zásobování docela časově náročné. Veškeré dodavatele máme již v minulosti dobře prověřeny a to z předchozí dvouapůlroční praxe provozování vinárny v pronajatých prostorech v městě Bučovice a také v Brně na ulici Václavské.

Hrozbou vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů je snižována tehdy, jsou-li splněny některé z následujících podmínek:

- fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké
- má-li dané odvětví strukturu přirozených monopolů
- v daném odvětví jsou nákladové poměry takové, že existují dobré podmínky pro využívání úspor z rozsahu výroby
- již existující firmy mají významné nákladové výhody
- výrobky jsou vysoce diferencované
- jsou-li náklady přestupu jak zákazníků, tak dodavatelů existujících firem vysoké
- je-li velmi obtížné napojit se na existující distribuční kanály
- je-li předem jasné, že existující firmy budou na případný nový vstup do odvětví reagovat agresivně

- jedná-li se o odvětví s vysokým stupněm regulace

Hrozba vstupů nových konkurentů na trh je v případě firmy TALDAR s.r.o. dosti nízká a to z několika důvodů. Nemalým problémem vidím získání odpovídajících prostorů. Jedna z konkurencí jak je mi známo je navíc v pronájmu od města Brno-Černovice. K založení restaurace je nutné vybavení zázemí jak pro kuchyň, personál tak zákazníky. Jsou zde proto vysoké pořizovací náklady.

Hrozbou substitutů

Hrozba substitutů je snižována především tehdy, neexistují-li k danému výrobku blízké substituty, a dále tehdy, jsou-li splněny některé z následujících podmínek:

- firma nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady
- firma nabízející substituty příliš nezvyšují náklady
- náklady přesunu na spotřebu substitutu jsou vysoké
- cena výrobku, který by mohl být nahrazován substituty, je pro spotřebitele lákavá

Hrozba substitutů v oblasti vináren je velmi nízká. Jsou zde ekvivalentní provozovny jako restaurace a pohostinství. Tyto produkty nemohou ohrozit prodej vína, jelikož ceny jejich produktů jsou vysoké. Domnívám se, že pokud nedojde k otevření zcela nových provozoven, jako je plánována naše vinárny s všestranným působením, je hrozba substitutů zcela zanedbatelná.

Rivalitou firem působících na daném trhu

Rivalita firem působí na daném trhu, může být vysoká při splnění některých z následujících podmínek:

- jedná se o velmi málo rostoucí trh
- jedná o nové, v budoucnu lukrativní odvětví
- v odvětví působí velký počet konkurentů
- vysoké fixní náklady nutí jednotlivé konkurenty maximálně využívat svoje výrobní kapacity
- v odvětví existuje opakující se anebo chronický nadbytek výrobních kapacit
- ziskovost odvětví je velmi malá, konkurenti sledují strategii přežití
- výrobky nabízené různými konkurenty jsou jen málo diferencované, zákazníci

příliš nevnímají rozdíly mezi výrobky jednotlivých výrobců

- bariéry případného odchodu z odvětví jsou vysoké

Rivalita v oboru se stává více nestálou, vrtkavou, jakmile se podniky v oboru více diferencují ve strategických a personálních přístupech

Rivalita na trhu s prodejem vína a kvalitních služeb v pohostinstvích je velmi nízká. Není to způsobeno malým počtem provozů, ale kvalitou služeb a prostředím. Jen v Černovicích na Faměrově náměstí se nachází dvě pohostinství poskytující pohostinské služby. Obě zařízení se zaměřily na obědové menu a odpolední služby jsou nedostačující a nekvalitní. V blízkém okolí (do 1 km) působí další dvě pohostinství. Jedno neprovozuje kuchyň a druhé je spíše herna s kuchyní a to s velmi omezeným sortimentem. Tento konkurenční tlak samozřejmě nepodceňujeme ale z našeho průzkumu vyplývá, že úspěch v čistém novém prostředí s milou obsluhou je očekávaný vysoký.

Porterův model lze výhodně využít jak při strategické analýze prostředí firmy, tak při hodnocení navržené strategie tak, že rozhodování se zaměřuje na zodpovězení základních „strategických“ otázek:

1. Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu zákazníků firmy?
2. Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu dodavatelů?
3. Zvyšují zamýšlená opatření bariéry vstupu do odvětví?
4. Snižují zamýšlená opatření hrozbu substitutů?
5. Zlepšují zamýšlená opatření pozici firmy vůči konkurentům, případně snižují konkurenční rivalitu v odvětví?

Jsou-li odpovědi na výše uvedené otázky kladné, pak by uvažovaná strategická opatření měla být realizována.

3.1.4 SWOT analýza

Při diagnóze se nejčastěji používá SWOT analýza. Její podstatou je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto klíčové faktory jsou potom verbálně charakterizovány, případně ohodnoceny, ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT. Zde je však nutno poznamenat, že SWOT nemusí být využívána pouze při analýzách na strategické úrovni řízení. Její využití je širší, používá se i při analýzách zaměřených na

problémy taktického i operativního řízení, případně bývá zpracovávána i „osobní“ SWOT – zaměřená na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jednotlivce.

Fakta pro SWOT lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik, například převzetím z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty (benchmarking), metodou interview, případně řízené diskuze expertů (brainstormingem). Inspirací mohou být již dříve zpracované SWOT, případně závěry výzkumů z této oblasti.

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku (SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), tvoří základ strategické analýzy, prostřednictvím níž lze kvantifikovat budoucí strategii podniku a posoudit strategii dosavadní. SWOT analýza shrnuje poznatky z externí, interní a oborové analýzy.

Externí faktory

PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)

- ▶ Spolupráce s dalšími provozy (dodávání lahvého vína do ostatních provozů)
- ▶ Přejít z konkurence
- ▶ Zvyšující se sortiment výrobků- (neustálá obměna sortimentu)
- ▶ Prodej zvýhodněných menu
- ▶ Pořádání vlastních soukromých akcí (ochutnávky vína)
- ▶ Větší marketingová propagace- media, noviny, internet
- ▶ Zlepšení komunikace se zákazníkem
- ▶ Zlepšení a zefektivnění práce obsluhy
- ▶ Zavedení kartiček na stolech pro hodnocení kvality služeb
- ▶ Vytvoření bonusů na odběr vína stálým zákazníkům
- ▶ Ochrana obchodních dat
- ▶ Vstup na nové trhy
- ▶ Rozšířit výrobní program pro lepší uspokojování zákazníků
- ▶ Rychlejší růst trhu

HROZBY (Threats)

- ▶ Růst konkurenčních tlaků
- ▶ Legislativní změny
- ▶ Zvyšující se nároky na kvalitu zboží a služeb
- ▶ Zhoršující se platební morálka některých odběratelů v ČR
- ▶ Posilování české Koruny (kurzovní ztráty)
- ▶ Nepříznivé demografické změny
- ▶ Zvýšení nákladů na dopravu (PHM, pojištění)
- ▶ Měnicí se potřeby a vkus zákazníků
- ▶ Rostoucí moc zákazníků, resp. dodavatelů
- ▶ Pomalejší růst trhu
- ▶ Rostoucí ceny polotovarů
- ▶ Odchod zaměstnanců ke konkurenci

Interní faktory

SILNÉ STRÁNKY (Strengths)

- ▶ Jasně řídicí kompetence
- ▶ Vysoce kvalifikovaná pracovní síla
- ▶ Adekvátní finanční zdroje
- ▶ Vysoká kvalita, spolehlivost a tradice prodávaných značek
- ▶ Nižší cena z důvodů velkého odběru zboží přímo od výrobce
- ▶ Velký sortiment zboží
- ▶ Schopnost pružně reagovat na přání zákazníků
- ▶ Kvalifikovaný a dobře fungující management
- ▶ Dobré konkurenční schopnosti
- ▶ Systém motivace hodnocení zaměstnanců
- ▶ Dobrá pověst u kupujících
- ▶ Komplexní služby zákazníkům
- ▶ Dobře formulovaná strategie
- ▶ Nákladové výhody

SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses)

- ▶ Špatně fungující komunikace uvnitř firmy
- ▶ Nedostatečná komunikace se zákazníky
- ▶ Špatná marketingová koncepce – nutnost větší propagace
- ▶ Nedostatečná prezentace firmy na internetových stránkách
- ▶ Zhoršující se konkurenční postavení
- ▶ Nízká ziskovost
- ▶ Chybějící klíčové dovednosti
- ▶ Nedokonalá ochrana obchodních informací
- ▶ Nedostatek zkušené obsluhy

3.1.5 Shrnutí současného stavu firmy

Je výhodné, jsou-li při zpracování SWOT respektovány následující zásady:

1. Závěry SWOT by měli být relevantní, tj. analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro něž je zpracovávána.
2. SWOT by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy. Po jejich prvotní identifikaci by měla být v rozumné míře uplatněna redukce, analýza by měla být zaměřena na podstatné vlastnosti/atributy analyzovaného objektu/prostředí.
3. Je-li SWOT součástí strategické analýzy, pak by při ní měla být identifikována pouze „strategická“ fakta.
4. SWOT by měla být objektivní, tj. analýza by neměla vyjadřovat jenom subjektivní názory zpracovatele analýzy, nýbrž objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, případně prostředí, v němž se objekt analýzy nachází.
5. Síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT nějakým způsobem ohodnocena podle významu, například by měly být zvýrazněny nejvýznamnější faktory (síly, slabiny, hrozby, příležitosti), případně by měla být zde uváděná fakta ohodnocena bodovacím systémem.
6. Je výhodné, jsou-li jednotlivá fakta v tabulce SWOT identifikována/označena.

Jak je patrné ze strategické analýzy a ze SWOT analýzy, současná situace firmy TALDAR s.r.o. je vcelku uspokojivá, stabilní, avšak ne bez problémů a dostatečné

rentability. V oblasti konkurence je situace dosti napjatá, neboť existuje velké množství konkurenčních podniků (v Brno - Černovice jsou tři pohostinství), které budou značně ovlivňovat prodejní, ale hlavně cenovou politiku firmy TALDAR s.r.o.. Hrozba vstupu nových konkurentů je méně pravděpodobná, jelikož existují určité bariéry vstupu do odvětví. Hrozba substitutů je velmi nízká, neboť do současné doby nebyl vyvinut žádný ekvivalentní provoz, který by dosavadní prodejní portfolio nahradil.

Výhradním dodavatelem zboží bude pro společnost TALDAR s.r.o. společnost MAKRO a.s a HYWE s.r.o.. Tito strategičtí partneři zaručují finanční stabilitu.

Na druhou stranu tento plánovaný provoz hospodaří s výraznou finanční podporou mateřské společnosti. Slabou stránkou firmy je nedokonalá práce s informacemi o zákaznících, nedostatečná ochrana dat a špatná komunikace uvnitř firmy a se zákazníky. Další slabou stránkou může být nedostatečná propagace společnosti a prodávávaného sortimentu.

Silnou stránkou firmy naopak může být široký sortiment, vysoká kvalita, spolehlivost a tradice prodávávaných značek, nižší cena z důvodů velkého odběru zboží přímo od výrobce, velký sortiment zboží a schopnost pružně reagovat na přání zákazníků.

Společnost TALDAR s.r.o. se může pochlubit dobrými referencemi zákazníků z bývalých provozů.

3.2 Finanční analýza firmy

Tato kapitola vychází z literárních pramenů (17), (18), (19)

3.2.1 Analýza stavových ukazatelů (rozvaha)

K hodnocení finanční situace firem se při této analýze využívá přímo údajů obsažených v účetních výkazech. Vedle sledování změn absolutní hodnoty ukazatelů v čase se obvykle zjišťují také jejich relativní (procentní) změny (tzv. technika procentního rozboru).

3.2.1.1 Horizontální analýza rozvahy

Porovnává změny ukazatelů v časové řadě. Při analýze se berou v úvahu jak změny absolutní hodnoty, tak i procentní změny jednotlivých položek výkazů, po řádcích, horizontálně. Proto se hovoří o horizontální analýze absolutních ukazatelů.

3.2.1.2 Vertikální analýza rozvahy

Při vertikální analýze se posuzují jednotlivé komponenty majetku a kapitálu, tzv. struktura aktiv a pasiv firmy. Ze struktury aktiv a pasiv je zřejmé, jaké je složení hospodářských prostředků potřebných pro výrobní a obchodní aktivity firmy a z jakých zdrojů (kapitálu) byly pořízeny. Na schopnosti vytvářet a udržovat rovnovážný stav majetku a kapitálu závisí ekonomická stabilita firmy.

Hmotný dlouhodobý majetek

V současné době se firma snaží rozšiřovat podnikatelské aktivity. Leasing má na dva nákladní automobily, které se po ukončení leasingu stanou majetkem společnosti. Dále vlastní další dva automobily, které jsou již majetkem firmy. Poslední auto bylo pořízeno hotovostní platbou, jedná se o nákladní automobil IVECO. Pořízením tohoto typu automobilu společnost měsíčně šetří značné náklady za dopravné které byly kolem 30 000,-Kč. Hmotný majetek je také tvořen stavbou, neboli dílnou a kancelářskou technikou.

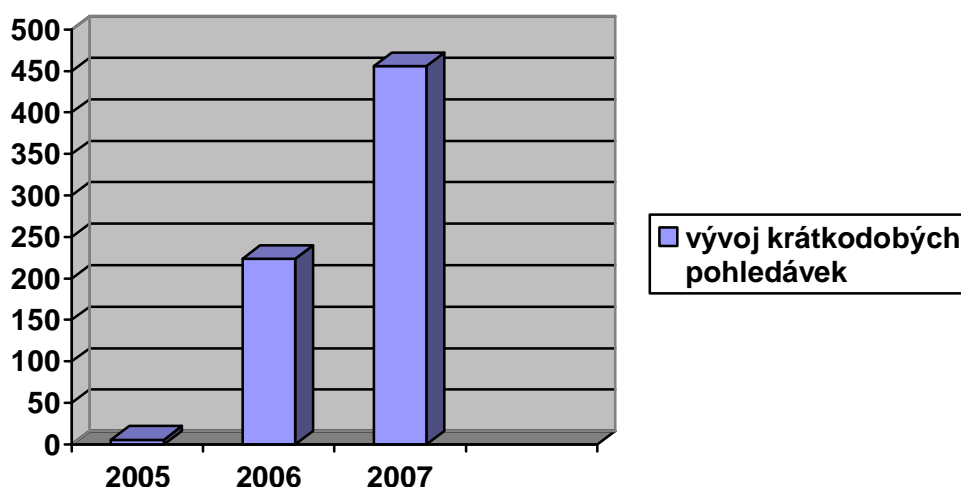
Dlouhodobý finanční majetek

Dlouhodobý finanční majetek společnost nevlastní.

Vývoj pohledávek

Vývoj pohledávek je znázorněn na následujícím grafu. Přesto, že nám graf ukazuje stoupající tendenci tak se nejedná o nekontrolované pohledávky. Z větší části se jedná o jednu společnost kde se pohledávka postupně započítává s odběrem jejich služeb nebo zboží. Nárůst se zdá být značný, ale jde také o vliv značného zvýšení obrátu oproti roku 2006. Pro názornost mohu uvést, že obrát k 6. května 2008 činí již 5 721 672,-Kč.

Vývoj krátkodobých pohledávek za sledované období



Graf 1: Vývoj pohledávek

Vlastní kapitál

O navyšování vlastního kapitálu společnost neuvažuje, také v roce 2009 plánuje ponechat základní kapitál ve výši 200 000,-Kč.

Cizí zdroje:

Dlouhodobé závazky:

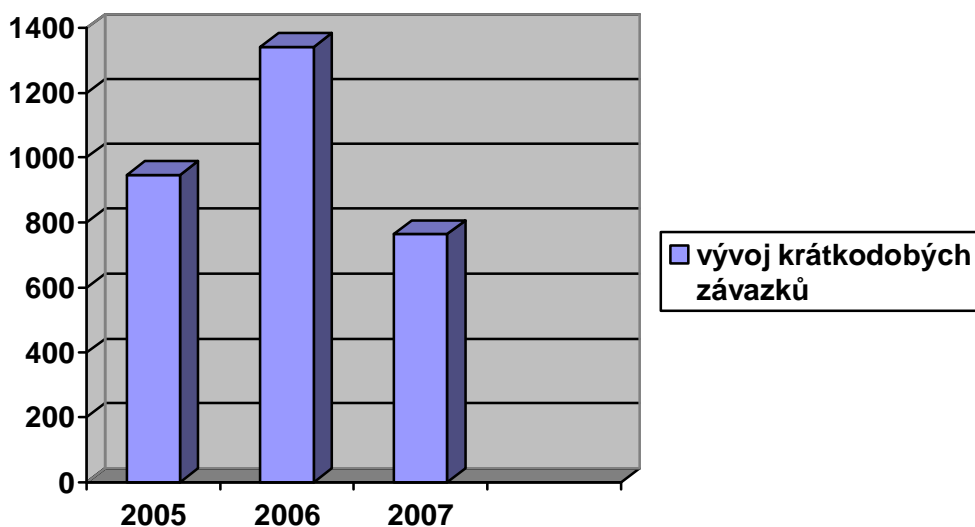
Dlouhodobé závazky má společnost od roku 2007, jedná se o bezúročnou půjčku společníka na pořízení hmotného dlouhodobého majetku. Konkrétně se jedná o finanční prostředky zapůjčené na mimořádné splátky při zajišťování leasingu na dva automobily. Tyto závazky jsou ve výši 1180 tis. Kč. Ke dni 6. května 2008 je stav závazku 326 952,-Kč. Společnost v současné době tento dluh splácí měsíčně ve výši 20 000,-Kč.

Krátkodobé závazky:

Hodnota krátkodobých závazků je představována především závazky z obchodního styku. Snížení hodnoty těchto závazků oproti minulému období odráží

efektivnější hospodaření společnosti oproti roku 2006. Základní problém společnosti byl ve vedení účetnictví. Účetní byla najímána externě a informování majitele o peněžních tocích bylo značně nedostačující. Nedochovalo zde ani k pravidelnému odevzdávání přehledu závazků a pohledávek. V současné době jsou ve společnosti všechny závazky ve splatnosti.

Vývoj krátkodobých závazků za sledované období



Graf 2: Vývoj závazků

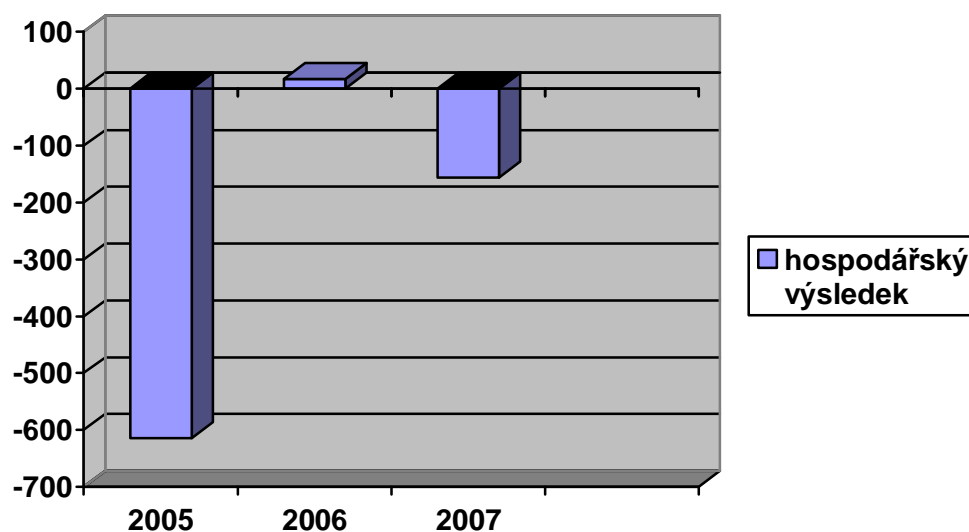
Bankovní úvěry:

V současné době společnost nemá žádný bankovní úvěr. Na konci roku 2007 byla aktivní úvěrová karta od Komerční banky, ale tuto půjčku podnikatel vyplatil předčasnou splátkou v dubnu roku 2008. Předčasným splacením byly firmě odpuštěny úroky vyplývající z úvěru. Tato karta je stále aktivní s možností využití půjčky 200 000,- Kč na nečekané náklady.

Hospodářský výsledek

Uvedené hospodářské výsledky potvrzují dlouhodobou finanční nestabilitu společnosti. Hospodářský výsledek je uveden na následujícím grafu.

Hospodářský výsledek za sledované období



Graf 3: Hospodářský výsledek

3.2.2 Analýza poměrových ukazatelů

Finanční poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Nejčastěji vycházejí opět z účetních dat (rozvahy a výkazu zisků a ztrát). Údaje zjištěné z rozvahy mají charakter stavových ekonomických veličin (zachycují veličiny k určitému datu, okamžitý stav). Naproti tomu údaje z výkazu zisků a ztrát charakterizují výsledky činnosti za určité období (jsou intervalovými veličinami, tokovými ukazateli).

3.2.3.1 Ukazatele likvidity

Charakterizují schopnost firmy dostát svým závazkům. Likvidita je definována jako souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má firma k dispozici pro úhradu svých splatných závazků. Údaje jsou uvedeny v tisících Kč.

$$w \quad \text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky.

$$2005: 821 / 946 = 0,868$$

$$2006: 693 / 1340 = 0,517$$

$$2007: 520 / 764 = 0,681$$

$$w \quad \text{Pohotov\aa likvidita} = \frac{\text{ob\ezn\aa aktiva - z\aa soby}}{\text{kr\aa tkodob\ee z\aa vazky}}$$

Ve snaze odstranit nev\aa hody p\ee dchoz\ee ho ukazatele vylu\eeuje ob\eezn\aa aktiva

$$2005: (821 - 191) / 946 = 0,666$$

$$2006: (693 - 191) / 1340 = 0,375$$

$$2007: (520 - 0) / 764 = 0,681$$

$$w \quad \text{Okam\ezit\aa likvidita} = \frac{\text{finan\ee n\ee majetek}}{\text{kr\aa tkodob\ee z\aa vazky}}$$

M\ee r\ee schopnost firmy hradit p\ee v\ee splatn\ee dluhy.

$$2005: 624 / 946 = 0,660$$

$$2006: 278 / 1340 = 0,207$$

$$2007: 64 / 764 = 0,084$$

.

Obdob\ee	2005	2006	2007
Okam\ezit\aa likvidita	0,660	0,207	0,084
Pohotov\aa likvidita	0,666	0,375	0,681
B\eezn\aa likvidita	0,868	0,517	0,681

Tabulka 2: Ukazatele likvidity

3.2.3.2 Ukazatele zadluženosti

Udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy, měří rozsah, v jakém firma používá k financování dluhy (tedy zadluženost firmy). K analýze zadluženosti slouží mnoho ukazatelů. Údaje jsou uvedeny v tisících Kč.

$$w \text{ Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

Vypočte se jako podíl cizího kapitálu (celkového dluhu) k celkovým aktivům. Čím je větší podíl vlastního kapitálu, tím je větší bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů v případě likvidace.

$$2005: 1316 / 916 = 1,437$$

$$2006: 1314 / 922 = 1,425$$

$$2007: 2038 / 1454 = 1,402$$

$$w \text{ Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$$

Je doplňkem k ukazateli celkové zadluženosti. Vyjadřuje finanční nezávislost firmy.

$$2005: -443 / 916 = -0,484$$

$$2006: -427 / 922 = -0,463$$

$$2007: -584 / 1454 = -0,402$$

$$w \text{ Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákl. úroky}}$$

EBIT= Hosp. výsl. Před zdaněním + nákl. úroky

Ukazatel informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky.

$$2005: (-613 + 16) / 16 = -37,31$$

$$2006: (17 + 0) / 0 = 0$$

$$2007: (-157 + 31) / 31 = -4,06$$

Období	2005	2006	2007
Celková zadluženost	1,437	1,425	1,402
Koeficient samofinancování	- 0,484	- 0,463	- 0,402
Úrokové krytí	- 37,31	0	- 4,06

Tabulka 3: Ukazatele zadluženosti

3.2.3.3 Ukazatele aktivity

Měří, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více, než je účelné, vznikají jí zbytečné náklady, a tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohla získat. Údaje jsou uvedeny v tisících Kč.

$$w \text{ Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

Má význam při rozhodování o tom, zda pořídit další produkční investiční majetek.

$$2005: 3026 / 916 = 3,303$$

$$2006: 3841 / 922 = 4,166$$

$$2007: 4922 / 1454 = 3,385$$

$$w \text{ Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}}$$

Udává kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob firmy prodána a znovu uskladněna.

$$2005: 3026 / 191 = 15,843$$

$$2006: 3841 / 191 = 20,110$$

$$2007: 4922 / 0 = 0$$

$$w \text{ Doba obratu pohledávek} = \frac{360 * \text{obch. pohledávky}}{\text{tržby}}$$

$$2005: (360 \cdot 6) / 3026 = 0,714$$

$$2006: (360 \cdot 224) / 3841 = 20,995$$

$$2007: (360 \cdot 456) / 4922 = 33,352$$

$$w \text{ Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

$$2005: 3026 / 0 = 0$$

$$2006: 3841 / 200 = 19,205$$

$$2007: 4922 / 222 = 22,171$$

Období	2005	2006	2007
Obrat celkových aktiv	3,303	4,166	3,385
Obrat zásob	15,843	20,110	0
Doba obratu pohledávek	0,714	20,995	33,352
Obrat stálých aktiv	0	19,205	22,171

Tabulka 4: Ukazatele aktivity.

3.2.3.4 Ukazatele rentability

Poměřují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů firmy, jichž bylo užito k jeho dosažení. Údaje jsou uvedeny v tisících Kč.

$$w \text{ Rentabilita vloženého kapitálu ROI} = \frac{\text{hosp. výsl. před zdaněním} + \text{nákl. úroky}}{\text{celkový kapitál}}$$

Ukazatel vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál, vložený do firmy, nezávisle na zdroji financování.

$$2005: (-613 + 16) / 916 = -0,652$$

$$2006: (17 + 0) / 922 = 0,018$$

$$2007: (-157 + 31) / 1454 = -0,087$$

$$w \text{ Rentabilita celkových aktiv ROA} = \frac{\text{hosp. výsl. po zdanění}}{\text{celková aktiva}}$$

$$2005: -450 / 916 = -0,491$$

$$2006: 43 / 922 = 0,047$$

$$2007: -88 / 1454 = -0,061$$

$$w \text{ Rentabilita vlastního kapitálu ROE} = \frac{\text{hosp. výsl. po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Míra ziskovosti z vlastního kapitálu je ukazatelem, jímž vlastníci (akcionáři, společníci a další investoři) zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos, zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika.

$$2005: -450 / -443 = 1,016$$

$$2006: 43 / -427 = -0,101$$

$$2007: -88 / -584 = -0,151$$

Období	2005	2006	2007
Rentabilita vloženého kapitálu ROI	-0,652	0,018	- 0,087
Rentabilita celkových aktiv ROA	-0,491	0,047	- 0,061
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	1,016	-0,101	- 0,151

Tabulka 5: Ukazatele rentability

3.2.3.5 Analýza rozdílových ukazatelů

K analýze a řízení finanční situace firmy (zejména jeho likvidity) slouží rozdílové ukazatele, označované jako fondy finančních prostředků (finanční fondy).

$$w \text{ Čistý pracovní kapitál ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé cizí zdroje}$$

Je nejčastěji užívaným ukazatelem vypočteným jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Jde o relativně volný kapitál, který je využíván k zajištění hladkého průběhu hospodářské činnosti.

Období	2005	2006	2007
Čistý pracovní kapitál ČPK	-125	-647	-244

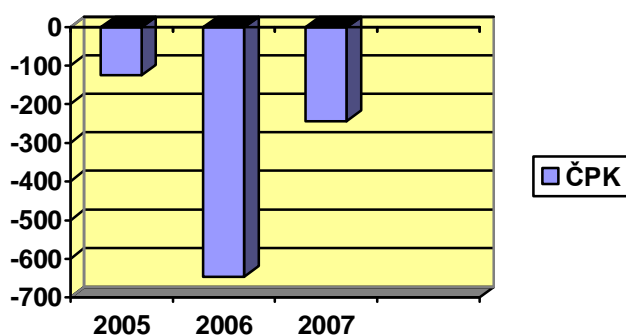
Tabulka 6: Čistý pracovní kapitál

2005: $821 - 946 = -125$

2006: $693 - 1340 = -647$

2007: $520 - 764 = -244$

**Ukazatel ČPK v jednotlivých letech
v tisících Kč**



Graf 4: Ukazatel ČPK v jednotlivých letech

3.2.3.6 Analýza vybraných provozních ukazatelů

Tyto ukazatele jsou zaměřeny dovnitř firmy a uplatňují se tedy ve vnitřním řízení. Napomáhají managementu sledovat a analyzovat vývoj základní aktivity firmy. Provozní ukazatele se opírají o tokové veličiny, především o náklady, jejichž řízení má za následek hospodárné vynakládání jednotlivých druhů nákladů a tím i dosažení

vyššího konečného efektu. Pro firmu se zaměřením na stavební činnost se nejlépe uplatní následující ukazatele:

$$w \text{ Produktivita} = \frac{\text{celkové mzdy}}{\text{zaměstnanci}} \text{ nebo } \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{zaměstnanci}}$$

Produktivita počítaná s celkovými mzdami by měla růst rychleji než s přidanou hodnotou.

Produktivita s celkovými mzdami:

$$2005: 709 / 525 = 1,350$$

$$2006: 501 / 384 = 1,305$$

$$2007: 345 / 256 = 1,348$$

$$w \text{ Nákladovost výnosů (tržeb)} = \frac{\text{celkové náklady}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$$

Ukazuje zatížení výnosů firmy celkovými náklady. Hodnota ukazatele by měla klesat.

$$2005: 3639 / 3026 = 1,206$$

$$2006: 3824 / 3841 = 0,996$$

$$2007: 5079 / 4922 = 1,032$$

$$w \text{ Vázanost zásob na výnosy} = \frac{\text{zásoby}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$$

Udává, jaký objem zásob je vázán na 1 Kč výnosů. Hodnota by měla být minimální.

$$2005: 191 / 3026 = 0,063$$

$$2006: 191 / 3841 = 0,050$$

$$2007: 0 / 4922 = 0$$

$$w \text{ Struktura nákladů} = \frac{\text{odpisy}}{\text{celkové náklady}}$$

Vyjadřuje, jak se daný druh nákladu podílí na celkových nákladech.

$$2005: 0 / 3639 = 0$$

$$2006: 2 / 3824 = 0,0005$$

$$2007: 15 / 5079 = 0,003$$

Období	2005	2006	2007
Produktivita (s celkovými mzdami)	1,35	1,305	1,348
Nákladovost výnosů/tržeb	1,206	0,996	1,032
Vázanost zásob na výnosy	0,063	0,05	0
Struktura nákladů	0	0,0005	0,003

Tabulka 7: Provozní ukazatele

3.2.3 Analýza soustav poměrových ukazatelů

w Index důvěryhodnosti českého podniku IN – 01 (autory tohoto indexu jsou manželé Inka a Ivan Neumaierovi)

$$\begin{aligned}
 \text{IN} - 01 = & 0,13 \times \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} + 3,92 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} + 0,21 \times \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} \\
 & + 0,09 \times \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodob. závazky} + \text{krátkodob. bankovní úvěry}}
 \end{aligned}$$

Interpretace:

$\text{IN} \leq 0,75$podnik finančně neduživý,

$0,75 < \text{IN} < 1,77$podnik s potenciálními problémy,

$\text{IN} \geq 1,77$ podnik s dobrým zdravím.

2005: $0,13 (916 / 1316) + 0,04 (-613+16 / 16) + 3,92 (-613+16 / 916) + 0,21 (1172 / 916) + 0,09 (821/ 946+400) = -3,633$

2006: $0,13 (922 / 1314) + 0,04 (17 -0/ 0) + 3,92 (17+0 / 922) + 0,21 (1446 / 922) + 0,09 (693 / 1340+0) = 0,539$

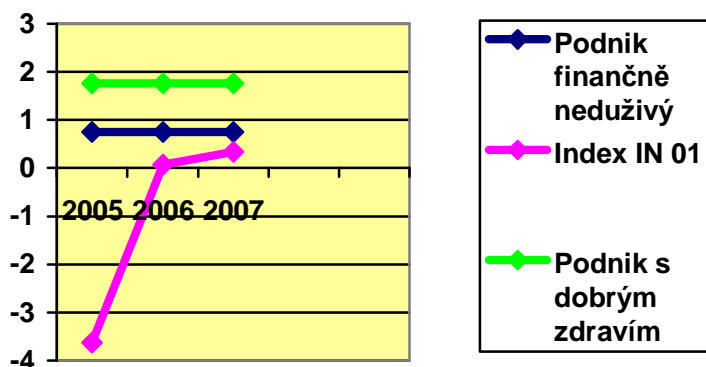
2007: $0,13 (1454 / 2038) + 0,04 (-157+31 / 31) + 3,92 (-157+31 / 1454) + 0,21 (4773 / 1454) + 0,09 (520 / 764+94) = 0,334$

Období	2005	2006	2007
Index IN 01	-3,633	0,539	0,334

Tabulka 8: Vývoj indexu IN 01

Pro lepší názornost uvádím graf vývoje indexu IN 01. V grafu jsou uvedeny horní hranice podniku s potenciálními problémy a podniku finančně neduživého bankrotu.

Vývoj indexu IN 01



Graf 5: Vývoj indexu IN 01

3.2.4 Shrnutí současného stavu firmy

Ukazatele likvidity:

Běžná likvidita (likvidita třetího stupně) – z údajů vyplývá, že se platební schopnost nepohybuje v mezích optimálních standardů. Doporučené hodnoty běžné likvidity jsou 1 - 1,5, v našem případě jsou značně vyšší.

Pohotová likvidita (likvidita druhého stupně) – zahrnuje do likvidních prostředků kromě finančního majetku i pohledávky, dosahuje opět vyšších hodnot ve všech sledovaných letech. Doporučené rozmezí pohotové likvidity je 1 - 1,5.

Okamžitá likvidita (likvidita prvního stupně) – pro tento ukazatel je doporučovaná hodnota

0,2 – 0,5, což je v tomto případě splněno pouze v roce 2006. V roce 2007 společnost není schopna okamžitě splatit všechny krátkodobé závazky.

Ukazatele zadluženosti:

Celková zadluženost – ve sledovaných třech letech se společnost poměrně zadlužila, . Standard by se měl u tohoto ukazatele pohybovat v horizontu 0,3 – 0,5. Výpočet ukazatelů celkové zadluženosti se pohybuje okolo 1,4, což je poměrně vysoká zadluženost.

Koeficient samofinancování – udává, do jaké míry jsou aktiva financována vlastním kapitálem. Požadovaná hodnota se opět pohybuje kolem 50%. V tomto případě se koeficienty samofinancování pohybují okolo 0,4, což není standardní hodnota.

Úrokové krytí – u tohoto ukazatele můžeme pozorovat v uplynulých letech klesající trend hodnot, což rozhodně není pro společnost výhodné. Na druhou stranu i přes tuto skutečnost jsou tyto hodnoty pořád dostatečně vysoké – pohybují se od 12 do 5, což vykazují dobře fungující podniky. V neoptimálnějším případě by měla hodnota ukazatele dosahovat úrovně blízké 6, za rovněž dobrou hodnotu se považuje hodnota blízká 3. V našem případě se k této hranici blížíme pouze v roce 2007.

Ukazatele aktivity:

Všeobecně platí, čím větší hodnota ukazatele, tím lépe. Minimální doporučená hodnota toho ukazatele je 1, hodnotu však ovlivňuje i příslušnost k odvětví. Nízká hodnota ukazatele znamená neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití.

Obrat celkových aktiv – společnost si v daném ukazateli stojí výborně a splňuje tak všeobecné hodnoty kritéria, jež se udává v rozmezí 1,6 – 2,9.

Obrat zásob – tento ukazatel je možné jen obtížně hodnotit, poněvadž se ukazatele liší odvětví od odvětví. Přesto se dá konstatovat, že hodnoty jsou zejména v roce 2007 nevyhovující, což svědčí o nízké likviditě zásob. Výjimkou tak zůstává rok 2006, kdy je hodnota obratu zásob poměrně vysoká.

Doba obratu pohledávek – v tomto ukazateli si firma nestojí obstojně, neboť zde vykazuje stoupající tendenci. Ukazuje, jak rychle jsou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky.

Obrat stálých aktiv – měří využití stálých aktiv. Požadované hodnoty by měly být vyšší jak u ukazatele využití celkových aktiv, což je pravda v roce 2006 a 2007. Tuto podmínku tedy společnost splňuje.

Ukazatele rentability:

Společnost je na tom z hlediska rentability poměrně hůře a jednotlivých letech se situace ještě více zhoršila v neprospěch firmy. Standardní výsledky by se měly pohybovat okolo 0,12 – 0,15. Tento stav důsledkem důležitých faktorů, jakými jsou především nízká úroveň zisku a poměrně vysoká míra zadluženosti.

Rozdílové ukazatele:

Čistý pracovní kapitál – Jde o relativně volný kapitál, který je využíván k zajištění hladkého průběhu hospodářské činnosti. V našem případě je situace velmi nepříznivá, navíc s velmi kolísavou tendencí.

Provozní ukazatele:

Produktivita – produktivita s celkovými mzdami se stabilně pohybuje okolo 1,3.

Nákladová výnosnost – hodnota ukazatele by měla klesat. V uplynulých letech byl trend téměř stejný. Ale lze sledovat poměrně pozitivní vývoj tohoto ukazatele.

Vázanost zásob na výnosy – udává, jaký objem zásob je vázán na 1 Kč výnosů. Hodnota by měla být minimální. U tohoto ukazatele je patrný pozitivní trend vyznačující minimálními hodnotu, zejména v roce 2007.

Struktura nákladů – tento ukazatel není pro firmu příliš příznivý, jelikož lze u tohoto podniku vystudovat postupný nárůst podílů jednotlivých druhů nákladů na celkových nákladech.

Soustavy ukazatelů:

Index IN 01 – Společnost má ale větší sklon či trend přibližovat se oblasti bankrotu, z čehož vyplývá, že na je na tom podnik v tomto ukazateli velmi špatně. Podnik by proto měl urychleně přijmout patřičná opatření, která by toto, pro firmu, značné riziko odvrátil.

4. NÁVRH PŘÍSTUPU K ŘEŠENÍ A ZHODNOCENÍ OČEKÁVANÝCH PŘÍNOSŮ

4.1. Původ podnikatelského záměru

Dlouholetá zkušenost z oblasti gastronomie přiměla podnikatelský subjekt uvažovat o zřízení restaurace. Tato možnost se tu nabízí z více hledisek. Společnost má volné nevyužité prostory, které se nachází v sídle společnosti. Po prodeji nemovitosti získal pan Talda finanční prostředky které uvažuje využít v jiné oblasti podnikání, z důvodu rozšíření podnikatelských aktivit a tím také rozšíření na více druhů příjmu. Důležitým aspektem, který sehrál při tomto rozhodnutí velkou svou roli, je jeho negativní pocit ze současného stavu nabízených služeb v pohostinství a to zejména v oblasti ve které má trvalé bydliště, sílo firmy. Dalo by se to nazvat dírou na trhu, kterou je z pohledu podnikání velmi výhodné zaplnit.

Dalším aspektem je osobní zkušenost z podnikání v tomto oboru. Před přestěhováním se do Brna měl pan Talda provozovnu v městě Bučovicích. Tady ale narazil na hned několik komplikací, které mu bránily v rozvoji podnikání. Nejpodstatnějších byly prostory, které se byly pronajaté, což znamenalo neustálé schvalování jakékoliv změny od majitelů objektu, kterou bylo nutné učinit pro chod provozu. Další nevýhodou byly nedostatečné prostory pro provozování kuchyně. Provozovna se zaměřovala na prodej sudového a lahvého vína s možností posezení v netradičních prostředím v dané oblasti.



Obrázek 3: "Vinotéka u Nás" město Bučovice

Druhá provozovna se nacházela v Brně na Václavské ulici. Byl to také pronájem prostorů a proto pan Talda uvítal a přijal nabídku na prodej těchto provozoven, za pro něj velmi výhodných podmínek.

Podstatným důvodem vedoucím k rozhodnutí o založení restaurace je také jeho přesvědčení o absenci a zároveň potřebě okolí po kvalitních službách, které by se orientovaly konkrétně na uspokojení obědového menu, zastoupení kvalitního vína a posezení v nekuřáckém prostředí. V neposlední řadě si chce budoucí podnikatel dokázat že „na to má“, že dokáže vybudovat fungující, prosperující podnik podle svých představ.

4.2 Předmět podnikání

Podnikatel poměrně dlouhou dobu pracuje v oblasti gastronomie. V rámci své práce navštíví týdně průměrně 10 provozoven v rámci servisních služeb. Jeho zkušenosti jsou obsáhlé a rozmanité jak od konkrétních majitelů, tak také od zaměstnanců. U drtivé většiny se setkává se stejnými problémy – nedostatečné kapacity (technické, lidské), nedostatečná kvalifikace zaměstnanců.

Podnikatel na základě těchto zkušeností chce vybudovat restauraci, která nebude náročná na personál, ale bude poskytovat kvalitní služby. Jeho cílem je poskytovat komplexní služby zahrnující jak samotné využití nejnovějších gastronomických zařízení, tak nabídnutí kompletního sortimentu za přijatelné ceny s ohledem na danou lokalitu. Za velikou příležitost podnikatel považuje pořádání rodinných oslav, svateb, promocií ale také firemních jednání, a porad. Pro firmy bude přizpůsobeno první patro, kde je v projektu počítáno s připojením na internet, video projektorem a interiérem snadno upravitelným dle potřeb a počtu lidí. Je to oblast, ve které dnes neexistuje téměř žádná podpora, i když je velmi žádaná. Další výhodu vidí ve velmi zajímavém kamenném sklepě, který plánuje využívat jak na skladování vína tak na pořádání menších rodinných oslav.

Předmět podnikání, který bude uveden na živnostenském listě: Hostinská činnost.

4.3. Sortiment nabízených služeb

Co se týče sortimentu nabízených služeb bude se jednat o práci v několika úrovních:

- Kompletní sortiment nealkoholických nápojů. Zde je počítáno s čepovaným sortimentem a to značkou Kofola, která je velmi žádána v době obědového menu.
- Kompletní nabídka teplých nápojů, jako je např. káva ,čaj.
- Z pivovarů se majitel rozhodl pro Starobrno, ale nebude zapomenuto na nealkoholické pivo, nebo např. značku Heineken.
- Vinný nápojový lístek bude obměňován dle aktuální nabídky ale sortiment musí obsahovat minimálně 10 dodavatelů jako je např. Tanzberg, Drmola, Templářské sklepy.
- Alkoholické nápoje budou obsahovat základní sortiment jako je Fernet, Becherovka. Zde je plánováno rozšiřování sortimentu dle požadavků klientů.
- Nabídka jídel bude velmi pestrá i přesto, že se bude jednat o polotovary. V servisní činnosti jsme se dostali k velmi zajímavému kontaktu a to na výrobce hotových jídel. Jeho sortiment obsahuje přes 40 druhů hlavně českých jídel. Tato firma v současné době dodává hlavně do zahraničí a po důkladném vyzkoušení a zvážení bylo rozhodnuto pro tohoto dodavatele.
- V neposlední řadě bude provozovna nabízet nejrůznější pochutiny.

4.4. Umístění provozovny

Provozovna bude totožná s adresou místa podnikání a tedy i trvalého bydliště podnikatele.

Umístění je výhodné, protože velká část zákazníků bude přímo z okolí Brno - Černovice nebo jeho přilehlých oblastí. Ovšem místo podnikání je v tomto případě stěžejní. Nemovitost se nachází v průmyslové oblasti se velkým počtem firem. Nejde si nevšimnout procházejících lidí v době obědu do restaurace umístěné na Faměrově náměstí. Další zajímavostí je nově se budující tzv. Černovická terasa a plánované vybudování Vědecko výzkumného ústavu.

Dalším praktickým hlediskem je rychlý příjezd jak z centra města, tak na hlavní silnice směr Praha, nebo Olomouc. Tato poloha je výhodná jak pro pana Taldu, protože se nachází nedaleko od středu města, je zde proto větší potenciál zákazníků, než kdyby se provozovna nacházela někde za městem, dále v okolí provozovny se nachází jen malé množství konkurence. I pro klienty je to výhodná poloha, protože ti, kteří nemají možnost přijet autem, se mohou dopravit MHD, která má zastávku nedaleko u provozovny.

Malou nevýhodou je malá kapacita parkovacích míst přímo před nemovitostí. V okolí je ale vždy možnost zaparkovat v krátkém čase a to hlavně z důvodu polohy, protože se jedná o náměstí, které je průjezdné ve tvaru kruhu.

4.5. Trh a konkurence

Zákazníky na obědové menu budou zaměstnanci okolních společností. Důvodem, proč by měli navštěvovat tuto provozovnu je rychlost obsluhy a větší výběr než nabízí konkurence. Obědové menu bývá aktuální pouze od pondělí do pátku, ale plný sortiment hotových jídel bude nabízen po celý den a také o víkendu. Podávání hotových jídel je omezeno určitou dobou. Toto nařízení vydal Hygienický ústav. Hotových jídel námi nakupovaných se ale toto omezení netýká. Jídla mají speciální úpravu, tzv. šokové zchlazení a jsou jednotlivě hermeticky balená. Tento produkt poskytuje další výhodu, což je úspora na personálu.

Další výhodu předpokládá podnikatel v kapacitě provozovny. Konkurence je schopná obsloužit obědového zákazníka v rozmezí 15 - 25 minut, ale systém touto provozovnou formou výdejního pultu je schopen obsloužit zákazníka ihned po příchodu a tímto zajistit rychlejší obměnu a uvolňování posezení.

Dále to budou zákazníci, kteří budou přicházet na odpolední a večerní posezení. Cílem společnosti je neubírat se stejným směrem jako konkurence. Konkurence se zaměřuje na obědové menu a o víkendu má provoz uzavřený. V okolí nikdo nenabízí možnost venkovního posezení a ani navštívení zařízení s dětmi, které by nabídlo odpolední kávu a např. zmrzlinový pohár. Provozy které se nachází v okolí jsou pojaté jako pivní pohostinství s kuřáckým prostředím. Nutno podotknout, že interiér této konkurence nenabízí příjemné posezení při svíčkách a příjemného poslechu jakékoli hudby.

Většina konkurenčních podniků, jsou specializované jen na obědové menu a nedokáží reagovat na poptávku pružně a chybí jim komplexnost. Konkurenci nevěnuje firma až tak silnou pozornost, není pro ni tolik důležitá jako zákazníci. Pokud budou nabízené služby precizní, společnosti-zákazníci si to mezi sebou řeknou, poté nezáleží na tom, kolik je v oblasti konkurenčních podniků, firma bude mít dostatek zákazníků.

Strategie podniku je zaměřená na poskytování kvalitních služeb. Strategie prodeje je založená na ceně produktů, kterou je třeba stanovit podle trhu, tedy podle očekávání zákazníků. Žádná z konkurenčních zařízení neposkytuje kvalitu na úkor kvantity a to je základní myšlenka začínajícího podnikatele.

4.6. Management a personální vybavení

Výhodu pro zřízení této provozovny má pan Talda také v již vyřízené živnosti: Hostinské činnosti. Jedná se o živnost vázanou tzn., je podmíněna praxí v oboru nebo vyučením se na studijní obor kuchař - číšník. Právní forma podnikání je společnost s ručením omezeným. Výhodou je, že podnikatel neručí celým svým majetkem.

Celkový provoz a chod provozovny bude zajišťovat podnikatelova manželka, která je v současné době ve společnosti zaměstnaná jako účetní a administrativní pracovník. Zkušenosti s řízením takového zařízení nabyta v již zmiňovaných bývalých provozovnách, které měla také na starosti. Podnikatel ví, že se ni může stoprocentně spolehnout, protože jim jde o stejný záměr.

Podnikatel se rozhodoval, jakým způsobem bude provozovnu financovat, ale nakonec dospěl k závěru, že nechce a nebude hledat partnery. Financování proběhne z prostředků, které získal z prodeje nemovitosti. Veškerý management ve firmě bude tedy stále na našem podnikateli a jeho manželce. Na vedení účetnictví si nikoho najímat nebude po špatných zkušenostech s externí společností je podle něj velmi důležité mít účetnictví vedené přímo ve firmě a opět je důležité aby vedla účetnictví osoba má stejný zájem o společnost, což v případě jeho manželky je stoprocentně zaručeno.

4.6.1 Organizační struktura

Stále předpokládáme ,že se bude jednat o malou společnost, tomu odpovídají pouze dvě úrovně řízení a malý počet organizačních jednotek. Stejně tak i počet pracovníků.

Schéma rozvrstvení pracovníků:

Vedoucí + účetní	manželka majitele
obsluhující personál	2 pracovníci
pomocný personál	1 pracovníci
úklid + mytí nádobí	1 pracovník
CELKEM	5 osob

Tabulka 9: Schéma pracovníků

Všechny organizační jednotky působí v sídle podniku a je předpoklad, že budou zaměstnány na trvalý pracovní poměr.

Pracovníci organizačních jednotek

Útvar vedení: V tomto útvaru bude pracovat pouze manželka majitele společnosti. Povede chod celé provozovny včetně zajišťování zboží. Nebude mít stanoveného žádného zástupce.

Útvar pro zajišťování obsluhy zákazníků: V tomto útvaru budou zaměstnaní dva pracovníci. U těchto pracovníků bude požadavek vyučení v oboru.

Útvar pomocného personálu: Tento útvar bude posilující složkou obsluhujícího personálu. Bude zajišťovat v době obědů výdej jídel.

Útvar úklid a mytí nádobí: Je zde plánován také pouze jeden zaměstnanec, který bude mít za úkol úklid prostorů a v době obědů zajišťovat nádobí obsluhujícímu personálu.

Funkce organizačních jednotek

Funkce každé organizační jednotky se dají rozdělit na dvě obecné skupiny:

1. Předávání informací vedení a mezi útvarová komunikace.
2. Ostatní činnosti.

Útvar vedení:

Pro *Útvar zajišťování obsluhy zákazníků:* zajišťování zboží

Pro *Útvar pomocného personálu:* zajišťování zboží

Pro *Útvar úklid a mytí nádobí:* zajišťování pracovních pomůcek

Vlastní vedení podniku.

Útvar zajišťování obsluhy zákazníků:

Pro Vedení: informace o stavu zboží

Pro Útvar pomocného personálu: předávání informací

Pro Útvar úklid a mytí nádobí: zajišťování sběru nádobí

Útvar pomocného personálu:

Pro Vedení: předávání informací o stavu zboží

Pro Útvar zajišťující obsluhu zákazníků: předávání zboží

Pro Útvar úklid a mytí nádobí: zajišťování sběru nádobí

Útvar úklid mytí nádobí:

Pro Vedení: informace o pracovních pomůckách

Pro Útvar zajišťující obsluhu zákazníků: zajišťování pracovních pomůcek

Pro Útvar pomocného personálu: zajišťování pracovních pomůcek

4.7 Majetkové vybavení

Na začátek podnikání bude potřeba kapitál zejména na rekonstrukci dané nemovitosti. Rekonstrukci bude provádět pan Roman Talda jako fyzická osoba a projekt bude společnosti TALDAR s.r.o. pronajímat. Nájemné je bohužel nucen "sám sobě platit", protože jinak by to mohlo být chápáno Finančním úřadem jako krácení daně.

Rekonstrukce provedené k 1.9.2008

<i>Provozovna Faměrovo náměstí 11</i>	
Položka	Cena
Výměna střechy	80 000,-
Voda, odpady, rozvody plynu	50 000,-
elektroinstalace	35 000,-
zednické práce s materiálem	150 000,-
Okna, dveře	92 000,-
celkem	407 000,-

Tabulka 10: Rekonstrukce provedené k 1.9.2008

Rekonstrukce plánované do 1.5.2009

<i>Provozovna Faměrovo náměstí 11</i>	
Položka	Cena
štukové omítky	20 000,-
dřevěné podlahy + odhlučnění stropů	65 000,-
zateplení + sádrokartony	52 000,-
- dveře	4 500,-
-radiátory	12 500,-
-el.zásuvky, vypínače, rozvaděč	40 000,-
-kombinovaný plynový kotel	20 000,-
venkovní fasáda	30 000,-
celkem	244 000,-

Tabulka 11: Rekonstrukce plánované do 1.5.2009

Kancelář je formou „home office“, vzhledem k tomu, že v současnosti podnikatel má již zřízené kanceláře v těchto prostorech pro společnost TALDAR s.r.o., bude využívat současná účetní a budoucí vedoucí provozu stávající prostory také pro novou provozovnu. Podnikatel to považuje za velkou výhodu a finanční úsporu, že veškeré zařízení a vybavení jako stůl, židle, regály, zásuvkový kontejner, osvětlení, mobilní telefon, tiskárna, skener, připojení na Internet je již zajištěno. Účetní program používá POHODU 2008, kde má zakoupenou licenci kompletního portfolia.

PC včetně příslušenství

Notebook vlastní acer Extensa 5220 a pevný počítač, který je z bezpečnostních důvodů používán pouze pro vedení účetnictví bude také využíván pro zpracování účetnictví nové provozovny.

Softwarové vybavení

Microsoft Office 2003 Pro OEM byl zakoupen s novým Notebookem a účetní program POHODA 2008 poskytuje jak možnost vedení skladového hospodářství, tak vedení účetnictví po střediscích pro větší přehled o fungování a prosperitě.

Automobil:

Společnost vlastní čtyři automobily:

- nákladní automobil skříňový VW transporter
- nákladní automobil skříňový NISSAN QASHQAI
- speciální automobil skříňový FORD
- nákladní automobil IVECO

Kapacitu vozového parku je do budoucna předpokládána jako dostatečná.

4.8. Reklama

Reklama bude prezentována několika způsoby:

- prostřednictvím poutače umístěného na vnějším prostoru provozovny, kde je již teď v elektroinstalaci počítáno se světelným poutačem
- ve veřejných telefonních seznamech
- tištěnou reklamou v časopisech jako např. Brněnské OKO
- registrací na nejvíce využívaných internetových vyhledávacích (seznam, centrum, atlas)
- prezentace na vlastních webových stránkách

Poslední jmenovaná forma reklamy je báječnou příležitostí, kdy si zákazník může prohlédnout kvalitu služeb a kde se může přesvědčit vzhledu prostorů. Ta je pro prezentaci podniku stěžejní a nejdůležitější; jedině kvalita služeb, která bude vyhlášená, zaručí firmě dostatek zákazníků, kteří se pak nebudou zdráhat za kvalitu si i připlatit.

4.8.1 Marketingová strategie

Marketingový program je podmíněný objektivními skutečnostmi, jakými jsou ne příliš vysoká kvalita služeb v okolních zařízeních, které tyto služby doposud poskytovaly, a hlavně neuspokojená potřeba na trhu.

Úlohou, kterou si podnikatel předsevzal, je zkvalitnit a nabízet kompletní sortiment poskytovaných služeb. Firma považuje za prvořadé potřeby zákazníků a cílem

je tyto potřeby co možná nejlépe uspokojit. Zaměří se na konkrétní přání zákazníka. Důležitým prvkem strategie je i snaha o maximální schopnost adaptability.

Cenová politika je zahrnutá do celkové strategie firmy. Analyzuje se užitečnost služby pro zákazníka, na základě které se pak částečně dotváří cena. Cenová marketingová strategie se neodvíjí od politiky udržet cenu na úrovni nižší než konkurence, jde spíše o kvalitu, kterou si zákazník rád zaplatí. Prvními zákazníky budou tedy bezesporu obyvatelé z okolí. Marketingová strategie zjednodušeně tedy zní kvalitou proti konkurenci.

4.9. Vedení účetnictví

Podnikatel je plátcem DPH, podle Zákona o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb. Pro odepisování dlouhodobého majetku používá rovnoměrné odepisování, které je shodné s daňovými odpisy podle zákona č. 586/1992 Sb. upravujícího daně z příjmů (§ 31, odstavec 1). Účetní a administrativní práce bude mít na starosti jako dosud podnikatelova manželka, která má k tomu i vhodné vzdělání, tuto činnost vykonává jako zaměstnanec společnosti.

5. FINANČNÍ VYHODNOCENÍ

5.1. Zdroje financování

Finanční prostředky, které vloží do zrekonstruování prostorů jako fyzická osoba budou ve výši 651 000,- Kč. Podnikatel dlouho zvažoval způsob financování vybavení provozovny a nakonec se rozhodl do společnosti TALDAR s.r.o. dát bezúroční půjčku. Zajišťování peněžních prostředků formou úročených půjček je v jeho situaci nevýhodné.

Společnost bude mít dohodnutý splátkový kalendář.

5.2. Stanovení nákladů

5.2.1. Náklady na pořízení drobného hmotného majetku

I. PODLAŽÍ	
Bar s výdejním pultem	Cena
myčka sklo	50 000,-
výčepní zařízení - chlazení	50 000,-
rozvody sudové víno - sudy	20 000,-
kávovar	25 000,-
pult se dřezem	15 000,-
lednice na víno	7 000,-
výdejní pult (beinmari)	35 000,-
lednice pochutiny	18 000,-
Celkem	220 000,-

Tabulka 12: Náklady na pořízení drobného hmotného majetku I.podlaží

Lednice na nápoje bude zapůjčena od Coca Coly, zapůjčení je podmíněné odběrem pouze jejich výrobků, ale na druhé straně bude velkým přínosem a finanční úsporou vybavení provozovny reklamní předměty jako je např.:sklo, ubrusy, podložky, trička, zástěry.

Posezení přízemí	Cena
TV, rádio + CD	30 000,-
posezení	35 000,-
příborník	3 000,-
kávovar	25 000,-
dekorace, nádobí, příbory, ubrusy, záclona	40 000,-
Celkem	133 000,-

Tabulka 13: Náklady na pořízení drobného hmotného majetku - posezení

Sklad potravin + mycí zóna	Cena
nerez stoly a dřezy	50 000,-
myčka nádobí	55 000,-
výlevka, bojler, umyvadlo	5 500,-
mrazicí pult	15 000,-
lednice	15 000,-
Celkem	140 500,-

Tabulka 14: Náklady na pořízení drobného hmotného majetku - sklad

Sociální zařízení	Cena
dělicí příčky, dveře, odvětrání, podhledy	30 000,-
4x toaleta, 3x umyvadlo, sprcha, šatní skříň,	18 500,-
Celkem	48 500,-

Tabulka 15: Náklady na pořízení drobného hmotného majetku - sociální zařízení

II. PODLAŽÍ	
Posezení (jednací místnost)	Cena
video projektor	20 000,-
TV	20 000,-
stoly + židle	50 000,-
audio technika, ozvučení (všech prostorů)	20 000,-
osvětlení (všech prostorů)	15 000,-
Celkem	125 000,-

Tabulka 16: Náklady na pořízení drobného hmotného majetku II.podlaží

Pořizovací cena schodů do podkroví je odhadovaná na 15.000,-kč.

SKLEPNÍ PROSTORY	
posezení se skladem vína	Cena
stoly + židle	20 000,-
regály na víno	25 000,-
Celkem	45 000,-

Tabulka 17: Náklady na pořízení drobného hmotného majetku - sklep

V podnikatelském projektu plánujeme vybudování zahradního posezení, ale z časových důvodů bude možná realizace v roce 2009. Nabízí se tu ještě další finanční úspora z vybavení a to nasmlouvání odběru kávy u společnosti, které dodává za odběr také kávovar s veškerým příslušenstvím nebo pivovar, který pro provozovny zajišťuje výčepní zařízení. V rozpočtu nákladů tyto úspory nejsou zahrnuté z důvodu nejistoty.

Celkové náklady na vybavení jsou odhadována na 727 000,-kč.

5.2.2. Mzdové náklady měsíční

název pozice	počet	hrubá mzda	čistá mzda	daň
obsluhující personál	2	24 000	20280	720
pomocný personál	1	10 000	8750	0
mýtí nádobí + úklid	1	10 000	8750	0
celkem	4	44 000	37 780	720

Tabulka 18: Mzdové náklady měsíční

Sociální pojištění = 14 960,-kč (společnost + zaměstnanci)

Zdravotní pojištění = 1 980,-kč

Mzdové náklady celkem = 55 440,-kč

5.2.3. Propoččet měsíčních režijních nákladů

<i>Měsíční režijní náklady</i>	
Položka	Kč
Spotřeba el. energie	4.000,-
Spotřeba plynu – otop	3.000,-
Vodné, stočné	1.000,-
Nájemné	10.000,-
Ostatní režijní náklady	25.000,-
Celkem	43.000,-

Tabulka 19: Měsíční režijní náklady

Náklady na reklamu

Poutač na vnějším prostoru provozovny	1 500,- Kč/jednorázově
Reklama ve veřejných telefonních seznamech	10 000,- Kč/rok
Tištěná reklama v odborných časopisech	500,- Kč/měsíc
Registrace na internetových vyhledávačích	3 000,- Kč/3 měsíce
Prezentace na vlastních webových stránkách	zdarma (platí se webhosting)

Ostatní provozní náklady

Mezi další provozní náklady zařadíme:

Internet.....	450,- Kč/měsíc
telefon.....	1 500,- Kč/měsíc
webové stránky vč. kompletního servisu	500,- Kč/měsíc
servírovací potřeby.....	1 200,- Kč/měsíc
nákup pohonných hmot	1 500,- Kč/měsíc
odvoz odpadu.....	100,- Kč/měsíc
UPC televize.....	450,-Kč/měsíc
OSA.....	200,-Kč/měsíc
Integram.....	200,-Kč/měsíc

5.3. Určení bodu zvratu

5.3.1 Stanovení tržeb

Ceník služeb bude stanovován dlouhodobě. Základní předpokládanou položku ceníku je cena menu za 79,-kč a cena sudového vína. U bílého vína je plánovaná cena 47,-kč /l a červeného za 52,-kč/l. Cena lahvového vína bude vypočítávána dle ceny nákupní. Ze zkušenosti se tyto ceny neustále mění, ale nejde zde vždy jen o zvyšování. Vinařské závody často poskytují akce na ceny ,dle velikosti odběru. Cena základního sortimentu jako káva, čaj, pivo a atd. je nepřímá dána cenami okolní konkurence. V určování těchto cen je důležité rozhodnutí o jakou klientelu máme zájem.

Další důležitou součástí provozovny která přímo ovlivňuje tržby je provozní doba. Také zde je nutné pečlivé uvážení s ohledem na konkurenci a využití uzavření okolních provozoven ve svůj prospěch přizpůsobením provozní doby. Konkrétně se zde

jedná o víkend. Plánovaná otevírací doba je neděle až čtvrtek od 11:00 hod. do 22:00 hod. a pátek, sobota od 11:00 hod. do 24:00 hod.

V roce 2009 podnikatel plánuje z rozšířením provozu letní zahrádku. Má připraven i náhradní plán pokud by mu město neumožnilo zřízení posezení před domem. Jedná se městský pozemek. Ke zřízení by byl schopen uvolnit část prostorů ve dvoře.

Předpokládaná výše průměrných denních a měsíčních tržeb 2009-2012 (v Kč)

	2009	2010	2011	2012
Průměrné denní tržby*	9000,-	9 800,-	10 800,-	11 800,-
Průměrné měsíční tržby	273 750,-	298 083,-	328 500,-	358 917,-

0.1.1.1. * Počítáno s provozem všech dní v měsíci

Tabulka 20: Předpokládaná výše denních a měsíčních tržeb

Předpokládaná výše ročních tržeb 2009-2012 (v Kč)

	2009	2010	2011	2012
Prodej služeb	3 285 000,-	3 577 000,-	3 942 000,-	4 307 000,-
Tržby celkem	3 285 000,-	3 577 000,-	3 942 000,-	4 307 000,-

Tabulka 21: Předpokládaná výše ročních tržeb

5.3.2 Plánované výkazy zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty pro rok 2009 v Kč

Náklady		Výnosy	
nákup DHM		tržby z prodeje služeb	3 285 000
mzdy + soc a zdr.pojištění	665280		
režijní náklady	516000		
odvoz odpadu	1200		
nákup pohonných hmot	18000		
webové stránky	6000		
UPC televize	5400		
servírovací potřeby	14400		
reklama	28000		
OSA	2400		
Integram	2400		
telefon	18000		
nákup zboží	985500		
internet	5400		
náklady celkem	2267980	tržby celkem	3285000
zisk	1017020		
	3285000		3285000

Tabulka 22: Výkaz zisku a ztráty 2009

Dle výkazu zisku a ztráty je zřejmé, že je podnikatel v zisku. Zisk je odhadován na 1 017 020,-kč, z této částky bude odvádět daň z příjmů kterou odhadujeme dle roku 2008 na částku 213 574,-kč. Na konci zdaňovacího období má podnikatel k dispozici částku 803 446,- Kč. Část zisku plánuje investovat do městského parku před nemovitostí na zřízení dětského hřiště z důvodu rozšíření návštěvníků z řad maminek a rodin s dětmi. Pohostinství poskytuje širokou škálu možností, jako je například prodej točené zmrzliny, zákusků.

Výkaz zisku a ztráty pro rok 2010 v Kč

Náklady		Výnosy	
5% nárůst nákladů	113399	tržby z prodeje služeb	3 577 000
mzdy + soc a zdr.pojištění	665280		
režijní náklady	516000		
odvoz odpadu	1200		
nákup pohonných hmot	18000		
webové stránky	6000		
UPC televize	5400		
servírovací potřeby	14400		
reklama	28000		
OSA	2400		
Integram	2400		
telefon	18000		
nákup zboží	985500		
internet	5400		
náklady celkem	2381379	tržby celkem	3577000
zisk	1195621		
	3577000		3577000

Tabulka 23: Výkaz zisku a ztráty 2010

I v dalším roce se podnikatel dostal do zisku. Ve skutečnosti má tedy podnikatel k dispozici 944 541,-kč po zdanění. Další podnikatelskou příležitostí je vybudování penzionu v prostorech ve dvoře. Možnost ubytování by byla zajímavou součástí restaurace.

Výkaz zisku a ztráty pro rok 2011 v Kč

Náklady		Výnosy	
10% nárůst nákladů	226798	tržby z prodeje služeb	3 942 000
mzdy + soc a zdr.pojištění	665280		
režijní náklady	516000		
odvoz odpadu	1200		
nákup pohonných hmot	18000		
webové stránky	6000		
UPC televize	5400		
servírovací potřeby	14400		
reklama	28000		
OSA	2400		
Integram	2400		
telefon	18000		
nákup zboží	985500		
internet	5400		
náklady celkem	2494778	tržby celkem	3942000
zisk	1447222		
	3942000		3942000

Tabulka 24: Výkaz zisku a ztráty 2011

Na konci zdaňovacího období bude ve společnosti k dispozici 1 143 305,- Kč.
Tato částka je předpokládána při zdanění 21%.

Výkaz zisku a ztráty pro rok 2012

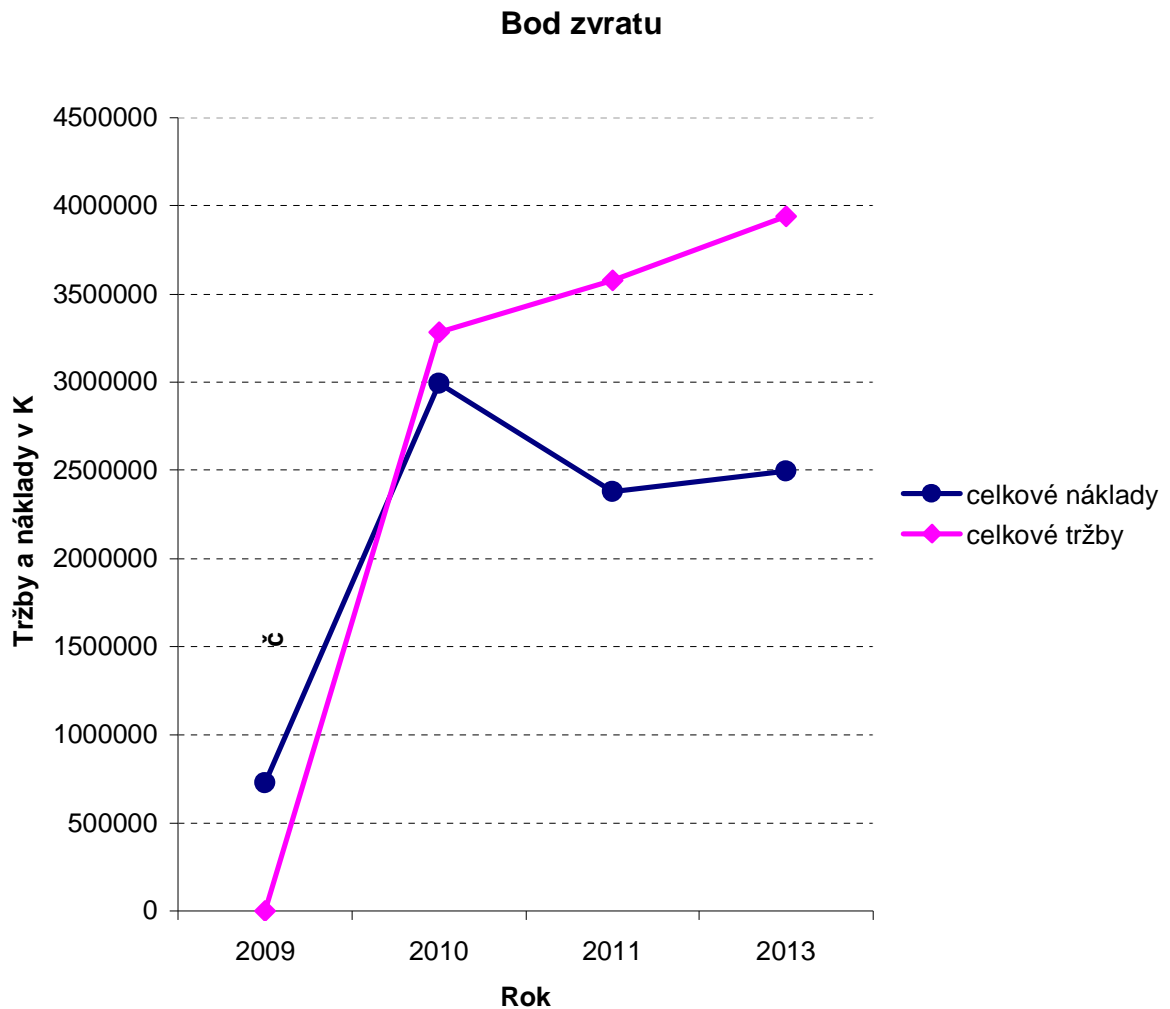
Náklady		Výnosy	
15% nárůst nákladů	291435	tržby z prodeje služeb	4 307 000
mzdy + soc a zdr.pojištění	340197		
režijní náklady	516000		
odvoz odpadu	1200		
nákup pohonných hmot	18000		
webové stránky	6000		
UPC televize	5400		
servírovací potřeby	14400		
reklama	28000		
OSA	2400		
Integram	2400		
telefon	18000		
nákup zboží	985500		
internet	5400		
náklady celkem	2234332	tržby celkem	4307000
zisk	2072668		
	4307000		4307000

Tabulka 25: Výkaz zisku a ztráty 2012

Předpokládaná daň ze zisku (tedy z příjmů právnických osob) bude činit 435260,- Kč. Zisk po zdanění tedy bude 1 637 408,-Kč.

5.3.3 Bod zvratu

Bod zvratu je objem výroby, při kterém se tržby rovnají celkovým nákladům, tedy okamžik, kdy podnik již není ztrátový, ale ještě nedosahuje zisku:



Graf 6: Bod zvratu

V našem případě došlo k přetnutí křivky celkových nákladů a celkových tržeb, již na začátku roku 2010. Společnost tvoří zisk již v prvním roce podnikání. Pořizovací náklady jsou nízké z důvodu již vlastního majetku jako jsou automobily a částečné vybavení. O hlavní rekonstrukci se společnost také nemusí zajímat, je provedena vlastníkem objektu Romanem Taldou a to výši 651 000,-kč. Velkou výhodou poskytuje umístění provozovny ve stejných prostorech jako je sídlo společnosti, ale také vysoké marže na služby poskytované v oblasti pohostinství. Tato marže neklesá pod 100%.

6. ČASOVÝ HARMONOGRAM REALIZACE

Všechny návrhy ke zlepšení musí mít vytvořeny i časový harmonogram, z důvodu lepší průhlednosti a jednoznačnosti jednotlivých kroků. Období ve kterém je potřeba danou aktivitu vykonat je označeno křížkem (X). Z harmonogramu můžeme vyčíst počátek spuštění jednotlivých prací a dobu potřebnou k jejich zavedení. V neposlední řadě harmonogram uvádí zodpovědné osoby, které ponесou odpovědnost za včasnost a úplnost svěřeného úkolu. Všechny návrhy jsou koncipovány, aby do půlky roku 2009 byly úspěšně implementovány do praxe a vytvářeli svou přidanou hodnotu. Kritickým bodem jsou dle rozhodnutí jednotlivých úřadů ve schvalování projektu, kde může nastat neplánované zdržení.

Časový harmonogram realizace návrhů na opatření pro společnost TALDAR s.r.o.										
Klíčová aktivita	Zodpov. osoba	IX.08	X.08	XI.08	XII.08	I.09	II.09	III.09	IV.09	V.09
Roman Talda - majitel nemovitosti										
Rekonstrukce nemovitosti	majitel	X	X	X	X	X	X			
TALDAR s.r.o.										
Vypracování projektu	ved.provozu	X								
Změna užívání stavby - Město Brno	ved. provozu		X	X	X					
Krajská hygienická správa	ved.provozu		X	X	X					
Odbor životního prostředí	ved. provozu		X	X	X					
Odbor územního rozhodnutí	ved. provozu		X	X	X					
Inspektorát bezpečnosti práce	ved. provozu		X	X	X					
Hasičský záchranný sbor	ved. provozu		X	X	X					
TALDAR s.r.o.										
nakoupení vybavení								X	X	
zavedení televize + internetu								X		
nakoupení zboží									X	
výběrové řízení - personál									X	
zaškolení personálu									X	
otevření provozu										X

Tabulka 26: Časový harmonogram realizace

7. ZÁVĚR

Tématem této diplomové práce byl **PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE FIRMY**. Téma diplomové práce je náročné pro své nároky na schopnost samostatně pracovat, řešit aktuální problémy a navrhnout dobrou strategii růstu a rozvoje. Kvalitní příprava podnikatelských projektů je přitom jedním z primárních předpokladů dosažení podnikatelského úspěchu v náročných podmínkách tržní ekonomiky.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout podnikatelský plán a následné vybudování nové provozovny - RESTAURACE tak, aby si firma zvýšila tržní hodnotu a zisky. Hlavní důraz byl kladen na kvalitu služeb prodeje. Majoritním cílem bylo ze společnosti TALDAR s.r.o. vytvořit stabilní, prosperující a důvěryhodný podnik, který bude poskytovat kvalitní a odborné služby v oblasti gastronomie. Byla jsem postavena před zhodnocení podnikatelského záměru a rozhodnutí, zda s podnikáním začít či nikoliv.

Výchozí částí práce je představení společnosti TALDAR s.r.o., její předmět podnikání, zbožové zaměření, organizační struktura a vlastnické vztahy.

V teoretické části jsem si ujasnila podstatu a smysl podnikatelského záměru, jeho strukturu, účel a formální požadavky. V dalších částech se zaměřuji na teoretické poznatky týkající se analýzy a hodnocení současného stavu firmy, jejích externích, interních a oborových faktorů.

Třetí část práce je věnována analýze současného stavu, v rámci které byla provedena základní strategická analýza a analýza problémů. Jako první jsem analyzovala obecné a oborové okolí se zaměřením na její konkurenty a zákazníky. Z podrobné analýzy interních a externích faktorů se odvodily silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby této společnosti. Résumé všech možností rozvoje a hrozeb jsem shrnula do SWOT matice.

Následovala finanční analýza, kde jsem se podrobně seznámila s majetkovou strukturou, složením nákladů a tržeb a základními finančními ukazateli. Dále jsem analyzovala sortiment nabízených služeb, trh, konkurenci, management, personální oblast, majetkové vybavení a reklamu.

Zřízení této provozovny by mělo vést ke zvýšení zisku a tím vytvořit stabilní, prosperující a důvěryhodný podnik, který bude poskytovat kvalitní a odborné služby v oblasti gastronomie.

Jednotlivé aspekty důležité pro správné rozhodnutí, zda s podnikáním začít či nikoliv jsou následující.

Osobnost podnikatele - podnikatel je mladý, energický člověk, je pracovitý a odhodlaný. Má hluboké znalosti, mnoho zkušeností a především ho tato práce baví, je zároveň jeho koníčkem.

Impuls - prvotními impulsy, proč začal potenciální podnikatel o založení nového provozu uvažovat, bylo především zjištění velkého nedostatku těchto služeb v dané lokalitě.

Podnikatelský nápad - budoucí podnikatel se rozhodně nechce pouštět do žádných divokých experimentů. Podnikatelský nápad není nijak převratný ani inovátorský. podnikatel chce dělat co ho baví, čemu rozumí a v čem je dobrý. Chce využít příležitosti a vyplnit díry na trhu.

Obor podnikání - zvolená oblast podnikání je v dané oblasti aktuální. Je to poměrně žádaný obor, který je hodně závislý na kvalitě služeb.

Trh - množství zákazníků, které služby budoucího provozu potřebují, je velké. Široký záběr vzhledem k rozmanitosti sortimentu nabízených služeb zajišťuje dostatečné množství v případě výpadku zájmu o jeden druh služby.

Konkurence – existují sice ve sledované lokalitě další firmy které nabízí podobný sortiment služeb, jsou to ale většinou úzce specializované firmy, které nejsou schopny řešit komplexní provoz a kvalitu služeb a prostředí.

Finanční zhodnocení - z výsledků finančních propočtů je zřejmé, že podnikatel i při odhadu minimálních tržeb nebude mít již od počátku finanční problémy. Jelikož největší ze základních investic bude mít podnik zapůjčen bezúročně, nehrozí ani po této stránce finanční komplikace.

Využití tohoto dokumentu je, stejně jako rozhodnutí o založení či nezaložení nového provozu, samozřejmě jen a pouze na potenciálním podnikateli samotném. Vzhledem k výše vyjmenovaným skutečnostem je moje doporučení jednoznačné. Doporučuji provoz založit a s podnikáním začít.

Zpracování tohoto tématu bylo velice zajímavé a přineslo mi řadu nových poznatků a zkušeností. Věřím, že tyto poznatky v budoucnu uplatním ve vlastní podnikatelské praxi.

8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

8.1 Literatura a periodika

1. BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. Přek. Tolman, J. 1. vyd. Praha: Readers Int., 1993. 134 s. Přel. z: How To Prepare And Business Plan. ISBN 80-901454-1-8
2. FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing s. r. o., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2
3. HANUŠOVÁ, H., KOČMANOVÁ, A. *Finanční účetnictví pro podnikatelské subjekty*. Brno: VUT, 1995. ISBN 80-214-0708-5
4. HECZKOVÁ, M. *Marketing malých a středních firem*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 1999. ISBN 80-7248-039-1
5. HISRICH, R.D., PETERS, M.P. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria publishing ISBN 80-85865-07-6
6. JONES, Gary. *Cesta k prosperitě*. Přek. Čapounová, M. 1. vyd. Praha: Grada Publishing s.r.o., 1996. 192 s. Přel. z: Starting Up. ISBN 80-7169-307-3
7. KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýz a plánování*. 9. vyd. Brno: Polygra a.s., 2004. ISBN 80-214-2564-4
8. KONEČNÝ, Miloš. *Finance podniku*. 5. vyd. Brno: Polygra a.s., 2003. ISBN 80-214-2405-2
9. KORÁB, V., MIHALSKO, M.. *Založení a řízení společnosti spol.s r.o., komanditní společnost, veřejná obch. spol.* 1.vyd. Brno: Computer press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-x

10. MALLYA, Thaddeus. *Strategické řízení*. 2. vyd, Brno: CERM. 2005. 64 s. ISBN 80-214-2895-3
11. REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikové financování*. 1. vyd. Brno: PC-DIR Real, 1999. 120 s. ISBN 80-214-1418-9
12. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera, finanční analýza v řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8
13. SOLAŘ, Jan. *Rozbor výkonnosti firmy*. 1. vyd. Brno: PC-DIR Real, 2000. 113 s. ISBN 80-214-1722-6
14. STRUCK, Uwe. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha: Management Press 1992.136 s. ISBN 80-85603-12-8
15. VYKYPĚL, O., KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení*. 5. přeprac. vyd. Brno : Zdeněk Novotný, 2004. 118 s. ISBN 80-7355-013-x
16. WUPPERFELD,Udo.*Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1.vydání Praha: Management Press 2004.159s. ISBN 80-7261-075-9
17. PAVELKOVÁ, D. *Řízení podnikových financí*. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky VUT, 2000. ISBN 80 - 214 -1659 - 9
18. VALACH, J. a kolektiv. *Finanční řízení podniku*.Praha: EKOPRESS,s.r.o, 1997. ISBN 80 - 901991 - 6 - X
19. SYNEK, M. A kolektiv. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing,s.r.o., 1996.ISBN 80 - 7169 - 211 - 5

8.2 Internetové zdroje

20. Makroekonomická predikce České republiky, zpracována oborem Finanční politiky MF ČR, duben 2007. Dostupná na WWW: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MakroPre_2007Q2_komplet_doc.doc
21. NTC s.r.o. (online), 1994-2007. internetová strana společnosti NTC. Dostupná na WWW: <http://www.ntc-vb.cz/>
22. Svaz dovozců automobilů ČR. (online). internetová strana Svazu dovozců automobilů registrovaných v ČR. Dostupná na WWW: <http://portal.sda-cia.cz/>

8.3 Právní normy

23. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, pozd. znění. Edice ÚZ – Sagit. ISBN 80-7208-198-5.
24. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, pozd. znění. Edice ÚZ – Sagit. ISBN 80-7208-213-2.

9. SEZNAMY

Obrázky	Str.
Obrázek 1: Členění okolí podniku dle Jaucha – Gluecka.....	17
Obrázek 2: Porterův model konkurenčního prostředí.....	19
Obrázek 3: "Vinotéka u Nás" město Bučovice.....	73

Grafy	Str.
Graf 1: Vývoj pohledávek.....	59
Graf 2: Vývoj závazků.....	60
Graf 3: Hospodářský výsledek.....	61
Graf 4: Ukazatel ČPK v jednotlivých letech.....	67
Graf 5: Vývoj indexu IN 01.....	70
Graf 6: Bod zvratu.....	92

Tabulky	Str.
Tabulka 1: Úroveň HDP na obyvatele při přepočtu pomocí běžné parity kupní síly.....	44
Tabulka 2: Ukazatele likvidity.....	62
Tabulka 3: Ukazatele zadluženosti.....	64
Tabulka 4: Ukazatele aktivity.....	65
Tabulka 5: Ukazatele rentability.....	66
Tabulka 6: Čistý pracovní kapitál.....	67
Tabulka 7: Provozní ukazatele.....	69
Tabulka 8: Vývoj indexu IN 01.....	69
Tabulka 9: Schéma pracovníků.....	78
Tabulka 10: Rekonstrukce provedené k 1.9.2008.....	79
Tabulka 11: Rekonstrukce plánované do 1.5.2009.....	80
Tabulka 12: Náklady na pořízení drobného hmotného majetku I.podlaží.....	83
Tabulka 13: Náklady na pořízení drobného hmotného majetku -posezení.....	84
Tabulka 14: Náklady na pořízení drobného hmotného majetku - sklad.....	84
Tabulka 15: Náklady na pořízení drobného hmotného majetku - sociální zařízení.....	84

Tabulka 16: Náklady na pořízení drobného hmotného majetku II.podlaží.....	85
Tabulka 17: Náklady na pořízení drobného hmotného majetku - sklep.....	85
Tabulka 18: Mzdové náklady měsíční.....	86
Tabulka 19: Měsíční režijní náklady.....	86
Tabulka 20: Předpokládaná výše denních a měsíčních tržeb.....	88
Tabulka 21: Předpokládaná výše ročních tržeb.....	88
Tabulka 22: Výkaz zisku a ztráty 2009.....	89
Tabulka 23: Výkaz zisku a ztráty 2010.....	90
Tabulka 24: Výkaz zisku a ztráty 2011.....	90
Tabulka 25: Výkaz zisku a ztráty 2012.....	91
Tabulka 26: Časový harmonogram realizace.....	93

10. PŘÍLOHY

1. Výpis z obchodního rejstříku
2. Živnostenský list
3. Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu 2005
4. Výkaz zisku a ztráty 2005
5. Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu 2006
6. Výkaz zisku a ztráty 2006
7. Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu 2007
8. Výkaz zisku a ztráty 2007