

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Analýza vývoje podniku v době hospodářské krize**

**Analysis of business development during economic crisis**

Alžběta Jílková

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Alžběta JÍLKOVÁ**  
Osobní číslo: **K11N0026K**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Analýza vývoje podniku v době hospodářské krize**  
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Popište vybraný podnik a zhodnoťte jeho ekonomickou situaci.
2. Charakterizujte hlavní ekonomické i jiné problémy vybraného podniku v době hospodářské krize.
3. Vyhodnoťte finanční analýzu.
4. Navrhněte projektovou studii dalšího rozvoje podniku.
5. Stanovte preventivní opatření a závěrečná doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **KISLINGEROVÁ, E.** *Podnik v časech krize: Jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0
- **LUKÁŠ, L.** *Pravděpodobnostní modely v managementu.* Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1704-8
- **SYNEK, M.** *Manažerská ekonomika.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1
- **ŠULÁK, M.; VACÍK, E.** *Strategické řízení v podnicích a projektech.* Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-35-9
- **VALACH, J.** *Finanční řízení podniku.* Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1

Vedoucí diplomové práce:

**Dr. Ing. Jiří Hofman**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:

**30. listopadu 2011**

Termín odevzdání diplomové práce:

**27. dubna 2012**



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Analýza vývoje podniku v době hospodářské krize“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 25. dubna 2012

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala panu Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi za odborné vedení, pravidelné konzultace a metodickou pomoc při zpracování mé diplomové práce. Poděkovat bych chtěla také panu Doc. RNDr. Ing. Ladislavu Lukášovi, CSc. za pomoc při zpracování Altmanova modelu v programu Mathematica. Poděkování patří dále panu Davidu Koritákovi, jednateři společnosti Pekařství Kuric, za vstřícnost a ochotu při poskytování materiálů pro mou práci.

## Obsah

0	Úvod.....	7
1	Charakteristika podnikatelské jednotky.....	9
1.1	Poslání.....	10
1.2	Vize.....	10
1.2.1	Zákazníci.....	11
1.2.2	Produkt.....	11
1.2.3	Popis trhu a jeho segmentů.....	12
1.2.4	Strategie záměru.....	12
1.2.5	Filozofie záměru.....	13
1.2.6	Vliv na koncepci a postavení podniku.....	13
1.2.7	Veřejná image.....	13
1.2.8	Sociální koncepce.....	14
1.3	Cíle.....	14
1.3.1	Otevření prodejny.....	14
1.3.2	Uzavření kontraktu.....	15
1.3.3	Odbornost zaměstnanců a příjemné pracovní prostředí.....	15
1.3.4	Vývoj nových produktů.....	15
1.3.5	Klíčové indikátory výkonnosti (KPI).....	16
1.4	Strategie.....	17
2	Hospodaření v době hospodářské krize.....	18
2.1	Vývoj krize.....	18
2.2	Vnímání krize v oboru pekařství.....	22
2.3	Působení krize na podnik.....	22
2.4	Indikace hrozby bankrotu podniku.....	26
2.5	Prevence rizik.....	32
3	Finanční analýza.....	34
3.1	Absolutní ukazatele.....	34
3.2	Poměrové ukazatele.....	35
3.2.1	Ukazatele rentability.....	36
3.2.2	Ukazatele likvidity (platební schopnosti).....	37
3.2.3	Ukazatele aktivity.....	39
3.2.4	Ukazatel zadluženosti.....	39
3.3	Pyramidový rozklad.....	40
3.4	Výkaz cash flow.....	42
4	Projektová studie dalšího rozvoje podniku.....	44

4.1	Analýza prostředí .....	44
4.1.1	Externí prostředí .....	44
4.1.2	Hodnocení výsledků externí analýzy – matice EFE .....	49
4.1.3	Interní prostředí (mikroprostředí) .....	50
4.1.4	Hodnocení výsledků interní analýzy – matice IFE.....	58
4.2	Hodnocení externích a interních zdrojů – matice IE.....	60
4.3	Matice TOWS .....	60
4.4	Hodnocení strategické a akční pozice podniku nebo záměru (SPACE) .....	61
5	Zhodnocení strategické analýzy a výběr konečné strategie.....	65
6	Výsledná podoba strategického plánu .....	66
6.1	Marketingový a obchodní plán.....	66
6.1.1	Strategické scénáře .....	67
6.2	Finanční plán .....	67
6.2.1	Plánování výnosů .....	68
6.2.2	Plánování nákladů.....	69
6.2.3	Plánování hospodářského výsledku .....	71
6.2.4	Plánování rozvahy.....	72
6.2.5	Plánování cash flow .....	74
7	Zhodnocení finanční výkonnosti .....	75
7.1	Čistý pracovní kapitál .....	75
7.2	Poměrové ukazatele .....	75
7.3	Vícerozměrné souhrnné ukazatele .....	77
8	Posouzení výkonnosti podnikatelského plánu .....	79
9	Závěr .....	83
	Seznam tabulek .....	84
	Seznam obrázků.....	86
	Seznam použitých zkratk .....	87
	Seznam použité literatury .....	88
	Seznam příloh .....	91
	Abstrakt.....	117
	Abstract.....	118

## 0 Úvod

Diplomová práce se zaměřuje na vývoj vybraného podniku v době hospodářské krize a navrhuje také strategický plán dalšího rozvoje podniku. Vzhledem k tomu, že krize je poslední dobou velmi často užívaným pojmem, autorka zvolila toto téma, aby mohla posoudit vliv hospodářské krize na vybraný podnik a navrhnout projektovou studii pro jeho další vývoj. Tím je společnost Pekařství Kuric, s.r.o., která byla založena v roce 2005 za účelem výroby a prodeje pekařských produktů.

První část práce se věnuje charakteristice podniku, je zde představeno poslání, vize i cíle společnosti. Na základě definování těchto cílů a určení strategie je stanoven další plánovaný vývoj podniku.

Druhá část se zabývá problematikou hospodářské krize. Hospodářská krize je hodnocena nejprve teoreticky, následně je srovnávána s dopadem krize na podnik Pekařství Kuric, s.r.o. Srovnání je podloženo grafy a znázorněním vývoje finančního zdraví podniku. Hrozba bankrotu podniku je analyzována prostřednictvím Altmanova modelu. Zde jsou posouzeny dva možné alternativní stavy podniku. Dále jsou zmíněna rizika, která poslouží jako vstupní informace pro analýzu externího prostředí.

Kapitola zaměřená na finanční analýzu hodnotí vývoj podniku od roku 2008 do roku 2011. Jsou zde analyzovány poměrové ukazatele i absolutní ukazatel a je zde uveden i pyramidový rozklad. Nechybí zde ani tvorba cash flow. Analýza hodnotící finanční zdraví podniku je významným podkladem pro tvorbu analýzy interního prostředí.

Znalost interního a externího prostředí umožní vytvořit projektovou studii dalšího rozvoje podniku spočívající v sestavení matice IE, matice TOWS nebo matice SPACE. Výstupem je definování vhodné strategie pro další rozvoj podniku.

Všechny již uvedené kapitoly jsou podkladem pro tvorbu strategického plánu zahrnující marketingový i finanční plán umožňující kvantifikaci definovaných cílů.

Na závěr je zhodnocena finanční výkonnost podniku a posouzena reálnost strategického plánu.



Práce vychází z výkazů a interních materiálů podniku a jednotlivé kapitoly jsou prokládány teoretickými znalostmi. Při sestavování diplomové práce mi také značně pomohly znalosti dosažené z předmětů navazujícího studia.

Cílem práce je představit podnik Pekařství Kuric, s.r.o., analyzovat jeho vývoj v jednotlivých letech působení až do současnosti s přihlédnutím na dopady finanční krize, analyzovat finanční situaci podniku včetně sestavení Altmanova modelu v programu Mathematica, navrhnout strategický plán a posoudit jeho reálnost. Klíčová je finanční analýza hodnotící finanční zdraví podniku v době hospodářské krize a návrh studie dalšího rozvoje podniku, který by měl být v souladu s představou jednatele a odpovídat definovaným cílům. Diplomová práce může podniku posloužit jako vyhodnocení výkonnosti podniku a strategický plán pro následující tři roky.

## 1 Charakteristika podnikatelské jednotky

Úkolem této kapitoly je seznámit se s podnikem, uvést jeho základní charakteristiky a představit jeho poslání, vizi a strategii. Na základě těchto znalostí bude možné dále analyzovat vývoj podniku a navrhnout budoucí opatření.

Obchodní firma: Pekařství Kuric, s.r.o.  
Právní forma: společnost s ručením omezeným  
Sídlo: Na Výhledech 323, PSČ 345 62  
Zapsáno: 15. června 2005  
Předmět podnikání: pekařství, cukrářství

Podnik Pekařství Kuric s.r.o vznikl v roce 2005. V tomto roce došlo k formálnímu založení společnosti s ručením omezením. Pekárna fungovala již dříve ve vlastnictví živnostníka a celkově působí na trhu již 18 let. V předloňském roce došlo k výrazné změně ve vedení společnosti, kdy podnik převzal nový společník. Od 9. září 2010 je výhradním jednatelem pan Koriták.

Předmětem podnikání je výroba a prodej pečiva. Podnik sídlí v Holýšově, kde se nachází i dvě prodejny s logem Pekařství Kuric s.r.o. Jedna z nich je situována ve stejném objektu jako výrobní prostory a druhá se nachází nedaleko autobusové zastávky. Zákazníci mohou ochutnat výrobky i v blízkém okolí, kam pekárna produkty dováží. V současné době má podnik 15 zaměstnanců. Kladný hospodářský výsledek dosáhl za rok 2011 výše 989.000 Kč.

Podnik nabízí okolo 50 druhů pekařských výrobků, mezi které řadíme housky, rohlíky a chléb. Nabídka představuje ze slaného pečiva také preclíky, pizza koláčky, celozrnné rohlíky a housky, sýrové housky, slunečnicový a dýňový chléb. Nechybí ani sladké pečivo zahrnující šátečky, koláčky, koblihy, buchty, vánočky, záviny a mnohé další.

Logo podniku je znázorněno na obrázku 1.

Obrázek 1 - Logo Pekařství Kuric, s.r.o.



Zdroj: Interní materiály podniku

### **1.1 Poslání**

Poslání určuje, proč podnik existuje a čeho chce dosáhnout. Vyjadřuje tedy základní smysl podnikání a není časově ohraničeno. Důležité je, aby se s touto myšlenkou ztotožnili všichni zainteresovaní lidé v podniku. „Jasně, promyšleně definované poslání dodává zaměstnancům společný pocit smyslu, směru a příležitosti.“ (Kotler, Keller, 2007, s. 82)

Posláním Pekařství Kuric, s.r.o. je výroba vlastního pečiva za účelem prodeje. Smyslem je uspokojit požadavky zákazníků a vytvářet pro ně přidanou hodnotu, zaujímat k nim zodpovědný a uctivý postoj a flexibilně reagovat na jejich přání. Velmi důležité jsou také dobré partnerské vztahy s odběrateli i dodavateli. Podnik se dále snaží být odpovědný i ke svému společenskému prostředí, usiluje o tvorbu příjemného pracovního prostředí pro zaměstnance a zaměřuje se i na tvorbu nových produktů. Podnik by chtěl dosáhnout konkurenceschopnosti a zvyšování podílu na trhu.

### **1.2 Vize**

Vize je časově determinovaná a podrobněji formuluje jednotlivé komponenty. Vychází ze současné situace a popisuje zde pozitivní změny související s posláním podniku. „Obsahem vize jsou činnosti, které se zaměřují na určování cílů podniku a způsobů, postupů a prostředků, jak těchto cílů dosáhnout.“ (Šulák, Vacík, 2005 b, s. 23)

Vize by měla zohledňovat požadavky všech zúčastněných a měla by plnit i motivační funkci. Je třeba, aby bylo na vizi nazíráno z více pohledů umožňujících kompromisní

řešení. Vize by se měla orientovat na zákazníka, ale opomíjet by se neměli ani zaměstnanci a vliv na prostředí. (Šulák, Vacík, 2005 b)

V časovém horizontu tří let se podnik bude zaměřovat na následující komponenty vize:

### **1.2.1 Zákazníci**

Podnik byl doposud orientován na zákaznické požadavky a tímto směrem se chce vyvíjet i nadále. Podnik se bude zaměřovat nejen na stávající zákazníky, ale bude hledat zákazníky nové, zejména v souvislosti s otevřením nové prodejny ve Staňkově v polovině roku 2012. Může použít návrhy zákazníků a odběratelů na různá zlepšení, inovace, nápady na nové produkty. Nové zákazníky chce podnik získat i prostřednictvím uzavření kontraktu se sítí prodejen Rosa market v polovině roku 2013. Spokojenost stávajících zákazníků bude podporovat zvyšující se kvalitou výrobků, které bude dosaženo investicí do nové pece. Rovněž vývoj nových produktů zvýší atraktivitu podniku.

### **1.2.2 Produkt**

V potravinářském oboru je velmi důležité klást důraz na kvalitu a čerstvost výrobků. U malých podniků tohoto zaměření je kvalita obzvláště důležitá, protože pro podnik je nereálné cenově konkurovat velkým pekárnám. Pekařství Kuric, s.r.o. je v Holýšově známé především jako výrobce výborného chleba a křupavých rohlíků. Podnik se zaměřuje i na vývoj nových výrobků a tímto směrem bude pokračovat. Výhodou tvorby nových produktů v tomto oboru jsou relativně nízké náklady na vývoj a výrobu nových produktů i relativně krátká zpětná vazba se zákazníky. Podnik se zaměří na výrobu pečiva v „bio“ kvalitě, rozšíří výrobní sortiment o racionální pečivo. Plánuje se výroba pěti nových produktů zahrnujících bio chléb, bio žemle, raciolku, racionální šáteček a chléb Graham. Konkurenční výhodou je také nabídka čerstvého chleba v neděli odpoledne, kterou zákazníci velmi oceňují. Zákazníci budou mít tuto možnost i v nové prodejně ve Staňkově.

### **1.2.3 Popis trhu a jeho segmentů**

Pekárna dováží své produkty do dvou vlastních prodejen a odběratelům v Holýšově a okolí. Jedna prodejna se nachází v budově, kde jsou výrobní prostory pekárny, druhá je situována u hlavní silnice a nese název Občerstvení na cesty.

Příležitostí podniku je i otevření nové prodejny ve Staňkově, které se plánuje v polovině roku 2012. V souvislosti s otevřením je třeba do finančního plánu zahrnout náklady na přípravu a vybavení prodejních prostor ve výši 50.000 Kč. Prodejna by měla být uspořádána podobně jako již existující vlastní prodejny. Nutné bude také zohlednit náklady na propagaci nové prodejny, aby se u zákazníků vyvolala zvědavost a zvýšila návštěvnost prodejny.

Podnik má okolo 30 odběratelů, které zásobuje do vzdálenosti 20 km od Holýšova. Tento segment tvoří největší podíl na tržbách. Mezi odběratele patří jak samostatní prodejci, tak maloobchodní řetězce. Odběratele zásobují dva zaměstnanci podniku dodávkovým automobilem a dopravné je součástí cen pečiva. Ke svým odběratelům by chtěl podnik od poloviny roku 2013 zařadit i síť prodejen Rosa market, bude tedy usilovat o uzavření kontraktu s manažerem společnosti.

Podnik by rád rozšířil okruh svých odběratelů a vyjednává s manažerem supermarketu Rosa market o budoucím odběru výrobků. Kontrakt se supermarketem by pro podnik představoval růst obrátu a s tím související rozšíření výroby.

### **1.2.4 Strategie záměru**

Hlavní strategií podniku je posílení vztahu s existujícími zákazníky a hledání nových zákazníků. Cenová strategie by měla být nastavena tak, aby výše tržeb přinášela přidanou hodnotu podniku, ale zároveň musí být ceny srovnatelné s konkurenčními. Podnik se nachází ve fázi růstu a bude usilovat o časový růst tržeb. Bude se zaměřovat na motivaci a spokojenost zaměstnanců, aby byl jejich výkon co nejvyšší. Dále bude investovat finanční prostředky na rozvoj výrobně technologického parku, konkrétně bude zapotřebí pořídit novou plynovou pec počátkem roku 2013, aby nebyla přerušena plynulost výroby při zvýšení objednávek. V neposlední řadě bude vytvářet nové výrobky a porovnávat svou atraktivitu s konkurencí.

### **1.2.5 Filozofie záměru**

Jednatel společnosti je zároveň majitelem Chodské pekárny v Domažlicích. Jedná se o živnost se stejným předmětem podnikání jako Pekařství Kuric s.r.o. Tyto dva podniky jsou tedy kooperující a řada strategií je pro podnik společná. Hlavní rozdíl spočívá v tom, že Pekařství Kuric má vybudovanou tradici a dobrou image u zákazníků, Chodská pekárna působí na trhu teprve pátým rokem a následuje podnikatelskou filozofii Pekařství Kuric s.r.o. Pro holýšovskou pekárnu představuje Chodská pekárna partnera a tím se snižuje i riziko podnikání. Pro oba podniky je společná zaměřenost na zákaznické preference, postupný rozvoj a zvyšování podílu na trhu.

### **1.2.6 Vliv na koncepci a postavení podniku**

Vzhledem k předmětu podnikání se vyskytuje v blízkosti pekárny několik konkurentů. Proto se musí podnik zaměřit na vytváření přidané hodnoty pro zákazníka, například širokou nabídkou pečiva, novými produkty, kvalitou, spolehlivostí a profesionálním přístupem. Hrozbu pro podnik představují zejména velké podniky nabízející produkty za velmi nízké ceny (zejména PECU). Protože pro podnik by bylo nerentabilní vyrovnat cenu pečiva (především rohlíků) cenám velkých pekáren, zaměřuje se hlavně na kvalitu. Kvalita produktů (zejména křupavost a vzhled) bude posílena prostřednictvím produkce v nové peci. Vzhledem k plánovanému vstupu na nový trh se zvýší i hrozba konkurence, především Pekařství Staňkov. Podnik rozšíří sortiment pečiva o bio pečivo a racionální výrobky, které zatím nejsou u místní konkurence příliš běžné. Tím by měla být podpořena atraktivita podniku a snížena hrozba konkurence. Podnik by měl neustále sledovat své okolí, pružně reagovat na změny, eliminovat hrozby a využívat příležitosti. Bude se tedy nadále zaměřovat na uspokojování přání zákazníků, vyslyšení jejich připomínek a srovnávání s konkurencí. Podnik zachová svou konkurenceschopnost tvorbou nových produktů a rozšířením působnosti na trhu prostřednictvím otevření nové prodejny ve Staňkově.

### **1.2.7 Veřejná image**

Podnik doposud podporoval některé neziskové organizace, příležitostně působil i jako sponzor různých plesů. Nejen tím vstoupil do povědomí zákazníků. Dobrou image si vytvořil zejména kvalitou svých výrobků a svou dlouholetou tradicí. Podnik má

obrovskou konkurenční výhodou v tom, že jeho produkty nakupuje velké množství loajálních zákazníků. Nadále se ale musí snažit o upevnování svého image. Snahou podniku je dostat se do povědomí i novým zákazníkům ve Staňkově. Rozšíření působnosti ve Staňkově představuje výbornou příležitost. I přesto, že zákazníci již mají pečivo vyzkoušené z místních prodejen, kam pekárna vybrané druhy pečiva zaváží, bude stát posílení dobrého jména mnoho úsilí. Zákazník si musí existenci podniku spojit se spolehlivostí, kvalitou a ochotou, a to díky stoprocentním dodávkám výrobků do prodejny a jejich čerstvosti.

### **1.2.8 Sociální koncepce**

Podnik v současné době zaměstnává 15 pracovníků. Většina z nich disponuje odbornými znalostmi a v oboru má několikaleté zkušenosti. Za dobu existence podniku se vytvořil fungující pracovní tým s malou fluktuací zaměstnanců. V souvislosti se strategickým záměrem bude nutné zaměstnat nové prodavačky do prodejny ve Staňkově a jednoho pekaře pro obsluhu nové pece. Celkem tedy bude potřeba tří nových zaměstnanců v časovém horizontu tří let. Při výběru bude nutné dbát na prověření dosažené kvalifikace a zkušeností potenciálních zaměstnanců.

## **2.3 Cíle**

Cíle vyjadřují to, čeho chce strategický záměr dosáhnout. Vyjadřují plánovaný stav na konci předpokládaného období. Měly by být srozumitelné, specifické, měřitelné, akceptované, sledovatelné a reálné. Správně definované cíle musejí být SMART. Toto označení se skládá z počátečních písmen vlastností, které musí cíle splňovat. Musí být specifické (specific), měřitelné (measurable), dosažitelné (achievable), realistické (result oriented) a časově vymezené (time framed). (Šulák, Vacík, 2005 b)

### **1.3.1 Otevření prodejny**

Společnost bude usilovat o získání nových zákazníků pomocí otevření nové prodejny ve Staňkově, bude se snažit vybudovat si silnou pozici na trhu, nabízet přidanou hodnotu oproti konkurenci, a to především prostřednictvím zaměřenosti na zákaznické potřeby. Cílem je růst tržeb o 8%. Nutné je však zohlednit i vnější faktory pro rok 2012, které budou přiblíženy v externí analýze.

Plánované otevření prodejny připadá na polovinu roku 2012. Dalším cílem souvisejícím s otevřením prodejny je zajištění potřebných finančních zdrojů a finanční stability. Bude zapotřebí zajistit schopnost platit nájemné, investovat do vybavení prodejny, vzroutou i mzdové náklady na dvě prodavačky.

### **1.3.2 Uzavření kontraktu**

Smlouva, na jejímž základě bude podniku umožněno dodávat zboží do prodejní sítě Rosa market, je pro podnik velkou výzvou. Podnik bude usilovat o posílení dobrého jména, zaměří se na udržení kvality a čerstvosti pečiva. Vzhledem k zavázení dvou nových prodejen se předpokládá růst tržeb o 3% v roce 2013 a další 2% v roce 2014 v důsledku zvýšení prodeje v prodejně a navýšení objednávek u odběratelů.

### **1.3.3 Odbornost zaměstnanců a příjemné pracovní prostředí**

Společnost bude vybírat kvalifikované pracovníky pro udržení profesionálního týmu a příjemné pracovní prostředí poslouží jako nástroj motivace. Podmínkou pro přijetí zaměstnance je minimálně tříletá praxe na obdobné pracovní pozici a pozitivní přístup k práci. V předpokládaném období dojde k přijetí tří nových zaměstnanců. Všichni zaměstnanci budou seznámeni s pravidly bezpečnosti práce a budou pravidelně proškoleni. Profesi prodavačky budou vykonávat dvě pracovnice v nově otevřené prodejně ve Staňkově od poloviny roku 2012. Na pozici pekaře bude přijat nový pracovník počátkem roku 2013 v souvislosti s pořízením pece.

### **1.3.4 Vývoj nových produktů**

Pro udržení silné pozice na trhu je nezbytné, aby se podnik zaměřoval na vývoj nových produktů, protože právě inovace přispívá k prosperitě podniku a je na ni kladen v dnešní době velký důraz. Společnost se zaměří na zvyšování atraktivity u zákazníka prostřednictvím obnovování sortimentu výrobků. Podnik se bude soustředit na plnění požadavků zákazníků i pravidelných odběratelů a bude usilovat o vybudování konkurenceschopnosti.



### 2.3.5 Klíčové indikátory výkonnosti (KPI)

- Otevření prodejny ve Staňkově v polovině roku 2012 a roční růst tržeb o 8%
- Zajištění finančních zdrojů pro otevření nové prodejny v polovině roku 2012 - měsíční nájemné (10.000 Kč včetně energií) i zařízení prodejny (50.000 Kč) bude financováno z vlastních zdrojů
- Usilovat o odbornost zaměstnanců a příjemné pracovní prostředí, přijetí tří nových pracovníků (jednoho pekaře a dvou prodavaček)
- Zajištění zdrojů pro nákup plynové pece za 700.000 Kč k počátku roku 2013
- Uzavřít kontrakt se sítí prodejen Rosa market, zavázat výrobky do dvou jejich poboček od poloviny roku 2013 a dosáhnout ročního růstu tržeb o 3%
- Doplnovat sortiment výrobků o nové produkty, zejména „bio“ produkty a racionální pečivo, rozšíření sortimentu o pět nových druhů v časovém horizontu tří let
- Usilovat o zvyšování prodeje v prodejnách a rozšiřování objednávek odběratelů a následný růst ročních tržeb o 2% v roce 2014

Tabulka 1 - Klíčové indikátory výkonnosti

<b>Rok</b>	<b>Cíle</b>	<b>Měřítko</b>
2012	- otevření prodejny	- datum otevření a růst ročních tržeb o 8%
2012	- zajištění prodeje v nové prodejně	- přijetí dvou prodavaček
2012	- vybavení prodejny a platba nájemného	- zajištění zdrojů na vybavení prodejny a na platbu měsíčního nájemného
2013	- rozšíření strojového vybavení	- nákup pece za 700.000 Kč a obstarání zdrojů
2013	- uzavření nového kontraktu	- růst ročních tržeb o 3%
2013	- zajištění obsluhy pece	- přijetí nového pekaře
2014	- výroba „bio“ a racionálních produktů	- rozšíření sortimentu o pět nových druhů
2014	- zvyšování prodeje v prodejně a růst výše objednávek odběratelů	- růst ročních tržeb o 2%

Zdroj: Interní materiály podniku, 2011

## 1.4 Strategie

Strategie upřesňuje způsob dosahování podnikových cílů. Aby byl podnik připraven flexibilně reagovat na vnější nepředpokládané faktory, bude se podniková strategie orientovat na více variant. Při sestavování strategie autorka vycházela z dlouhodobých cílů podniku. Strategie musí být v souladu s posláním i vizí. „Strategie je trajektorie, postup, jak na základě vize dosáhnout stanovených cílů.“ (Šulák, Vacík, 2005 b, s.25)

Nejvýznamnějším typem strategie v případě Pekařství Kuric, s.r.o. by mohla být intenzivní strategie v podobě rozvoje trhu, jelikož podnik plánuje obsadit nový segment trhu tím, že otevře prodejnu pečiva ve Staňkově a tak získá nové zákazníky. Další strategií je diferenciací produktu. Ta spočívá v tom, že podnik nabízí vysokou kvalitu a klade důraz na potřeby zákazníků. Touto strategií se podnik řídil po celou dobu jeho existence. Protože je velmi obtížné cenově konkurovat velkým pekárnám, získává podnik své zákazníky prostřednictvím vysoké kvality.

Možností je strategie rozvoje výrobku, kdy dochází k rozšíření výrobního programu. Tato strategie souvisí s plánovaným uvedením pěti nových druhů výrobků na trh s cílem obohatit sortiment a oslovit nové zákazníky upřednostňující zdravý životní styl.

Následující část práce se bude zabývat problematikou hospodářské krize, která bude přiblížena nejprve teoreticky a následně bude zhodnocen vliv krize na vybraný podnik. V závěru této kapitoly jsou uvedena rizika, se kterými se podnik může potýkat. Některá z nich se promítnou i v analýze externího prostředí, protože mohou mít vliv na strategický záměr. Kapitola zabývající se finanční analýzou, která následuje, poslouží jako podklad pro interní analýzu.

## 2 Hospodaření v době hospodářské krize

Současná hospodářská krize je chápána jako největší krize od Velké hospodářské krize 30. let minulého století. V posledních letech je velmi skloňovaným pojmem a s dopady krize se potýká snad většina podnikatelských jednotek. V této kapitole bude nejprve teoreticky rozebrán vývoj hospodářské krize, následně bude ohodnoceno působení krize na vybraný podnik a v závěru kapitoly budou navrženy postupy pro prevenci rizik.

### 2.1 Vývoj krize

Krize začala v roce 2007 jako hypoteční krize na americkém trhu. V létě 2008 se následně přetransformovala do finanční krize. Charakteristickým rysem krize bylo její rychlé celosvětové rozšíření. V globálním měřítku se projevila na podzim 2008, krátce nato ji vystřídala hospodářská recese. Mezi institucionální příčiny lze zařadit nedostatek regulatorního prostředí a finanční inovace, snahy o vyšší výnosy z rizikových investic při nízké inflaci a nízkých úrokových sazbách, což vedlo k dlouhodobému přehřívání americké ekonomiky, zájmy na širší dostupnost vlastnického bydlení, nedostatečné sledování rizika ve finančním sektoru, selhání ratingových agentur a také aspekty psychologické a sociologické, kdy rostla touha bankéřů po bohatství a docházelo ke snížení odpovědnosti za dluh. Na vzniku krize se podílely i makroekonomické příčiny, splasknutí nemovitostní cenové bubliny, nadměrná úvěrová expanze a spekulace, nepoctivé praktiky a v neposlední řadě celosvětová finanční panika. (Klvačová a kol., 2009)

Podle Kislingerové hrály roli při vzniku krize v roce 2007 dva klíčové vlivy. Prvním vlivem je „dlouhodobé narušování stability ekonomického systému vnějšími vládními zásahy; v tomto konkrétním případě jde primárně o tezi bydlení pro každého podporovanou drtivou většinou vyspělých společností“. (Kislingerová, 2010, s. 27) To vedlo k přesunu kapitálu do oblasti stavebnictví a realit. Neznamenal to, že by tato oblast byla tak zisková, ale příčinou byly vládní dotace, pobídky a jiné druhy pomoci (např. nezdaněné hypoteční zástavní listy, vládní záruky apod.). Druhým významným vlivem bylo vyčerpání nabídkového šoku vedoucího ke zpomalení ekonomiky světa. Neopomenutelným vlivem je také situace na světových finančních trzích související s prudkým rozvojem technologie a lidského kapitálu. (Kislingerová, 2010)

Zatímco v roce 2007 byl vývoj ekonomiky v České republice velmi pozitivní a vyznačoval se růstem hrubého domácího produktu, nízkou nezaměstnaností a vysokými zisky podniků, v Americe se začala šířit hypoteční krize. Příčinou bylo velké množství poskytnutých hypoték, které následně nemohly být spláceny. Motorem hospodářského růstu v eurozóně v té době byla úvěrová expanze, kdy se růst spotřeby projevil v růstu agregátní poptávky. I v České republice byla zaznamenána expanze trhu s hypotékami. (Kohout, 2010)

V roce 2008 došlo v Evropě k podstatnému zpomalení růstu. Zpomalení hospodářského růstu bylo zaznamenáno i v České republice. Výkyvy světové ekonomiky se projevíly relativně rychle a silně z toho důvodu, že Česká republika patří mezi malé otevřené ekonomiky. Dalším problémem je v té době růst inflace, která je důsledkem růstu objemu peněz v ekonomice z důvodu úvěrového boomu a nízkých úrokových sazeb. Došlo k růstu cen potravin a regulovaného nájemného i k růstu cen nemovitostí. (Kohout, 2010)

Na podzim 2008 propukla finanční krize v Americe do akutního stavu a ochlazení nastalo na všech kapitálových trzích. Důsledkem byl pád systému amerického investičního bankovníctví, státní intervence do finančního systému i zánik některých finančních kontraktů a derivátů. V té době se bankovní krize objevila i v západní Evropě. Příčinou byla zejména nedůvěra evropských bank půjčovat peníze. Tím došlo k úbytku peněžních prostředků na mezibankovním trhu. Finanční krize se projevila propadem akcií na finančních trzích. Bankovní nedůvěra rostla i z důvodu rostoucího povědomí o americké bankovní krizi. Lze konstatovat, že evropské banky byly krizí méně zasaženy než banky americké. (Kohout, 2010)

V roce 2009 působila na zpomalení české ekonomiky světová recese. Dochází k poklesu tržeb, poklesu cen nemovitostí, podniky začínají propouštět. (Kohout, 2010)

Zhoršení ekonomické situace je zřejmé i z vývoje průmyslové produkce z konce roku 2008 a počátku roku 2009. Propad, ke kterému došlo, představuje největší pokles výroby v dějinách samostatné České republiky. V první polovině roku 2009 byl právě propad průmyslové produkce největším problémem na rozdíl od českého bankovního sektoru, kde se krize tolik neprojevovala. Pokles produkce byl do velké míry způsoben

poklesem poptávky v zahraničí a následným snížením exportu. Nejobtížněji se s krizí vyrovnával zpracovatelský průmysl. (Kislingerová, 2010)

Z výzkumu katedry podnikové ekonomiky Vysoké školy ekonomické v Praze v roce 2009 mezi společnostmi vyplynulo, že mezi březnem a červencem 2009 došlo k prudkému poklesu prodeje a krize tedy začala plně dopadat na celý sektor. Rovněž vnímání krize z pohledu podniků se za tuto dobu velmi změnilo. Z výzkumu je dále zřejmé, že v první části roku 2009 byly některé obory postiženy více než jiné. Jednalo se o podniky závislé na cizích zdrojích financování nebo podniky s nízkou cenovou marží. V červenci však už o poklesu ve výši 10% hovořila polovina z dotázaných společností. Zjištěné údaje se dají zobecnit tak, že krize se nejprve dotkne malé skupiny podniků určitého typu a poté se rozšíří do zbytku ekonomiky. Mezi chyby, ke kterým došlo na počátku roku 2009, lze zařadit příliš pomalý útlum výroby v porovnání s poklesem prodeje. Tato skutečnost se mohla projevit i na zhoršujícím se cash flow podniků. Problém představovalo i zpřísnění úvěrové politiky bank, kdy docházelo k omezování dostupnosti úvěrů. (Kislingerová, 2010)

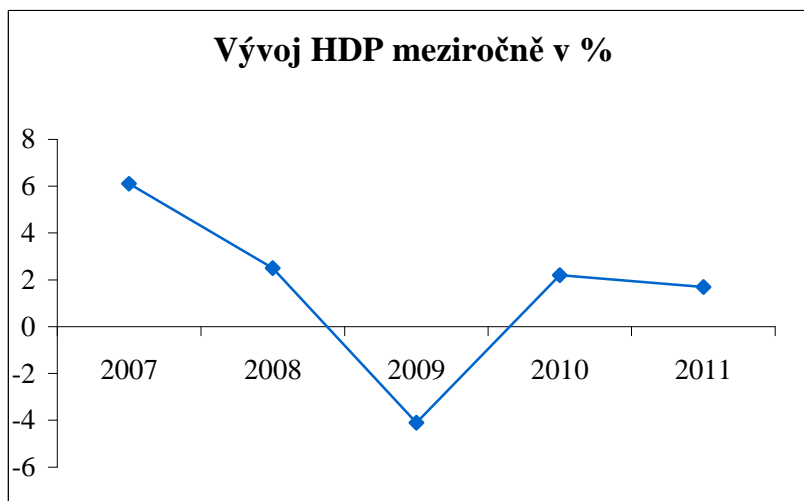
Za východisko z krize mnoho podniků považovalo investování do rozvoje a vývoj nových produktů a služeb. Tím chtěly posílit svou tržní pozici. Realizace tohoto záměru však byla obtížná, protože většina podniků byla nucena snížit náklady na marketing a propagaci. (Kislingerová, 2010)

Celkově lze zobecnit, že podniky, které nebyly na krizi připraveny a v počátečních fázích ji podceňovaly, se vyrovnávaly s jejími důsledky hůře než podniky připravené. Připravenost podniků souvisí se systémem vyhodnocování rizik pomáhajícím k včasnému přijetí potřebných opatření (např. snižování nákladů, jednání s odbory apod.). Podobně podniky závislé na cizích zdrojích byly v podstatně horší situaci než podniky využívající vlastní zdroje v podobě zejména zadržného zisku. (Kislingerová, 2010)

V roce 2010 se mohlo zdát, že se česká ekonomika dostává z propadu. Ke konci roku 2011 však vývoj ekonomiky zpomalil. Příčinou jsou nízké investice firem a vlády a malá spotřeba domácností. Podniky se ocitají v nejistotě a jsou raději opatrné. Zvýšená sazba DPH od roku 2012 zřejmě povede k poklesu spotřeby domácností, což se negativně odrazí i ve vývoji HDP. (Vlková, 2012) Podle názorů odborníků by mělo

následující období přinést pokles ekonomiky. Před evropskou recesí dokonce varuje i Světová banka. Celkové zřehlednění vývoje českého HDP přináší obrázek 2.

Obrázek 2 - Vývoj HDP meziročně v %



Zdroj: Kurzy.cz (22.02.2012)

Krizový vývoj by měl vést k poučení se z minulých chyb a následné eliminaci opakování těchto chyb. Za firmy s vyšším rizikem propuknutí krize, lze považovat firmy nepřipravené a závislé na cizích zdrojích, dále podniky s nízkou přidanou hodnotou a vysokým podílem lidské práce. Další poučení se zaměřuje na exportující podniky, které by měly co nejlépe a co nejvíce diverzifikovat své obchodní oblasti. Rovněž dostatečná analýza rizik při zvažování strategických rozhodnutí je velmi podstatná. Blížící se potíže lze zaznamenat například v souvislosti s kolísavými cenami komodit nebo vznikem finančních obtíží, které se velmi rychle přenesou do reálné ekonomiky. Posílení podniku je také způsobeno využíváním většího podílu vlastních zdrojů, což vede ke zvýšení finanční stability firmy. Rovněž čerpání vlastních rezerv by mělo být upřednostněno před využíváním bankovních služeb. Pokud je podnik finančně silný, je také schopný cenově konkurovat, zvýší se jeho potenciál zvyšovat podíl na trhu a dosáhnout větších úspěchů. (Kislingerová, 2010)

## 2.2 Vnímání krize v oboru pekařství

V roce 2010 ohlašují United Bakeries, což jsou největší pekárny v zemi, prohloubení ztráty ze 700 tisíc korun na 148 milionů korun. Tento nepříznivý vývoj je způsoben ostrou konkurencí na trhu, která výrazně snižovala ceny pečiva. Negativní vliv mělo i zdražování surovin a dalších vstupů (růst cen pohonných hmot a energií).

Problémy nevykazuje jen hlavní pekárenská skupina ve střední Evropě, ale podle výzkumu Podnikatelského svazu pekařů a cukrářů má problémy 80% tuzemských pekáren i přes nedávné zvyšování cen pečiva. Hlavním důvodem těchto potíží je zejména růst vstupních nákladů a dovoz mražených polotovarů, které jsou dopékané v obchodních řetězcích a pro čerstvé pečivo představují ohrožující substituty. Pekárny pak nemohou v důsledku těchto ztrát investovat do svého rozvoje ani zvyšovat mzdy. (idnes.cz, 07.10.2011)

Pozitivní zprávou je vyhláška Ministerstva zemědělství, podle níž by mělo být mražené a následně dopékané pečivo označené a mělo by se tím tak oddělit od čerstvého pečiva. Podle pekařů se totiž dosud jednalo o klamání spotřebitele, jelikož rozpékané pečivo se vyznačuje nižší kvalitou a krátkou dobu požitelnosti. Jako čerstvé by se nadále označovalo pouze pečivo, jehož výroba nebyla žádným technologickým zásahem přerušena. (Brož, 2011)

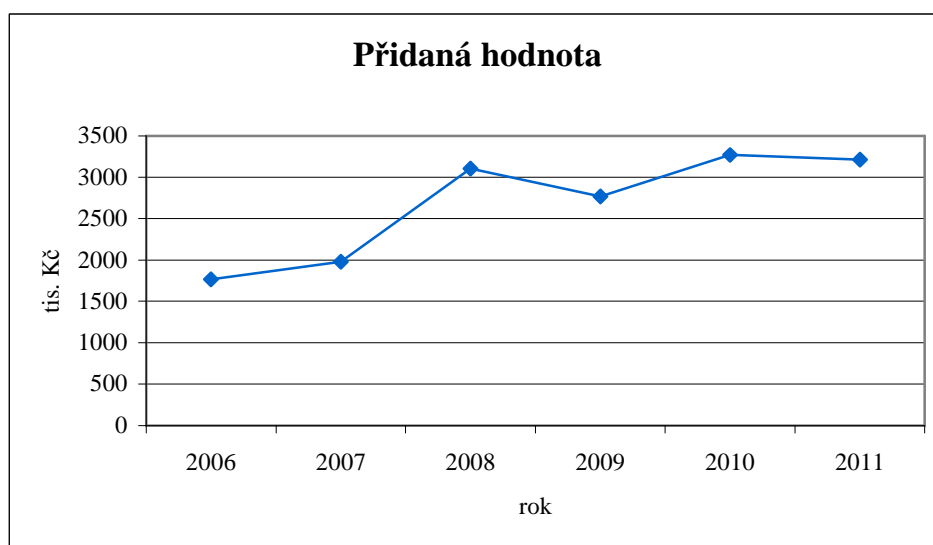
## 2.3 Působení krize na podnik

Podnik byl založen v polovině roku 2005. Hospodářský vývoj analyzovaný v této kapitole je sledován od roku 2006 do roku 2011. V roce 2006 podnik ve svých prodejnách nabízel pouze zásoby vlastní výroby, od dalšího roku svou nabídku rozšířil o vybrané potravinářské zboží. Proto také došlo k růstu přidané hodnoty.

V roce 2007 vzrostla hodnota výkonů a byl přijat nový zaměstnanec. Lze konstatovat, že podnik nastartoval rychlý růst. Jak ukazuje obrázek 3 a 4, vykazuje přidaná hodnota i výkony rostoucí trend až do roku 2008. Z výkonů zaujímají největší podíl tržby za prodej vlastních výrobků. Rostoucí osobní náklady svědčí o tom, že byli zaměstnáni noví pracovníci, což také vypovídá o rozvoji podniku.

Zlom nastal v roce 2009, kdy došlo k poklesu koupěschopnosti obyvatelstva a hodnota výkonů i přidané hodnoty klesá. Množství prodaných výrobků klesá i v roce 2010, na rozdíl od přidané hodnoty, která v tomto roce zaznamenala růst. Příčinou růstu přidané hodnoty je zvýšená poptávka po zboží v prodejnách. Postupně totiž dochází k rozšiřování sortimentu nejen vlastních výrobků, ale i zboží. Následuje mírný růst výkonů i přidané hodnoty v roce 2011. Podnik se vzpamatovává z krize a vykazuje opět rostoucí tržby.

Obrázek 3 – Vývoj přidané hodnoty

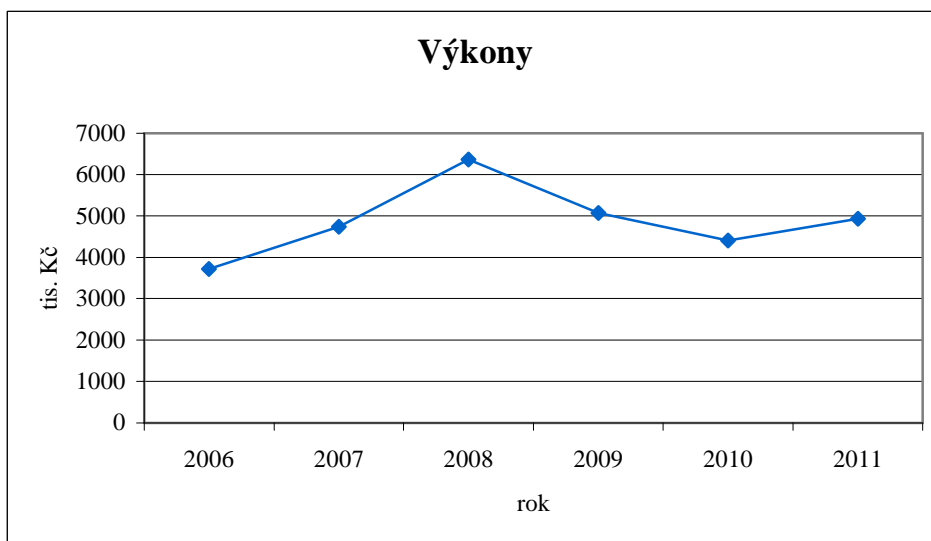


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z porovnání teoretického výkladu o hospodářské krizi se skutečným vývojem hospodaření podniku plyne, že vliv hospodářské krize se opravdu nejvíce projevuje na vývoji přidané hodnoty v roce 2009, následně tato hodnota opět začíná růst. Důvodem je pokles koupěschopnosti obyvatelstva. Existence podniku ale není ohrožena.



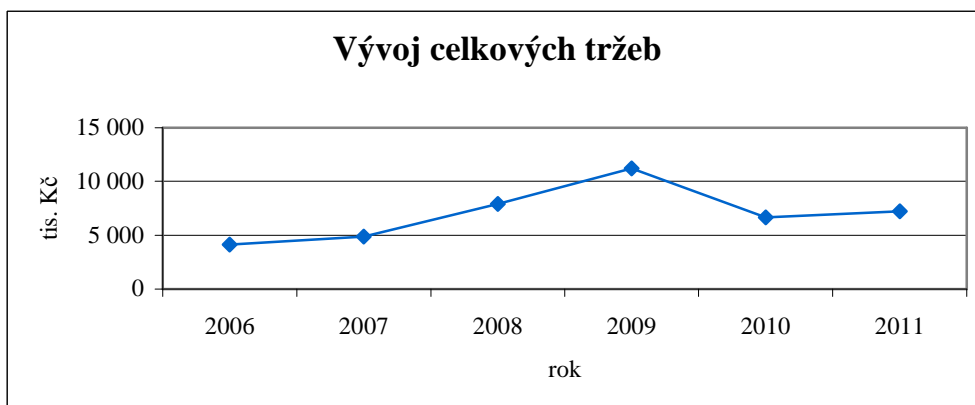
Obrázek 4 – Vývoj výkonů



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Celkové tržby vykazují v roce 2009 podstatně rozdílné hodnoty narozdíl od výkonů. Uvedenou odchylku způsobují tržby z projeje dlouhodobého majetku, které činily více než čtyři miliony Kč. Uvedená transakce podstatně ovlivňuje i výši ukazatelů, které jsou zmíněny ve třetí kapitole.

Obrázek 5 – Vývoj celkových tržeb



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Vývoj hospodářského výsledku je poněkud odlišný od vývoje výkonů a přidané hodnoty. Jednou z příčin je rozdílný vývoj nákladů. K poklesu hospodářského výsledku došlo v roce 2007, kdy rostly osobní náklady i odpisy. Růst osobních nákladů i odpisů

souvisí s přijímáním nových zaměstnanců a pořízením investičního majetku. Obě tyto skutečnosti jsou znakem rostoucího podniku.

V dalším období již následuje prudký růst zisku. V roce 2008 je růst zisku způsoben rostoucí výší tržeb. V roce 2009 dochází sice k poklesu výkonů, ale zároveň poklesly osobní náklady, jelikož pokles poptávky po produktech způsobil pokles výroby a následně se snížil i počet pracovních sil. Na zisk kladně působí zejména uvedený růst tržeb z prodeje dlouhodobého majetku. V dalším období se dá považovat vývoj za stabilní. V roce 2011 podnik dosáhl maximálního zisku za dobu své působnosti.

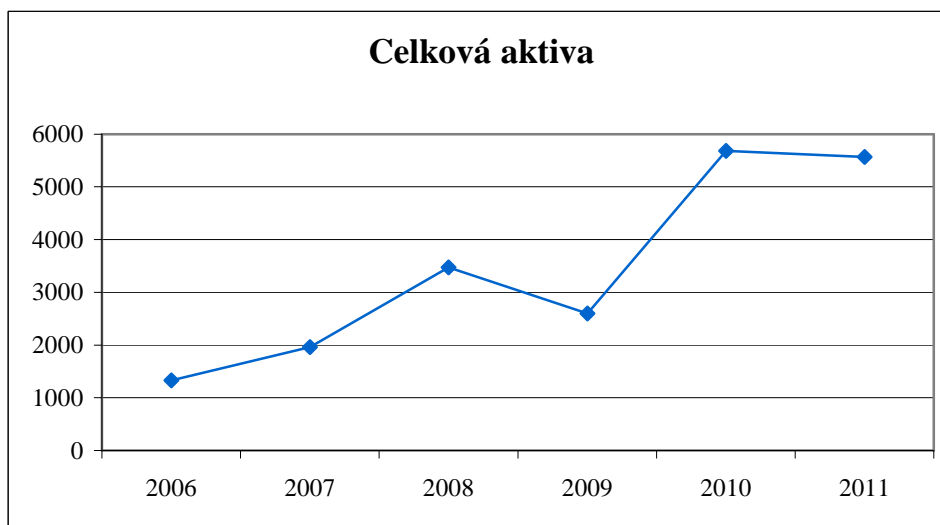
Obrázek 6 – Vývoj hospodářského výsledku



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Celková aktiva vykazují rostoucí trend až do roku 2008. Příčinu lze sledovat především v rozšiřování strojového parku související s rostoucí výrobou. Jak již bylo řečeno, nárůst se projevil i v rostoucích odpisech. V roce 2008 byl nakoupen dlouhodobý majetek a ten byl v dalším roce prodán. Úbytek hodnoty celkových aktiv je tedy zaznamenán v roce 2009 v důsledku prodeje dlouhodobého majetku. Oběžná aktiva byla v roce 2008 záporná, jelikož podnik čerpal kontokorentní úvěr. Protože ale dlouhodobý majetek vzrostl téměř o 3,5 mil. Kč, vzrostla i celková aktiva. V roce 2010 došlo k převodu obchodního podílu evidovaného v dlouhodobém finančním majetku. Hodnota dlouhodobého hmotného majetku postupně klesá v důsledku odepisování.

Obrázek 7 – Vývoj celkových aktiv



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Závěrem této podkapitoly lze shrnout, že vliv hospodářské krize na podnik se nejvíce projevuje v tržbách podniku. Existence hospodářské krize podnik neohrozila, došlo pouze k dočasnému snížení tržeb v důsledku poklesu poptávky. Podnik po celou dobu nevyužívá bankovních úvěrů a výpomocí s výjimkou roku 2008, kdy čerpal kontokorentní úvěr. Tím také předchází riziku, že nebude schopen splácet vypůjčené peníze a eliminuje tak možnost krizového vývoje podniku.

#### 2.4 Indikace hrozby bankrotu podniku

Ve spolupráci s doc. RNDr. Ing. Ladislavem Lukášem, CSc. byla vytvořena analýza indikace hrozby bankrotu podniku. Prostřednictvím programu Mathematica byl sestaven Altmanův model, jinak značený Z-score. Po zadání určitých finančních údajů je tak možné včas odhalit riziko finanční tísně. Altmanův model se používá pro určení finančního zdraví podniku. „Tento výpočet je stanoven jako součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha, z nichž největší váhu má rentabilita celkového kapitálu.“ (Růžičková, 2008, s. 73) Pomocí tohoto modelu je také možné předvídat budoucí potíže podniku. Vzorec pro Altmanův model určený pro podniky neobchodovatelné na burze pochází z roku 1983 a má následující podobu (Šulák, Vacík, 2005 b):

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5$$

kde:  $X_1$  = pracovní kapitál/celková aktiva

$X_2$  = EAR/celková aktiva

$X_3$  = EBIT/celková aktiva

$X_4$  = tržní hodnota vlastního kapitálu/účetní hodnota dluhů

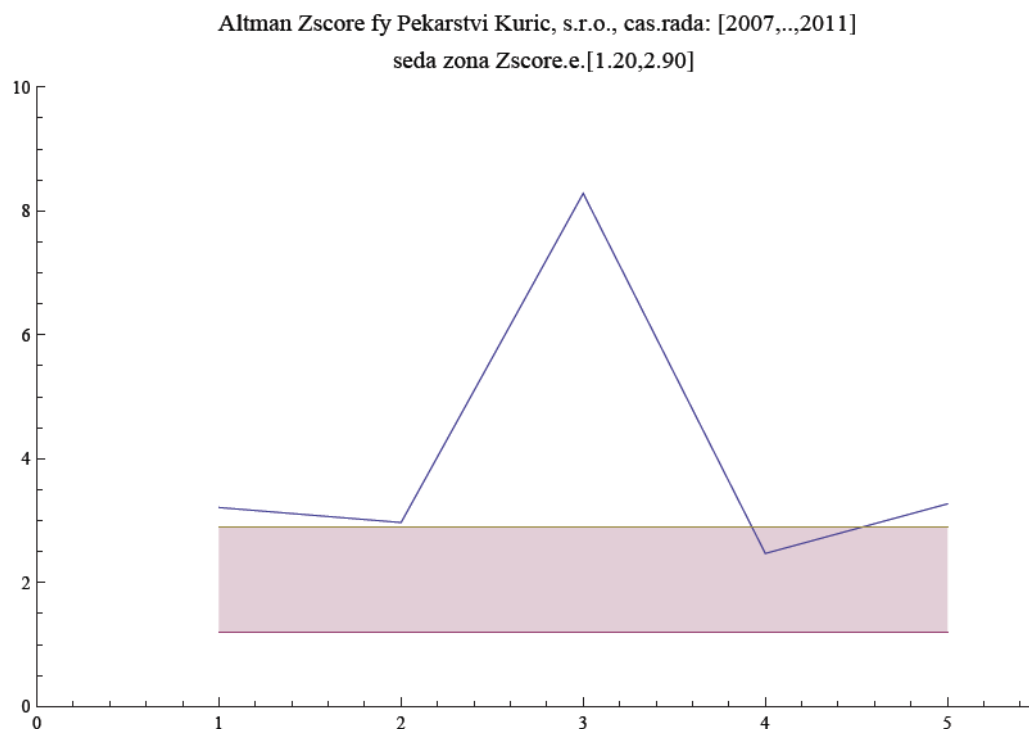
$X_5$  = celkové tržby/celková aktiva

Jelikož není snadné určit tržní hodnotu vlastního kapitálu, bude zaveden předpoklad, že se rovná účetní hodnotě vlastního kapitálu. Pokud je vypočtený výsledek vyšší než hodnota 2,90, lze považovat finanční situaci podniku za uspokojivou. Nachází-li se výsledná hodnota v intervalu 1,21 – 2,89, nelze podnik označit za úspěšný ani neúspěšný a spadá do tzv. šedé zóny. Bankrot hrozí podniku vykazující výslednou hodnotu pod 1,2. (Šulák, Vacík, 2005 b)

Model je vytvořen pro období 2007 až 2011, ale pracuje i s daty z roku 2006. Data z finanční analýzy byla upravena podle schématu uvedeného v díle autora Zmeškala (Zmeškal, 2004) a následně se stala vstupními informacemi pro vytvoření modelu v programu Mathematica.

Z výsledků roku 2007 a 2008 je patrný sestupný trend hodnot vygenerovaných prostřednictvím Altmanova modelu. Lze předpokládat, že podnik zvažoval, jak ekonomickou situaci podniku ozdravit. Řešením, které podnik zvolil, byl prodej nemovitosti za 4.250.000 Kč. Tato transakce podstatně ovlivnila výsledek modelu v následujícím roce 2009. Rok 2010 sice představuje pokles hodnot a ocitá se v oblasti šedé zóny, rok 2011 však signalizuje ozdravení ekonomické situace podniku.

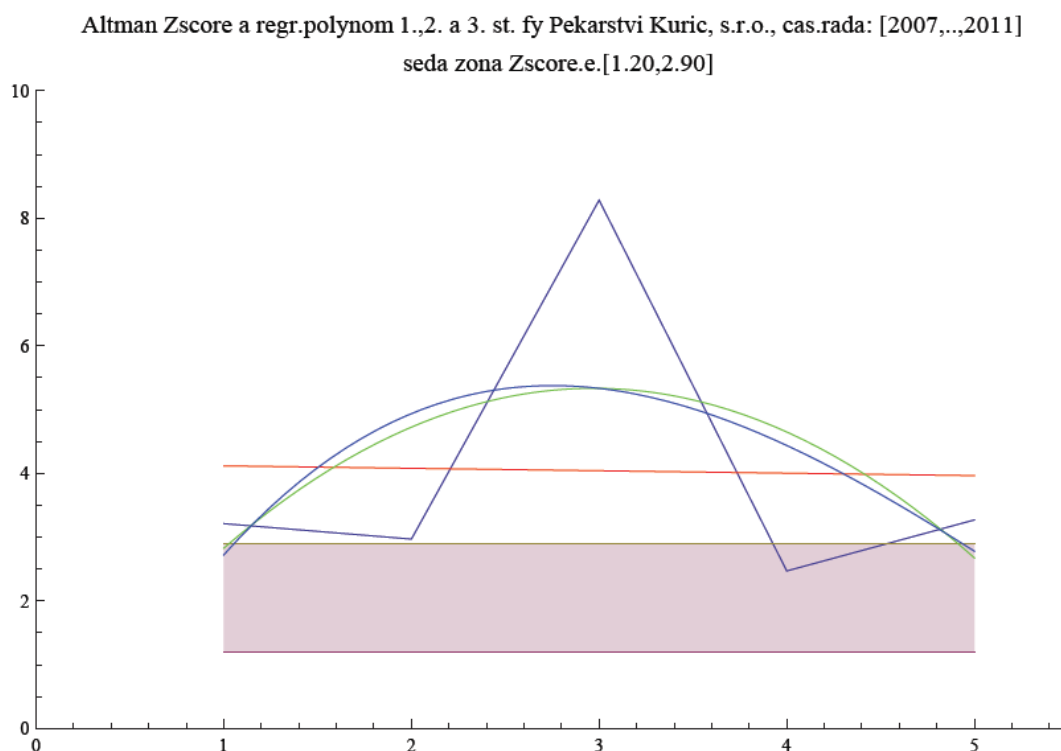
Obrázek 8 – Z-score



Zdroj: výstup z programu Mathematica, 2012

Program Mathematica umožňuje proložit data funkcí. V následujícím grafu je znázorněna kubická, kvadratická a lineární funkce. Modře vyjádřená kubická funkce dosahuje maxima v roce 2009, kdy došlo k prodeji nemovitosti. Velmi podobný trend vykazuje i kvadratická funkce znázorněná zelenou křivkou. Lineární trend je vyjádřen přímkou rovnoběžnou s časovou osou. Lze konstatovat, že pro tak odlišné hodnoty v jednotlivých letech je velmi obtížné nalézt funkci, která by odpovídala skutečnosti a věrohodně předpověděla budoucí vývoj.

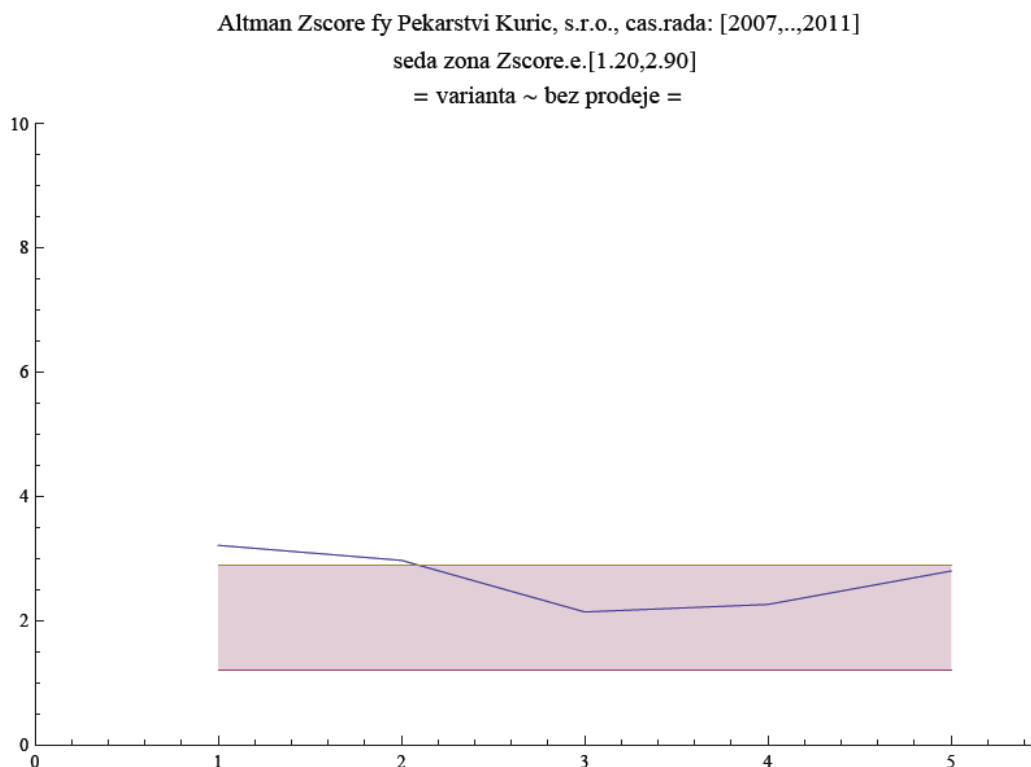
Obrázek 9 – Z-score a regresní polynom



Zdroj: výstup z programu Mathematica, 2012

Vzhledem k tomu, že podnik Pekařství Kuric, s.r.o. lze zařadit mezi mikropodniky, jsou finanční výsledky značně ovlivněny každou transakcí. Prodej nemovitosti proto způsobil značný rozdíl ve výsledcích jednotlivých let. Autorka vytvořila model znázorňující situaci, kdy prodej nemovitosti nebyl uskutečněn, aby bylo zřejmé, jak by podnik prosperoval bez tohoto záchranného kroku. Byly tedy vyhodnoceny dva možné alternativní stavy podniku, a to v případě uskutečnění prodeje nemovitosti a v případě neuskutečnění prodeje nemovitosti. V druhém případě by došlo k poklesu hospodářského výsledku, zvýšení aktiv, celkové tržby by zaznamenaly pokles, podnik by byl nucen použít cizí kapitál pro krytí svých závazků. Výsledná podoba ekonomické situace podniku podle Altmanova modelu v případě zachování nemovitosti ve svém majetku je znázorněna na následujícím obrázku.

Obrázek 10 – Z-score v případě neuskutečnění prodeje nemovitosti

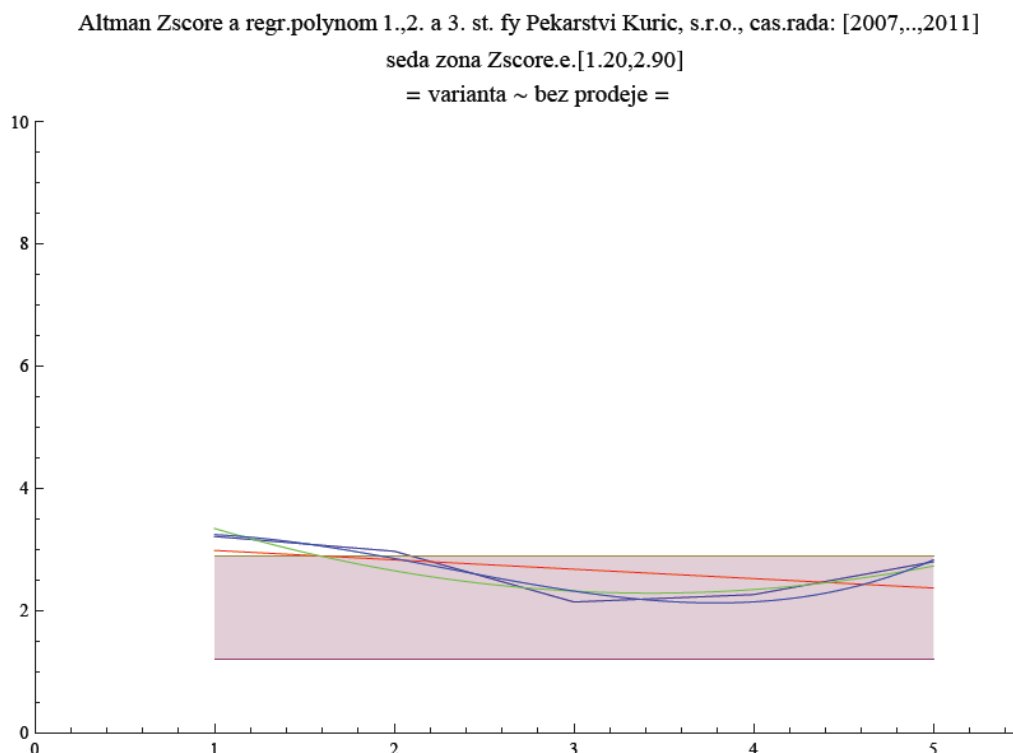


Zdroj: výstup z programu Mathematica, 2012

Z grafu je patrné, že v případě ponechání nemovitosti v aktivech podniku by se výsledek Altmanova modelu pohyboval v oblasti šedé zóny a také by se pomaleji zotavoval z finančních potíží. Model totiž ve svých výpočtech zohledňuje i hodnoty předchozího období, proto jsou i následující roky 2010 a 2011 odlišné od předchozí varianty.

Následující graf zobrazuje kubickou, kvadratickou a lineární funkci, na jejichž základě lze také odhadnout budoucí vývoj. Podle vývoje modré křivky, která znázorňuje kubický trend, by podnik překročil horní hranici šedé zóny v čase 5,11, tedy v prvním čtvrtletí 2012. Zelená křivka představující kvadratický trend protne hranici šedé zóny v čase 5,42, tedy ve druhém čtvrtletí 2012. Lineární predikce vykazuje klesající trend.

Obrázek 11 – Z-score a regresní polynom v případě neuskutečnění prodeje



Zdroj: výstup z programu Mathematica, 2012

Celkový výstup z programu Mathematica je znázorněn v příloze E. Z výsledků modelu je patrné, že prodej nemovitosti byl pro podnik záchranným krokem, který podstatně ovlivnil finanční výsledky. To se také projeví ve finanční analýze. V případě, že by tento krok nebyl realizován, ocital by se podnik v šedé zóně delší období a nad hranici šedé zóny by se pravděpodobně dostal do poloviny roku 2012.

Altmanův model bývá často kritizován společně s dalšími modely indikujícími hrozbu bankrotu z důvodu krátkodobé předpovědi finanční tísně. Podnik má pak příliš krátkou dobu na to, aby se dostatečně připravil na finanční hrozbu. Podle studií zabývajících se předpovědí finančního úpadku je pravděpodobnost správné předpovědi Altmanova modelu 97% rok před finančním úpadkem a jen přibližně 70% tři roky před finančním úpadkem. (Jardin, Severin, 2011)

Přestože bývá Altmanův model často kritizován, poskytuje jistý pohled na hospodářskou situaci podniku. Zpracování modelu v programu Mathematica prokazuje schopnost využít informační technologii ke zpracování účetních dat.



## 2.5 Prevence rizik

Charakteristickým znakem současné krize je skutečnost, že události přicházejí víceméně nepozorovaně a celková podniková sféra je v důsledku větší otevřenosti a vyšší míry exportu náchylnější k nákazám krizového vývoje. Proto by měly podniky klást důraz na vyhodnocování a prevenci rizik. (Kislingerová, 2010)

Lze rozlišovat rizika systematická a jedinečná. K systematickým rizikům je možné přiřadit politické a ekonomické riziko, riziko úrokových měr, inflace, nelikvidity apod. Mezi jedinečná rizika patří podnikatelské a finanční riziko nebo riziko manažerské neodpovědnosti. Riziko manažerské neodpovědnosti vyplývá z rozdílných zájmů vlastníka a manažera podniku. Manažeři zpravidla usilují o plnění krátkodobých kritérií, zejména dosahování zisku. Dalším problémem může být nedostatek komunikace mezi vedením podniku a jeho pracovníky. Tím může dojít ke ztrátě důvěry zaměstnanců. (Kislingerová, 2010) Vzhledem k tomu, že v podniku Pekařství Kuric plní jednatel jak roli vlastníka, tak i manažera, je toto riziko nepodstatné.

V úvahu je však třeba brát rizika politická. Z tohoto hlediska není možné se připravit na války a revoluce, existují však i rizika, které je možné do určité míry předvídat. Jedná se například o změnu daňových sazeb, zavedení ekologického cla apod. Změnu daňových sazeb bude třeba zahrnout do strategického plánu, jelikož má na strategický záměr relativně velký vliv. S politickými riziky souvisí i rizika moderních trhů závislá na vývoji trhu s komoditami. Příkladem je i vývoj ceny ropy v letech 2007 a 2008, kdy během osmnácti měsíců vzrostla cena jednoho barelu ropy na trojnásobek. Tato skutečnost byla podmíněna chováním finančních investorů na burzách a dala se velmi obtížně předpokládat. (Kislingerová, 2010) Cenový vývoj komodit je rovněž velmi těžké předpokládat, přesto bude toto riziko při tvorbě finančního plánu zohledněno.

Politickým rizikem je i pohyb úrokových sazeb. Podnik se může chránit tím, že přizpůsobí financování potřeb podniku a bude usilovat o snížení jeho zadluženosti tak, že podíl cizích zdrojů bude klesat. Většina činností tak bude financována ze zdrojů vlastních. Protože podnik Pekařství Kuric nevyužívá v současné době ani plánovaném období cizích úročených zdrojů, nemusí toto riziko zvažovat.

Dalším rizikem je riziko platební neschopnosti. „Platební neschopnost je riziko dostat svým závazkům včas a v plném rozsahu.“ (Kislingerová, 2010, s.84) V České republice není platební morálka příliš dobrá, odběratelé často platí po splatnosti faktury. Proto je vhodné, aby podnik pravidelně analyzoval vývoj platební morálky odběratelů a přijímal preventivní opatření bránící vzniku pohledávek po splatnosti. (Kislingerová, 2010) Z důvodu ověření schopnosti dostat svým závazkům v plánovaném období bude sestaven i plánovaný cash flow jako součást finančního plánu.

Z uvedeného je patrné, že největší hrozbou pro podnik Pekařství Kuric jsou rizika působící v oblasti politiky. Do faktorů ovlivňujících externí prostředí bude třeba zahrnout plánované zvýšení sazby DPH a riziko růstu cen komodit. Riziko, které by měl podnik rovněž vzít v úvahu, je riziko platební neschopnosti, a to jak z hlediska plnění vlastních závazků, tak z hlediska kontroly včasných úhrad od svých odběratelů. Vhodným nástrojem pro zamezení plateb po splatnosti je například účtování sankcí.

Při plánování budoucího vývoje podniku je zapotřebí, aby byla zvažena všechna potenciální rizika a podnik se tak vyhnul přehnanému optimismu. Mnoho podniků při plánování investičních rozhodnutí přeceňuje své výnosy a naopak podceňuje výši nákladů. Kromě toho často dochází k opomíjení konkurence a přeceňování vlastních manažerských schopností. Při plánování je třeba vycházet z vyváženého pohledu na budoucí vývoj a velmi vhodná je tvorba strategických scénářů zahrnující optimistické, realistické, ale i pesimistické verze budoucího vývoje. Pro úspěšné sestavení těchto scénářů je třeba vzít v úvahu jednotlivé rizikové faktory a zvážit jejich významnost. (Kislingerová, 2010) Podniková strategie by měla být sestavena tak, aby byla vůči rizikům co nejméně zranitelná. Z tohoto důvodu je vhodné sestavení strategických scénářů. Při sestavování marketingového plánu jsou respektovány různé varianty budoucího vývoje v rámci tvorby strategických scénářů.

Zvažováním rizik pro plánované období se zabývá kapitola 4.1, kde jsou analyzovány jak externí, tak interní faktory. Tvorba strategických scénářů vychází právě z této analýzy a je součástí kapitoly 6.1, na jejímž základě je pak sestaven výsledný finanční plán.

### 3 Finanční analýza

Hledisko finanční síly se považuje za důležitý faktor nejen při determinování slabých a silných stránek podniku pro efektivní formulaci podnikatelské strategie, ale také pro rozhodnutí, která se týkají investování, či financování. Jako výchozí zdroje informací mohou posloužit tyto účetní výkazy:

- rozvaha (stav majetku a závazku k datu);
- výkaz zisků a ztrát (náklady a výnosy za dané období);
- cash-flow (pohled na finanční toky v časovém období).

„Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností.“ (Valach, 1999, s. 91) Cílem finanční analýzy je diagnostikovat finanční hospodaření podniku a ohodnotit nejen minulé finanční hospodaření, ale i současné a budoucí. (Valach, 1999)

Finanční analýza je důležitým podkladem pro samotný podnik, ale poskytuje potřebné informace i dalším subjektům. Banky a ostatní poskytovatelé půjček budou analýzu sledovat zejména k odhalení rizika a citlivosti solventnosti podniku. Dodavatelé a zaměstnanci budou kontrolovat likviditu podniku související se schopností hradit včas závazky věřitelům a vyplácet mzdy. (Johnson, Scholes, 2000)

V následujících podkapitolách bude provedena jak historická analýza srovnávající současnost s minulými lety, tak také srovnání s průmyslovými normami, které poskytuje odhalení relativní pozice podniku. Podkladem pro zpracování finanční analýzy je rozvaha a výkaz zisků a ztrát, které jsou v příloze C a D. Pro přehlednost a zjednodušení bude analýza provedena pro období let 2008 až 2011.

#### 3.1 Absolutní ukazatele

Základní východisko hodnocení výkonnosti tvoří absolutní ukazatele, kam jsou zařazeny rozdílové ukazatele, mezi něž patří čistý pracovní kapitál.

Tabulka 2 - Čistý pracovní kapitál

<b>Čistý pracovní kapitál</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Čistý pracovní kapitál = oběžný majetek - cizí krátkodobý kapitál	-3 570	1 504	558	554

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Pracovní kapitál se skládá ze zásob, pohledávek z obchodního styku a krátkodobého finančního majetku. Čistý pracovní kapitál je rozdílem mezi oběžným majetkem a krátkodobými závazky z obchodního styku. Dále také představuje část oběžného majetku, která je financována dlouhodobými zdroji a umožňuje podniku pokračovat ve své činnosti i v případě nějaké nepříznivé události, která by znamenala vysoký výdej peněžních prostředků. Podnik by se tedy měl snažit udržovat hodnotu tohoto ukazatele kladnou, aby si udržoval tzv. „finanční polštář“. (Šulák, Vacík, 2005 b)

Pekařství Kuric s.r.o. vykazovalo v roce 2008 zápornou hodnotou čistého pracovního kapitálu, což mohlo představovat riziko v podobě nedostatku peněžních prostředků. Příčinou je záporný stav běžného účtu z důvodu čerpání kontokorentního úvěru. Vývoj tohoto ukazatele je však pozitivní a jeho hodnota má růstovou tendenci. Vysoká hodnota výsledku v roce 2009 je ovlivněna splacením kontokorentního úvěru a přírůstkem peněžních prostředků v důsledku prodeje dlouhodobého majetku. Rovněž nízká hodnota cizích zdrojů přispívá k vysoké hodnotě čistého pracovního kapitálu. V plánovaném období hodnota tohoto ukazatele postupně roste, což je velmi pozitivní.

Vzhledem k tomu, že Pekařství Kuric, s.r.o. se řadí mezi mikropodniky, jsou tímto faktorem značně ovlivněny i finanční výsledky. Výsledky finanční analýzy tak nemají takovou vypovídací schopnost jako výsledky středních a velkých podniků. Každá investice se velkou měrou podílí na změně ukazatelů, a proto mohou snadno dosahovat velmi rozdílných hodnot. Je vhodné tedy tyto hodnoty považovat spíše za orientační.

### 3.2 Poměrové ukazatele

Z poměrových ukazatelů jsou nejdůležitější ukazatele rentability, likvidity, aktivity a ukazatel zadluženosti. Tyto ukazatele je možné porovnat s údaji z předchozích let, či se statistickými průměry průmyslového odvětví. V případě pekařství se jedná

o klasifikaci NACE B 10 – výroba potravinářských výrobků. Tyto údaje se vztahují k roku 2008 a 2009.

### 3.2.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vyjadřují, jak je kapitál vložený do podniku využíván, reprodukován a zhodnocen. „Rentabilita vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.“ (Valach, 1999, s. 94)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) se používá k hodnocení výnosnosti kapitálu, který byl do podniku vložen. Jeho hodnota by neměla být menší než úroková sazba poskytovaná bankami při vkladu. (Šulák, Vacík, 2005 a) V případě Pekařství Kuric s.r.o. připadalo v roce 2011 na jednu korunu vlastního kapitálu téměř 0,3 Kč zisku. V porovnání se statistickými průměry průmyslového odvětví dosahuje podnik velmi vysokou ziskovost vlastního kapitálu. Vlastní kapitál je v podniku využit velmi efektivně, nejlepší výsledky dosahoval v roce 2009. Jak bylo zmíněno v předchozí části práce, výsledek je značně ovlivněn vysokou hodnotou tržeb z prodeje dlouhodobého majetku.

Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA) slouží k hodnocení celkové efektivnosti podniku a naznačuje také jeho produkční sílu. (Šulák, Vacík, 2005 a) V Pekařství v roce 2011 připadalo na jednotku majetku přibližně 22% zisku. Tato hodnota opět velmi převyšuje hodnotu zjištěnou statistickými průměry. Porovná-li se ukazatel v čase, je možné konstatovat, že hodnota vykazuje poměrně kolísavé hodnoty.

Rentabilita tržeb (ROS) informuje o velikosti zisku z podnikání a určuje měřítko vytváření nových zdrojů. (Šulák, Vacík, 2005 a) „Ukazatel zisku v poměru k tržbám vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb.“ (Valach, 1999, s. 100) I v tomto případě podnik dosáhl ve sledovaném období dobrého výsledku. Hrubá zisková marže měří intenzitu konkurenčního boje, sortimentu výrobků, marketingové strategie, cenové politiky a efektivnosti výroby i nákupů. (Šulák, Vacík, 2005 a) Interpretace výsledku je obdobná jako v případě ROS. Doplnkovým ukazatelem k rentabilitě tržeb je ukazatel

nákladovosti, přičemž snahou podniku je udržovat si hodnotu tohoto ukazatele co nejnižší.

Tabulka 3 – Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2008	2009	2010	2011	2008*	2009*
ROE = zisk po zdanění / VK * 100	38,83	47,39	29,21	29,66	11,61	14,15
ROA = EBIT/Celková aktiva *100	17,73	48,71	18,19	22,00	8,14	9,93
ROS = HV před zdaněním / tržby*100	6,70	10,68	15,55	16,97	x	x
Hrubá zisková marže = hrubý zisk/tržby *100	7,79	11,33	15,55	16,97	4,77	5,94
Ukazatel nákladovosti	0,93	0,89	0,84	0,83	x	x

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

### 3.2.2 Ukazatele likvidity (platební schopnosti)

„Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit své splatné závazky.“ (Synek a kol., 2007, s. 342) Cílem podniku by měla být také schopnost pružně reagovat na bezprostřední i budoucí závazky. Ukazatele likvidity vyjadřují poměr toho, čím je možno platit, s tím, co je nutno platit. Běžná likvidita (current ratio) ukazuje, jak jsou krátkodobé závazky kryty aktivy, u kterých je možné očekávat, že se rychle přemění na likvidní zdroje. Hodnota ukazatele vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku.

Tento ukazatel také bývá označován jako ukazatel solventnosti nebo běžné likvidity. „Solventnost je obecná schopnost podniku získat prostředky na úhradu svých závazků.“ (Valach, 1999, s. 108)

„Likvidita je momentální schopnost uhradit splatné závazky.“ (Valach, 1999, s. 108)

---

\* Hodnoty statistického průměru průmyslového odvětví

Hodnota by se měla pohybovat blízko 1,5. Pohotová likvidita (quick ratio) z výpočtu vylučuje zásoby a nedokončenou výrobu. Hodnota vyšší než 1 je z pohledu věřitelů přitažlivější, ale z pohledu vlastníků může vést nadměrná výše oběžných aktiv k neproduktivnímu využívání vložených prostředků a tím negativně ovlivňovat rentabilitu. Za zdravé se považuje rozmezí 0,8 – 1. Okamžitá likvidita (cash-position ratio) vyjadřuje schopnost podniku hradit právě splatné závazky. Hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než 0,2. (Šulák, Vacík, 2005 a)

Podnik dosahoval v roce 2008 záporných hodnot oběžného majetku, a to z důvodu existence kontokorentního úvěru na běžném účtu, a zároveň vykazoval vysoké hodnoty krátkodobých závazků. V tomto období tedy ukazatele likvidity nedosahovaly uspokojivých hodnot. O rok později se již oběžný majetek dostal do kladných hodnot a výsledky ukazatelů likvidity rovněž dosahovaly kladných hodnot. Příliš vysoké hodnoty však pro podnik mohou představovat neproduktivní využívání vložených prostředků. Pro podnik tato skutečnost znamená, že byl v roce 2009 značně překapitalizovaný, na rozdíl od roku 2008, kdy byl v důsledku vysokých hodnot cizích zdrojů podkapitalizovaný.

Tabulka 4 – Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2008	2009	2010	2011	2008*	2009*
Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky	-0,48	3,57	1,95	1,95	1,19	1,44
Pohotová likvidita = (oběžná aktiva - zásoby)/krát. závazky	-0,50	3,45	1,84	1,84	0,77	1,01
Okamžitá likvidita = platební prostředky/krátkodobé závazky	-0,85	2,57	0,61	0,63	0,08	0,15

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

---

\* Hodnoty statistického průměru průmyslového odvětví

### 3.2.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vypovídají o schopnosti využívat svých zdrojů. „Ukazatele měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy“ (Synek a kol. 2007, s. 344) Obrat aktiv se používá jako měřítko efektivnosti a celkového využití majetku. Podnik by měl usilovat o to, aby vykazoval růstovou tendenci. Naopak o klesající hodnoty bude usilovat v případě ukazatele relativní vázanosti stálých aktiv, který vyjadřuje, do jaké míry se podniku daří zvyšovat objem tržeb bez dalšího rozšiřování kapacity měřené stálými aktivy. (Šulák, Vacík, 2005 a) Vysoká hodnota obratu aktiv v roce 2009 je způsobena tržbami z prodeje dlouhodobého majetku. V roce 2010, kdy došlo ke zvýšení hodnoty dlouhodobého finančního majetku z důvodu pořízení obchodního podílu, podstatně vzrostla hodnota celkových aktiv. Z tohoto důvodu došlo k poklesu obratu aktiv.

Tabulka 5 – Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2008	2009	2010	2011	2008*	2009*
Obrat aktiv = roční tržby/aktiva	2,28	4,30	1,17	1,30	1,71	1,67
Relativní vázanost stálých aktiv = stálá aktiva/roční tržby	0,54	0,04	0,68	0,61	x	x

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

### 3.2.4 Ukazatel zadluženosti

„Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluh.“ (Synek a kol., 2007, s. 345) Používá se k odhalení výše rizika, které podnik podstupuje, pokud financuje své podnikatelské aktivity danou strukturou vlastních a cizích zdrojů. „Používání cizích zdrojů ovlivňuje jak výnosnost kapitálu, tak i riziko.“ (Valach, 1999, s. 105) Podnik by měl použít cizí kapitál jen v tom případě, kdy bude výnosnost

---

\* Hodnoty statistického průměru průmyslového odvětví



celkového vloženého kapitálu vyšší, než jsou náklady spojené s jeho použitím. Čím vyšší je hodnota celkové zadluženosti, tím vyšší je i riziko. (Šulák, Vacík, 2005 a) Obecně platí, že vlastní kapitál by měl být vyšší než cizí kapitál. Z tabulky je zřejmé, že v roce 2008 byl podnik podkapitalizovaný, podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu činil téměř 70% na rozdíl od roku 2009, kdy byl podnik překapitalizovaný a podstatnějším podíl na celkovém kapitálu vykazoval vlastní kapitál. V následujících letech je kapitálová struktura vyvážená. V roce 2010 došlo k růstu cizího kapitálu z důvodu dlouhodobého závazku plynoucího z nesplaceného obchodního podílu. V tomto roce došlo k převodu společnosti na nového společníka a tím i k převodu stoprocentního podílu. Tento podíl byl oceněn hodnotou 4 250 tis. Kč. Část tohoto podílu byla uhrazena hned, část bude hrazena v měsíčních částkách ve výši 50 tis. Kč. Než bude obchodní podíl splacen, bude tento dluh evidován v dlouhodobých závazcích.

Tabulka 6 – Ukazatel zadluženosti

<b>Zadluženost</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Zadluženost = celkový cizí K/ celkový K*100	69,46	22,53	49,89	40,09

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

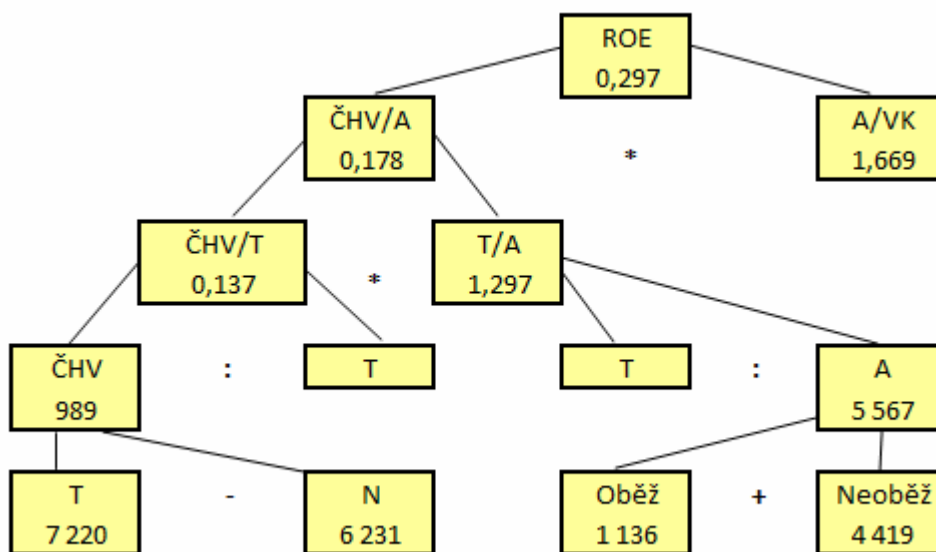
### 3.3 Pyramidový rozklad

„Pyramidová soustava finančních ukazatelů spočívá v postupném rozkladu vrcholového ukazatele na ukazatele dílčí, které jej rozhodujícím způsobem ovlivňují.“ (Synek a kol., 2007, s. 356) Za vrcholový ukazatel byla zvolena rentabilita vlastního kapitálu (2011). Model slouží k posouzení vlivu ukazatelů na zvolený faktor. Kromě rentability tržeb a obratu aktiv výslednou hodnotu ROE ovlivňuje velikost finanční páky, kterou je možno vyjádřit jako poměr celkových aktiv k vlastnímu kapitálu. „Tento ukazatel je jednou z forem vyjádření zadluženosti podniku, podílu cizích zdrojů na celkových zdrojích podniku.“ (Valach, 1999, s. 102) Ukazatel bude dosahovat vyšších hodnot, jestliže je podíl cizích zdrojů větší.

Z rozkladu vyplývá, že na výsledné hodnotě ROE se velkou měrou podílí vysoká ziskovost tržeb, která svědčí o správné kontrole nákladů a hospodárném vynakládání prostředků. Obrat celkových aktiv bývá u podniků působících v potravinářství velmi

rychlý, v případě Pekařství Kuric je však výsledek ukazatele ovlivněn růstem aktiv z důvodu vzniku evidence obchodního podílu ve finančním majetku. Ukazatel dosahuje v roce 2011 vyšší hodnoty než v předchozím období, jelikož došlo k růstu čistého hospodářského výsledku. Je nutné podotknout, že výsledky ROA a ROS v pyramidovém rozkladu se liší od výsledků uvedených dříve, jelikož k výpočtu byl nyní použit čistý hospodářský výsledek, aby bylo možné rozložit cílový ukazatel, který se počítá právě pomocí čistého hospodářského výsledku.

Obrázek 12 - Pyramidový rozklad



Zdroj: vlastní zpracování, 2011

### 3.4 Výkaz cash flow

Obrázek 13 – Výkaz cash flow (tis. Kč)

Výkaz CASH FLOW (nepřímá metoda)	2009	2010	2011
1 Zisk	955	832	989
2 Odpisy	497	305	106
3 Změna zůstatků časového rozlišení a dohodných účtů	335	-1	3
4 Změna pohledávek (přírůstek -)	307	-204	20
5 Změna stavu zásob (přírůstek -)	-8	2	-1
6 Změna stavu krátkodobých závazků (přírůstek +)	-1 827	-1	-3
<b>A CASH FLOW z provozní činnosti</b>	<b>259</b>	<b>933</b>	<b>1 114</b>
7 Změna fixního majetku	3 785	-4 028	106
8 Změna stavu CP	0	0	0
<b>B CASH FLOW z investiční činnosti</b>	<b>3 785</b>	<b>-4 028</b>	<b>106</b>
9 Změna dlouhodobých dluhů	0	2 250	-600
10 Přírůstek kapitálu	0	0	0
<b>C CASH FLOW z finanční činnosti</b>	<b>0</b>	<b>2 250</b>	<b>-600</b>
<b>SUMA CASH FLOW celkové (A+B+C)</b>	<b>4 044</b>	<b>-845</b>	<b>620</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Cash flow lze definovat jako výkaz o peněžních tocích. K výpočtu je možné použít přímou nebo nepřímou metodu. Byla zvolena nepřímá metoda tvorby cash flow, která spočívá v úpravě hospodářského výsledku. Výsledkem cash flow za rok 2009 jsou kladné hodnoty, což ovlivňuje zejména skutečnost, že podnik prodal část dlouhodobého majetku. V roce 2010 bylo cash flow záporné z důvodu převzetí obchodního podílu jako součásti dlouhodobých aktiv a zároveň vzniku dlouhodobých závazků. Tento závazek se ale postupně splácí, což ovlivňuje i výsledné cash flow v dalším roce, které je již kladné.

Kromě klasických již zmíněných metod je možné vytvářet simulační modely. Výhodou těchto metod je úspora nákladů díky simulaci reálné skutečnosti na počítači oproti empirickým analýzám náročným na sběr potřebných informací. Nevýhodou je náročná softwarová vybavenost, jelikož model vyžaduje profesionální simulační software AnyLogic 6.4. Vzhledem k obtížnosti zpracování není možné v této práci prezentovat implementaci této metody. Příkladem simulačního modelu je model odhalující finanční tíseň v různých fázích životního cyklu podniku. Model zohledňuje čtyři sektory zahrnující podnik, produkt, banku a makroprostředí. Fáze životního cyklu, ve které se právě podnik nachází, značně ovlivňuje výsledky simulačního modelu. Zpravidla jsou

začínající podniky ohroženy zánikem více než podniky rostoucí. Model vychází ze znalosti cash flow daného podniku, jehož sledování představuje základní myšlenku podniku. Podnik se dostává do problémů, jestliže je celkové cash flow nižší než závazky podniku. Rozlišuje se tak dočasná platební neschopnost a dlouhodobá neschopnost blížící se bankrotu. (Cao Yu, Chen Xiao-Hong, 2012)

Finanční analýza potvrdila převážně příznivé hodnoty jednotlivých ukazatelů. Je však třeba vzít v úvahu, že výsledky roku 2009 jsou značně ovlivněny prodejem nemovitosti. V případě, že by podnik tento krok nerealizoval, byly by výsledky finanční analýzy odlišné a vliv hospodářské krize by se v nich výrazně odrazil. Srovnání těchto variant bylo provedeno v kapitole 2.4.

## 4 Projektová studie dalšího rozvoje podniku

Při zpracování projektové studie dalšího rozvoje je nutné vzít v úvahu vlivy prostředí. Dalším krokem je provedení strategické analýzy, která pomáhá při výběru výsledné strategie. Výběr té nejefektivnější strategie podpoří tvorba alternativních strategií. Ty musí být v souladu s původním záměrem podniku i s výsledky externí a interní analýzy. Analýzy, které následují, se vztahují k roku 2011.

### 4.1 Analýza prostředí

Analýza prostředí posuzuje jak vlivy externího prostředí, tak i vlivy interního prostředí.

Obrázek 14 – Prostedí podniku



Zdroj: Šulák, Vacík, 2005 b, s. 26

#### 4.1.1 Externí prostředí

Externí prostředí můžeme rozdělit na makroprostředí, které existuje nezávisle na vůli podniku, a mezoprostředí. To je částečně ovlivnitelné nástroji marketingu.

## **Makroprostředí**

Analýza makroprostředí vybraného podniku se zaměří na změny v legislativě, ekonomice, demografii, sociologii a technologii.

### Legislativa

Podnik se musí řídit platnými zákony včetně občanského a obchodního zákona, zákoníku práce a také zákony týkajícími se daného oboru, např. Zákon č. 110/97 Sb, o potravinách a tabákových výrobcích. Dále je podnik ovlivňován různými vyhláškami a nařízeními (např. prováděcí vyhláška Ministerstva zemědělství č. 333/97 Sb., která obsahuje technické požadavky na výrobky), či nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 852/2004 o hygieně potravin.

Jak již bylo zmíněno ve druhé kapitole, při plánování strategie podniku je třeba vzít v úvahu rizika. Vybraný podnik nejvíce zasáhnou rizika politická. V roce 2012 se předpokládá zavedení velkých daňových změn. Největší změna se dotkne sazeb daně z přidané hodnoty. Snížená sazba vzroste z 10% na 14%. Většina vstupů potřebných pro realizaci výrobního procesu je ohodnocena sníženou sazbou daně, totéž platí pro veškeré výstupy podniku. Od roku 2013 je plánováno zavedení sjednocené daně ve výši 17,5%.

Co se týče daně z příjmu právnických osob, bude zachována dosavadní sazba 19%. Změnu zaznamená způsob výpočtu mezd od roku 2013, kdy se upustí od superhrubé mzdy. Tím se sníží daňový základ zaměstnance, ale zvýší se sazba daně z příjmu fyzických osob z 15% na 19%. Dojde také ke zvýšení odvodů na zdravotní pojištění zaměstnance, avšak ve výsledku by si měl zaměstnanec mírně polepšit. Zaměstnavatel bude odvádět za zaměstnance pojistné za sociální a zdravotní pojištění ve výši 32% místo současných 34%. Tyto změny daně z příjmu však nejsou příliš rozměrné, proto nebudou brány v dalších analýzách v úvahu. Vzhledem k danému strategickému záměru je zapotřebí vzít v úvahu možné zdražení výrobků v souvislosti se zvýšením daňové sazby a zároveň zdražení materiálu, jelikož tyto položky se dle platného daňového zákona zařazují do skupiny se sníženou daňovou sazbou.

### Ekonomika

Na rozdíl od roku 2011, kdy došlo k růstu cen potravin v důsledku růstu cen vstupů, předpokládá se v roce 2012 zpomalení tempa růstu cen. Ceny jsou samozřejmě obtížně predikovatelné, záleží na světových cenách potravin. Podle zprávy společnosti Kingsman se dokonce předpokládá pokles ceny cukru o 13%. Zdražení elektřiny by se mělo pohybovat okolo 3–5%. Ke zdražení plynu došlo zejména ve druhé polovině roku 2011, v dalším roce se předpokládá stabilní výše ceny. Dle zpráv České národní banky se předpokládá meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen na konci roku 2012 ve výši 2,1%. Co se týče vývoje úrokových sazeb, analytici předpokládají jejich postupný růst. Podnik se tedy musí zaměřit na stálé sledování cen komodit a elektřiny a v případě, že dodavatel bude donucen zvýšit ceny, bude se muset těmto cenám přizpůsobit i Pekařství Kuric,s.r.o. zvýšením konečných cen zákazníkům.

### Demografie

Vzhledem k zaměřenosti podniku je cílová skupina zákazníků velmi široká, jelikož produkty uspokojují základní lidské potřeby. Vývoj demografie by neměl mít velký vliv na podnikatelský záměr. S hledáním nových zaměstnanců by rovněž neměl být problém, protože vyšší míra nezaměstnanosti je vykazována u osob s nižší kvalifikací, což je pro výkon práce postačující.

### Ekologie

Atraktivními se v poslední době stávají potraviny bio. Zákazník by měl mít při koupi produktu jistotu, že při výrobě nebyly použity geneticky modifikované organismy ani umělé chemické prostředky. Pekárně se nabízí možnost vyzkoušet produkt zhotovený z bio surovin a rozšířit si tak výrobní sortiment. Možností je využít nabídky od dodavatele Backaldrinu, který prodává směsi na výrobu biopečiva.

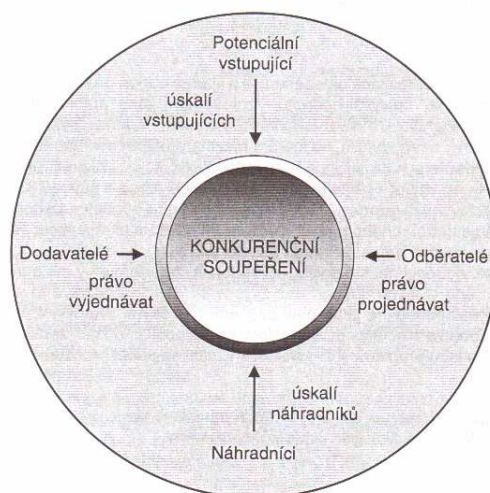
### Sociologie

V souvislosti se stále více se zdůrazňujícím zdravým životním stylem podnik uvažuje o uvedení nových racionálních produktů na trh.

## Mezoprostředí

V této části bude zkoumáno konkurenční prostředí podniku. Lze využít analýzy pěti sil, kterou navrhl Porter. Těchto pět sil představují konkurence, potenciální vstupující, odběratelé a dodavatelé. (Johnson, Scholes, 2000)

Obrázek 15 – Analýza pěti sil



Zdroj: Johnson, Sholes, 2000, s. 100

### Konkurence

Pekařství je obor s velmi silnou konkurencí. Největší hrozbu představují větší pekárny, protože nabízejí své produkty za velmi nízké ceny. Oproti malým pekárnám však jejich výrobky nedosahují takové kvality. Jedná se zejména o pekárny v Klatovech a v Sušici, jež zásobují i některé holýšovské prodejny. Pro Pekařství Kuric, s.r.o. je největším konkurentem zejména klatovské PECU (Pekárny a cukrárny Klatovy, a.s.), které zaujímá v Holýšově relativně velký podíl na trhu. Pekařství Kuric, s.r.o. se samozřejmě potýká i s drobnějšími konkurenty, ti však jeho postavení podniku na trhu v takové míře neohrožují.

### Potenciální noví konkurenti

Vzhledem k tomu, že jedním z cílů podniku je otevřít novou prodejnu ve Staňkově, je třeba vzít úvahu i nové konkurenty. Obchody na tomto trhu zásobuje zejména PECU a místní pekařství Staňkov. Podnik se bude muset zaměřit na posílení konkurenceschopnosti vývojem nových produktů, zachováním kvality i čerstvosti.



Velmi důležité je i umístění prodejny. Je zapotřebí výběr provozovny důkladně zvážit a promyslet tak, aby se v těsné blízkosti nevyskytoval konkurenční podnik a zároveň zde byla velká návštěvnost zákazníků.

### Zákazníci

Zákazníky můžeme rozdělit do dvou segmentů. První skupinou jsou odběratelé. Pekařství Kuric, s.r.o. dodává své pečivo přibližně 30 odběratelům v Holýšově a blízkém okolí. Výrobky pak je možné pořídit v menších specializovaných prodejnách i ve větších nákupních střediscích. Odběratelé mohou velikost objednávek přizpůsobit potřebám svých zákazníků. Produkty jsou odběratelům zasílány dodávkovým vozem. Převahu má na starosti řidič, který je v pekárně zaměstnán. Dopravné je součástí ceny pečiva. Na celkových tržbách se tento segment podílí přibližně šedesáti procenty. Tento segment bude rozšířen o nového odběratele – prodejní síť Rosa market, s.r.o. Jednatel podniku bude muset zvážit všechny požadavky odběratele a zaměřit pozornost na obsah smlouvy.

Druhým segmentem jsou zákazníci vlastních prodejen. Pekařství Kuric, s.r.o. vlastní dvě prodejny. Jedna se nachází v areálu s pekařstvím poblíž sídliště, druhá nedaleko autobusové zastávky u hlavní silnice. Zákazníci si v prodejnách mohou zakoupit nejen pečivo, ale také doplňkové zboží, které zahrnuje nápoje, sušenky, cukrovinky nebo žvýkačky. Nová prodejna ve Staňkově by měla být podobně vybavená jako stávající prodejny. Sortiment bude také shodný. Předpokládá se, že prodejna bude umístěna na náměstí v blízkosti autobusové zastávky. Pár metrů od prodejny se nachází Česká spořitelna, zelenina, trafika a řeznictví. Tuto pozici lze proto považovat za výhodnou.

### Dodavatelé

K hlavním dodavatelům surovin lze zařadit Prokop mlýn Borovy, s.r.o., Emka, s.r.o., Alojás, s.r.o., Impa, s.r.o., Backaldrin, Diamant. Jednou za týden probíhá dodávka surovin, mouka se zaváží jen jednou za měsíc. V případě pevného zvýšení objednávek nabízí dodavatel potravinových směsí Emka, s.r.o. snížení prodejní ceny o 10%. Toto zvýšení můžeme vzhledem k plánovanému růstu odbytu předpokládat již od roku 2012.

#### 4.1.2 Hodnocení výsledků externí analýzy – matice EFE

Údaje z externí analýzy zpřehledňuje následující matice EFE, která zpřehledňuje nejvýznamnější příležitosti a hrozby. Ke každému externímu faktoru se přiřazuje váha v rozsahu 0,00 až 1,00 podle důležitosti. Jednotlivé faktory se dále ohodnocují podle vlivu na vizi, cíle a strategii. Po vynásobení váhy se stupněm vlivu se získá vážený průměr. Vážené průměry se sečtou a výsledkem je celkový vážený průměr. (Šulák, Vacík, 2005 b) Údaje se vztahují k roku 2011.

Tabulka 7 – Příležitosti podniku

Příležitosti	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Růst tržeb v souvislosti s otevřením nové prodejny	0,15	4	0,60
Zlepšení nabídky dodavatele o směsi bio	0,05	2	0,10
Snížení ceny vstupu v případě zvýšení výroby	0,10	3	0,30
Zvýšení poptávky po racionálním pečivu	0,05	1	0,05
Dosahování spokojenosti současných zákazníků	0,10	2	0,20

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Tabulka 8 – Hrozby podniku

Hrozby	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Hrozící potenciální konkurence	0,15	4	0,60
Zvýšení sazby DPH vedoucí ke zdražení výrobků	0,10	2	0,20
Zdražení elektřiny	0,10	2	0,20
Možnost růstu cen surovin	0,05	1	0,05
Stávající konkurence	0,15	3	0,45

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Celkový vážený průměr činí 2,75, což znamená, že podnikatelský záměr pekařství vykazuje střední citlivost na externí prostředí podniku.

### **4.1.3 Interní prostředí (mikroprostředí)**

Interní prostředí se od externího odlišuje v tom, že podnik je schopen na něj působit a ovlivňovat ho svými činnostmi. Patří sem management, marketing, finance a účetnictví a výroba.

#### **Management**

Management zahrnuje činnosti, mezi které patří plánování, organizování, motivace a personální řízení. Jelikož se jedná o mikropodnik, je podnikový management značně zjednodušený na rozdíl od velkých podniků. Přesto plní v podniku důležitou funkci.

#### Plánování

Pekařství Kuric, s.r.o. má pouze jednoho jednatele, který se řídí vlastní podnikatelskou strategií, avšak nezpracovává ji do písemné podoby. Sestavuje pouze krátkodobé záměry na dobu několika měsíců až roku. Vzhledem k velikosti ročního obrátu a bilanční sumě aktiv se podnik řadí mezi mikropodniky. Se záměry souvisejícími s provozem výroby jsou pravidelně informováni zaměstnanci, často se sami podílejí na tvorbě této strategie. Malý důraz na strategické plánování se dá považovat za slabou stránku podniku.

#### Organizování

V podniku funguje funkcionální organizační struktura se značnou centralizací. Tento typ organizační struktury je typický pro menší podniky a je založen na důležitých úkolech, které se musí provést. Hlavními otázkami se zabývá jednatel, část pravomocí je přenesena na pracovníky, z nichž někteří jsou na pozici vedoucího pracovníka a delegují úkoly na své podřízené. Výhodou této struktury je vyšší operační kontrola, logika funkcí a jasně definované úkoly. Jelikož jsou jednotlivé činnosti koordinovány pomocí přímého kontaktu jednatele s jednotlivými zaměstnanci, je umožněna lepší komunikace a jasná odpovědnost. Kontrola je prováděna prostřednictvím přímého dohledu. Zápornou stránkou je však zatíženost jednatele rutinními problémy, jednostranné řešení problémů a obtížná koordinace funkcí. Jednatel je tak zahlcen záležitostmi, které mu brání v tom, aby se plně věnoval strategickému řízení podniku. (Johnson, Scholes, 2000)

Z hlediska pravomoci a odpovědnosti se jedná o liniiovou organizační strukturu. Ta se vyznačuje tím, že řízení postupuje směrem shora dolů a cíle jsou předem stanovené a kontrolované. (Šulák, Vacík, 2005 b)

V případě delegování některých manažerských úkolů bude podnik flexibilnější a podpoří se i motivace pracovníků.

Jednání zaměstnanců ovlivňuje také kultura podniku. Kulturu lze definovat jako „množinu sdílených názorů a cílů, které vytvářejí normy, jež mohou mohutně a rozhodujícím způsobem ovlivňovat chování jednotlivců a skupin“ (Šulák, Vacík, 2005 b, s. 137) Pracovní jednání by mělo odpovídat firemním cílům a standardům.

#### Motivace a personální řízení

Kultura firmy se silně podílí na tvorbě motivace k výkonu. Dobře působící kultura firmy může výrazně zvýšit motivaci. (Šulák, Vacík, 2005 b)

Jednatel se snaží spolupracovat se zaměstnanci i zákazníky a zapojuje je do procesu strategie. Angažovanost na dění v podniku zvyšuje jejich motivaci a současně snahu dosahovat dobrých výsledků.

V podniku je zaměstnáno 15 pracovníků. Pracovní tým je sestaven z pekařů, pracovníků zpracovávajících slané a sladké pečivo, expedientky, technologa, řidiče a prodavaček.

Aktivity týkající se personálního řízení obstarává jednatel s pomocí účetní, která má za úkol připravovat smlouvy, vyhledávání nových pracovníků a dohled při zaškolování. Pozice účetní není v podniku vytvořena, podnik využívá služeb outsourcingu.

Vzhledem k podnikatelskému záměru podnik plánuje přijetí dvou prodavaček od července 2012. Od pracovníků se bude vyžadovat vyučení v oboru prodavačka a minimálně tříletá praxe na podobné pozici. Rovněž bude hodnotícím kritériem přístup k práci a komunikační dovednosti. Organizační struktura včetně plánovaného zavedení změn je znázorněna v příloze B.

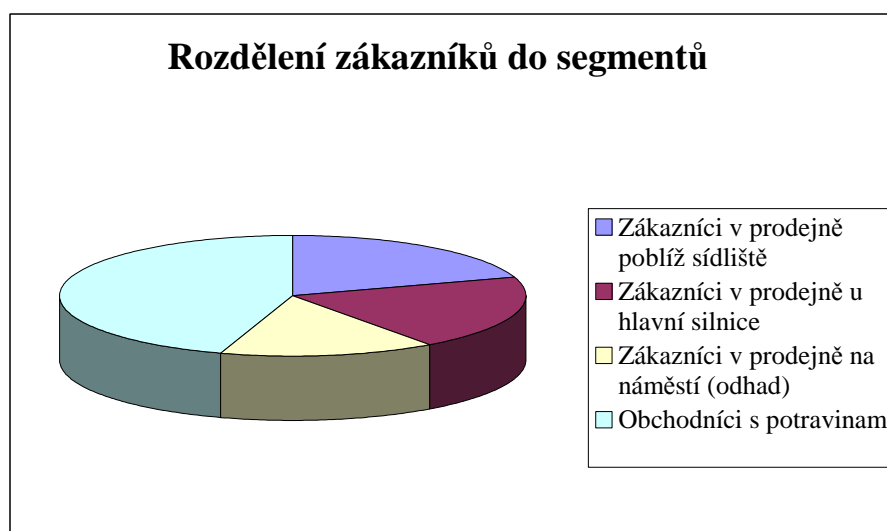
Mzdové náklady od poloviny roku 2012 vzrostou v důsledku zaměstnání dvou nových prodavaček. Roční mzdové a sociální náklady na jednu prodavačku činí 240.000 Kč. Tyto informace jsou součástí personálního plánu a byly zahrnuty do plánu nákladů.

## Marketing

Marketingový úspěch se často odráží ve finančních výsledcích, proto je třeba mu věnovat pozornost. „Marketing se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb.“ (Kotler, Keller, 2007, s. 43).

Jak již bylo zmíněno, zákazníky je možné rozdělit do dvou segmentů, zákazníky navštěvující podnikové prodejny a obchodníky s potravinami. Jejich podíl na celkových tržbách je znázorněn na následujícím obrázku.

Obrázek 16 - Podíl jednotlivých segmentů zákazníků na celkových tržbách



Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Důležitým nástrojem marketingu je marketingový mix, který analyzuje produkt, cenu, propagaci a distribuci.

### Produkt

Produkt společnosti lze klasifikovat jako zboží denní potřeby. Protože výrobky a zboží, které pekárna nabízí, spotřebitelé kupují pravidelně, je možné je označit jako běžné spotřebitelské zboží. Podle trvanlivosti je možné výrobky klasifikovat jako netrvanlivé zboží, charakteristické tím, že se rychle spotřebovává a často nakupuje. (Kotler, Keller, 2007)

Pekařství Kuric má ve své nabídce celkem přibližně 50 druhů produktů. Nejprodávanějšími výrobky jsou housky, rohlíky a chléb.

Pekařské produkty je možné rozčlenit na tři druhy:

- chléb,
- běžné pečivo,
- jemné pečivo.

Každý druh pečiva lze rozložit na jednotlivé skupiny. Protože Pekařství Kuric, s.r.o. produkuje přibližně 50 druhů pečiva, uvedu jen základní:

- chléb: pšenično žitný, celozrnný, speciální...
- běžné pečivo: rohlíky, raženky, tmavé raženky, vločkové rohlíky, vícezrnný rohlík, cereální houska, slunečnicový uzel...
- jemné pečivo: koláčky, koblihy, šátečky, štolky, vánočky, vdolky, chaly, chodské koláče....

Od konkurenčních pekáren podnik odlišuje specifický vzhled rohlíků, které mají zahnutý tvar a zdobí je posyp solí a kmínu či máku. Díky kvalitním surovinám a odlišnému technologickému postupu je oblíbená jejich chuť. Housky jsou vyráběny ze stejného těsta jako rohlíky a jsou také sypané. Chléb se odlišuje tím, že je produkován z přírodního kvasu podle staré receptury. Jeho předností je dlouhá doba trvanlivosti. Zákazníci oceňují široký sortiment výrobků, který se podnik snaží zpestřit vývojem nových výrobků. Podnik získá konkurenční výhodu, zaměří-li se na výrobu bio produktů a osloví tak cílovou skupinu přizpůsobující se zdravému životnímu stylu. V bio kvalitě se může na trh uvést jednak slané pečivo, ale také různé druhy sladkého pečiva. Plánuje se výroba pěti nových produktů zahrnujících bio chléb, bio žemle, racionku, racionální šáteček a chléb Graham. Následující obrázek představuje vybrané produkty podniku.

Obrázek 17 - Vybrané výrobky Pekařství Kuric, s.r.o. – koláče a chléb



Zdroj: Interní materiály podniku

### Cena

Podniky určují ceny různými způsoby. V malých podnicích je cena determinována zpravidla vlastníky podniku. (Kotler, Keller, 2007) Cena v Pekařství Kuric, s.r.o. je stanovena zejména podle výše nákladů, ale společnost zohledňuje i zákaznické požadavky a cenu konkurence pomocí pravidelného průzkumu. Problémem v tomto oboru jsou mnohdy velmi nízké ceny, které si mohou dovolit pouze velké pekárny. Tyto nízké ceny se vyskytují zejména u rohlíků a housek. Podnik se proto snaží cenově konkurovat spíše u ostatních druhů výrobků. Ceny, které podnik fakturuje svým odběratelům, jsou nižší o pět procent než ceny v prodejnách, kde podnik uplatňuje vyšší marži.

Podnik má vlastní jednoduchý kalkulační vzorec, který má následující podobu:

Cena pro odběratele:	30% ceny tvoří suroviny (přímý materiál)
	30% ceny tvoří přímé mzdy
	30% ceny tvoří režijní náklady
	10% ceny tvoří zisk

Cena pro zákazníky v prodejnách: 28% ceny tvoří suroviny (přímý materiál)  
28% ceny tvoří přímé mzdy  
29% ceny tvoří režijní náklady  
15% ceny tvoří zisk

### Distribuce

Případ, kdy výrobce prodává své výrobky přímo konečnému zákazníkovi, se nazývá přímý marketingový kanál (kanál nulté úrovně). V případě, že podnik své výrobky prodává přes prodejního zprostředkovatele, nejčastěji maloobchod, jedná se o kanál první úrovně. (Kotler, Keller, 2007). Jiné úrovně kanálů podnik Pekařství Kuric nevyužívá. První způsob distribuce je typický pro druhý segment zákazníků, tedy pro zákazníky vlastních prodejen. Druhý způsob distribuce se užívá u dodání výrobků odběratelům.

Vzhledem k povaze produktu nejsou nutné sklady na produkty, jedná se o rychle obrátkové zboží. Výhodou je úspora skladovacích nákladů. Výrobky a zboží je možné zakoupit ve dvou vlastních prodejnách v Holýšově a v prodejních sítích odběratelů. Produkty jsou přepravovány k odběratelům pomocí dodávkového vozu. Prodejny Rosa market budou zaváženy dodávkovým vozem a dopravné bude zahrnuto v cenách pečiva. V souvislosti s otevřením nové prodejny bude distribuce probíhat rovněž vlastním dodávkovým vozem, a to dvakrát denně z důvodu zachování čerstvosti produktů.

### Propagace

Pekařství Kuric, s.r.o. se snaží dostat to povědomí zákazníků prostřednictvím výrazných označení svých prodejen a dodávkového vozu logem. Ke zviditelnění výrobků společnost nevyužívá žádná média. Spoléhá se zejména na spokojenost stávajících zákazníků, kteří mohou návštěvu pekárny doporučit i svým blízkým. Za slabou stránku je možné považovat chybějící webové stránky, které by jistě zvýšily povědomí zákazníků.

Podnik také může využít podpory prodeje, která je podnětem vybízejícím k nákupu nového výrobku. Možností je ochutnávka nových produktů zdarma, kdy mají zákazníci možnost se s výrobky seznámit a zjistit jejich chuť.



Podnik také příležitostně sponzoruje svými výrobky chráněnou dílnu Radost v Klatovech, fotbalový klub a také různé plesy. Podnik chce i nadále podporovat neziskové organizace a plánuje se zaměřit na lepší využívání propagace. V této oblasti je velmi vhodné zřídit webové stránky, které podniku přinesou výhodu v kontextovém umístění. Zákazník tak může lépe vyhledat nabídku podniku prostřednictvím zadávání klíčových slov např. na Google. (Kotler, Keller, 2007) Na trhu je již mnoho agentur zabývajících se tvorbou webových stránek. Cena za jejich zřízení činí průměrně 15.000 Kč. Webové stránky by měly být přehledné, jednoduché, čitelné, vzhledově atraktivní a pravidelně aktualizované. Měly by obsahovat informace o výrobcích, kontakt na prodejny včetně způsobu objednání, vhodné jsou i fotografie produktů.

### **Finance a účetnictví**

Podnik využívá pro zpracování účetnictví outsourcingu. Veškerou agendu a daňové podklady vede podniku účetní, která je osobou samostatně výdělečně činnou. Za plnění služeb jí přísluší pravidelná měsíční odměna v paušální výši, která je fakturovaná každý měsíc. Pro podnik je tato forma výhodná, jelikož odměna za tuto službu je méně nákladná než zaměstnání vlastního pracovníka na této pozici.

### **Provozní a inovační proces**

Provozní proces zahrnuje vytváření hodnoty, začíná objednáním výrobků a končí dodávkou. V podniku Pekařství Kuric vypadá tento proces následovně:

*objednávka – (nákup) - výroba – expedice - distribuce – (prostředník) – spotřebitel*

Objednávky se sestavují na každý den zvlášť. U odběratelů je smluvně stanoveno dodávané množství, případně je telefonicky včas upraveno. U segmentu zákazníků v prodejnách se objednávky tvoří odhadem podle předchozího prodeje. Na základě objednávek se každodenně sestavuje výrobní plán, který představuje poklad výrobního procesu. Po ukončení výrobního procesu jsou výrobky vyskládány do přepravek a pracovník expedice připravuje naplněné přepravy dle objednávek odběratelů k distribuci. Řidič se pak následně stará o převoz hotových výrobků k odběratelům (prostředníkům), kteří prodají pečivo koncovým spotřebitelům. V případě distribuce hotových výrobků do vlastních prodejen je vynechán prostředník a produkty jsou určeny přímo spotřebitelům. Vzhledem k charakteru výrobků a požadavku podniku na

zachování čerstvosti probíhá celý tento proces velmi rychle a několikrát za směnu. Jednotliví odběratelé i prodejny jsou zásobovány několikrát denně vždy čerstvě vypečeným pečivem.

Důležitá je také zpětná vazba tohoto řetězce. Podnik eviduje připomínky a požadavky zákazníků a usiluje o maximální uspokojení jejich potřeb.

V souvislosti se strategickým záměrem je také nutné uvážit potřebné kroky při otevření nové prodejny. Jednatel si bude muset zajistit řadu povolení, která zahrnují hasičskou zprávu, povolení od hygieny, povolení ke změně užívání prostor, povolení k činnosti od Městského úřadu ve Staňkově. Také je zapotřebí prodejnu vybavit potřebným nábytkem a spotřebiči. Celkově se předpokládá vybavení v hodnotě 50.000 Kč. Tuto částku je třeba zahrnout do finančního plánu. Aby byl dodržen plánovaný termín otevření, je nutné, aby získání potřebných dokumentů a úpravy prodejny byly zahájeny již dva měsíce před otevřením, tedy na počátku května 2012. Rovněž spolupráci s úřadem práce je nutné zahájit s dostatečným předstihem.

Vzhledem k rozšíření své působnosti a růstu objednávek se dá předpokládat brzké pociťování omezenosti výrobní kapacity a bude zapotřebí investovat do nové plynové pece, jejímž prostřednictvím se zajistí plynulost výroby. Předpokládaná výše investice činí 700.000 Kč.

V souvislosti s vývojem nových produktů je třeba zvážit i inovační proces. (Kaplan, Norton, 2005) Výstupem inovačního procesu je zvýšení kvality výrobků a rozšíření sortimentu o nové druhy výrobků. Podnik se v následujícím roce zaměří na inovační strategii spočívající ve vývoji nových produktů. Vývoj nových výrobků se týká racionálního a „bio“ pečiva, čímž se podnik snaží vyplnit mezeru na trhu. Vývoj nových produktů bude diskutován se současnými dodavateli surovin, kteří ve své nabídce zahrnují i pekařské směsi na racionální a „bio“ pečivo. Na základě toho budou stanoveny i ceny produktu. Inovační proces má následující podobu:

*nabídka dodavatelů – výběr dodavatele a suroviny – výroba několika kusů produktů – uvedení na trh – vyhodnocení*

Nejprve se zváží nabídka pekařských směsí od různých dodavatelů. Na základě zvážení poměru ceny a kvality, popř. otestování vzorků od dodavatelů, dojde ke konečnému

výběru dodavatele a uskutečnění objednávky. Podle výše ceny a výrobní náročnosti se stanoví konečná cena produktu. Následně se zhotoví několik kusů nových výrobků, které se uvedou na trh, a prostřednictvím zpětné reakce zákazníků se vyhodnotí úspěšnost produktu.

Výhodou zavádění nových výrobků jsou relativně nízké náklady. Podnik investuje pouze do nákupu nových pekařských směsí a nemusí měnit technologický postup. Riziko, že produkty na trhu nebudou úspěšné, je spojeno s relativně nízkým dopadem. Také doba vývoje je minimální – rovná se době výroby. Doba uvedení na trh je prakticky okamžitá. Následně je důležité sledovat velikost prodeje nových produktů a přizpůsobit tomu výrobní plány.

Inovační proces je spojen také s vhodnou volbou propagace. Aby se zákazníci o nových výrobcích dozvěděli, bude nutné je o nich informovat. Podnik může zvolit ochutnávku v prvním týdnu uvedení do prodeje, nebo přilákat zákazníky informační tabulí. Zákazníci by měli vědět, proč tyto výrobky kupovat, vhodné jsou tedy informace o příznivých účincích, např. zdravý životní styl, podpora při hubnutí apod.

#### **4.1.4 Hodnocení výsledků interní analýzy – matice IFE**

Údaje z interní analýzy zpřehlední matice IFE, která zpřehlední slabé a silné stránky podniku. Každému faktoru se přiřadí váhy podle důležitosti v rozsahu 0,00 – 1,00 a následně se ohodnotí faktory stupněm vlivu, kdy 1 značí největší slabou stránku, 2 nejmenší slabou stránku, 3 představuje malou silnou stránku a 4 největší silnou stránku. Násobením váhy a stupně vlivu se získá vážený průměr. Součtem vážených průměrů se zjistí celkový vážený průměr. (Šulák, Vacík, 2005 b) Matice se vztahuje k roku 2011.

Tabulka 9 – Silné stránky podniku

<b>Silné stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Vážený průměr</b>
Vysoká rentabilita	0,15	4	0,60
Klesající zadluženost v čase	0,15	3	0,45
Zvyšující se hospodářský výsledek v čase	0,15	4	0,60
Široký sortiment produktů	0,15	4	0,60
Nízké náklady na skladování a inovaci	0,10	3	0,30

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Tabulka 10 – Slabé stránky podniku

<b>Slabé stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Vážený průměr</b>
Malé zaměření na marketing	0,05	1	0,05
Nízký podíl na trhu	0,05	2	0,10
Značná centralizace v podniku	0,10	2	0,20
Omezená výrobní kapacita	0,05	1	0,05
Malý důraz na strategické plánování	0,05	2	0,10

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Celkový vážený průměr činí 3,05.

#### 4.2 Hodnocení externích a interních zdrojů – matice IE

Matice IE shrnuje závěry z předchozích analýz, z matic EFE a IFE.

Obrázek 18 – Matice IE

		Interní hodnocení			
		silné	střední	slabé	
Externí hodnocení	vysoké	4	3	2	1
	střední	3	2	1	
	nizké	1			

I.	II.	III.
IV.	V.	VI.
VII.	VIII.	IX.

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Matice je rozdělena do 3 oblastí. Nonanty I, II a IV doporučují zvolit agresivní strategii (například penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, integrační strategie). Oblast III, V a VII se vyznačují tím, že použitelnou strategií je penetrace na trh či vývoj produktu. Pro poslední oblast je vhodná defenzivní strategie. (Šulák, Vacík, 2005 b)

Na základě výsledku analýzy prostředí Pekařství Kuric, s.r.o., kdy výsledkem je bod vyznačený na obrázku, je možné konstatovat, že vhodnou strategií pro podnik je agresivní strategie, tj. kvadrant V („stavěj a zajišťuj růst“). Odpovídající nonant je vyznačen na základě interní analýzy, kdy celkový vážený průměr činí 3,05, a externí analýzy s výsledkem 2,8. Na základě této analýzy můžeme konstatovat, že je v souladu s formulovanými cíli a doporučuje se strategie penetrace na trh, rozvoj trhu či vývoj výrobku. V případě Pekařství Kuric, s.r.o. je vhodné, aby podnik otevřel novou prodejnu a soustředil se na vývoj nových produktů.

#### 4.3 Matice TOWS

Matice TOWS zohledňuje vzájemné působení externích faktorů s interními. Jedná se o čtyři různé strategie. Strategie S O (maxi-maxi) využívá silné stránky a zohledňuje příležitosti. Strategie W O (mini-maxi) se zaměřuje na rozvoj, kdy se podnik soustředí na zlepšení slabých stránek a využití příležitostí. Strategie S T (maxi-mini) dbá na

omezení hrozeb a zdůraznění silných stránek. Strategie W T (mini-mini) se soustředí na eliminaci slabých stránek a hrozeb. (Šulák, Vacík, 2005 b)

Obrázek 19 – Matice TOWS

	<b>Silné stránky (S)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká rentabilita</li> <li>• Klesající zadluženost</li> <li>• Zvyšující se HV</li> <li>• Široký sortiment</li> <li>• Nizké skladovací náklady</li> </ul>	<b>Slabé stránky (W)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Malé zaměření na marketing</li> <li>• Nizký podíl na trhu</li> <li>• Značná centralizace</li> <li>• Omezená výrobní kapacita</li> <li>• Malý důraz na strategické plánování</li> </ul>
<b>Příležitosti (O)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Noví zákazníci na novém trhu</li> <li>• Zlepšení nabídky dodavatele</li> <li>• Snižování ceny směsí</li> <li>• Růst poptávky po racionálním pečivu</li> <li>• Dosahování spokojenosti u stávajících zákazníků</li> </ul>	<b>Strategie (SO)</b> <b>Ofenzivní přístup</b>  Díky novým zákazníkům a spokojenosti stávajících zákazníků si podnik udržuje rostoucí hospodářský výsledek a může se soustředit na rozvoj dalších produktů, zejména bio a racionálního pečiva.	<b>Strategie (WO)</b> <b>Opatrný přístup</b>  Podnik by měl investovat do rozvoje marketingu, aby zvýšil povědomí u nových zákazníků, pozornost by měla být zaměřena na kampaň na racionální pečivo. Zapojit by měl i zaměstnance a delegovat na ně jednotlivé úkoly.
<b>Hrozby (T)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurence na novém trhu</li> <li>• Zvyšující se cena materiálu</li> <li>• Zdražení elektřiny</li> <li>• Zvýšení sazby DPH</li> <li>• Stávající konkurence</li> </ul>	<b>Strategie (ST)</b> <b>Ukázat sílu a vyhnout se nebezpečí</b>  Vzhledem k široké nabídce sortimentu podnik neohroží konkurence na novém trhu ani stávající konkurence. Protože podnik disponuje pozitivními hospodářskými výsledky, nebude pro něj překážkou uhradit zdražené vstupy.	<b>Strategie (WT)</b> <b>Ustupovat, kompromisy</b>  Vytvoření strategického plánu se zaměřením na snížení konkurence na trhu prostřednictvím posílení marketingu a tím zlepšení povědomí zákazníků o firmě.

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Pro Pekařství Kuric,s.r.o. bude nejvýhodnější strategie SO, která spojuje silné stránky a příležitosti. Tato strategie potvrdí podniku růstový potenciál, podpoří růst rentability a hospodářského výsledku i spokojenost nových i stávajících zákazníků.

#### 4.4 Hodnocení strategické a akční pozice podniku nebo záměru (SPACE)

Nejprve je nutné stanovit parametry pro určení interních charakteristik zahrnujících finanční sílu (FS) a konkurenční vlastnosti (KV) a externích charakteristik, které tvoří stabilita prostředí (SP) a síla odvětví (SO). Výsledkem je vektor nacházející se

v jednom ze čtyř kvadrantů pozice firmy. Jedná se o agresivní, konkurenční, konzervativní a defenzivní kvadrant. (Šulák, Vacík, 2005 b) V rámci analýzy strategie pro Pekařství Kuric,s.r.o. budeme srovnávat rok 2011 s rokem 2014.

Pro zjištění byl zvolen postup kvantitativního ohodnocení jednotlivých charakteristik, kde u FS a SO měla nejlepší charakteristika ohodnocení +6 a nejhorší +1 a u KV a SP byla nejlepší charakteristika obodována -1 a nejhorší -6. (Šulák, Vacík, 2005 b) Výsledkem jsou souřadnice bodů v roce 2011 a 2014, které určují polohu obou vektorů.

Tabulka 11 – Finanční síla

Finanční síla	Ohodnocení	
	2011	2014
Výsledky rentability	5	6
Výsledky likvidity	2	2
Vývoj hospodářského výsledku	5	6
Výsledky zadluženosti	5	3
Srovnání se standardními hodnotami	1	1
<b>Celkem</b>	<b>18</b>	<b>18</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Podle údajů finanční analýzy se vývoj finančních ukazatelů pohybuje pozitivním směrem.

Tabulka 12 – Konkurenční vlastnosti

Konkurenční vlastnosti	Ohodnocení	
	2011	2014
Podíl na trhu	-5	-3
Kvalita výrobků	-1	-1
Spokojenost stálých zákazníků	-2	-1
Kvalita marketingu	-6	-4
Uvádění nových výrobků na trh	-3	-2
<b>Celkem</b>	<b>-17</b>	<b>-11</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

V současné době podnik nevyužívá dostatečně marketingových aktivit, ale v souvislosti s rozšířením počtu vlastních prodejen se zaměří na činnosti k získání nových zákazníků a tím se posílí i podíl na trhu.

Tabulka 13 – Stabilita prostředí

Stabilita prostředí	Ohodnocení	
	2011	2014
Legislativní rizika	-5	-5
Riziko růstu cen vstupů	-1	-2
Vývoj inflace	-2	-2
Vývoj poplatků	-2	-1
Výjednávací síla zákazníků	-4	-3
<b>Celkem</b>	<b>-14</b>	<b>-13</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Vzhledem k tomu, že podnik zvýší svůj podíl na trhu, diverzifikuje tak tím i riziko poklesu koupěschopnosti určitého segmentu zákazníků. Vývoj makroekonomických ukazatelů postihne všechny podnikatele, ale podnik se může chránit vytvořením finančního polštáře.

Tabulka 14 – Síla odvětví

Síla odvětví	Ohodnocení	
	2011	2014
Bariéry vstupu	2	1
Náročnost na zdroje	3	3
Potenciál ziskovosti	4	6
Dynamika růstu odvětví	1	3
Finanční stabilita	3	4
<b>Celkem</b>	<b>13</b>	<b>17</b>

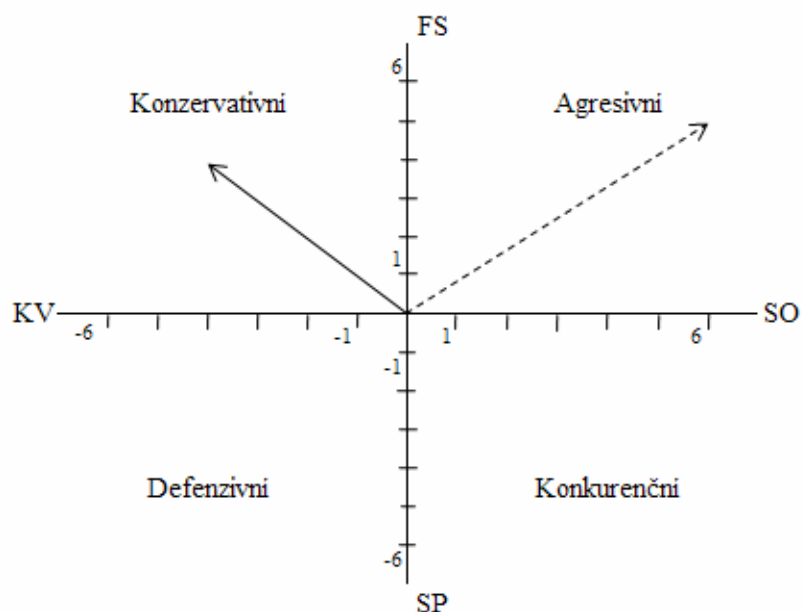
Zdroj: vlastní zpracování, 2011

V souvislosti s otevřením prodejny se může podnik setkat s bariérami trhu a citlivější bude i na dynamiku růstu odvětví. Aby brzy získal uspokojivé hospodářské výsledky z působnosti na novém trhu, bude pro něj podstatný potenciál ziskovosti.

Výsledkem analýzy je bod [-4;4] pro rok 2011 a bod [6;5] pro rok 2014. Získané vektory jsou znázorněny na následujícím grafu. Z grafu je patrné, že v současné době podnik využívá konzervativní strategii a v plánovaném období by se měl dostat do kvadrantu agresivní strategie.



Obrázek 20 – Strategie podniku



Zdroj: vlastní zpracování, 2011

### **Konzervativní profil**

Pekařství Kuric,s.r.o. podle tohoto profilu dosahuje dobrých finančních výsledků ve stabilním odvětví, toto odvětví však nevzrůstá a firma nedisponuje příliš silnými konkurenčními parametry. V oboru, v němž podnik působí, je mnoho konkurenčních podniků, které jsou pro podnik hrozbou. Také z tohoto důvodu se doporučuje penetrace na trh, rozvoj trhu nebo vývoj produktu.

### **Agresivní**

Tento profil je charakterizován vynikající pozicí podniku. Podnik podle tohoto profilu využívá své silné stránky i příležitosti na trhu. Tento profil odpovídá poslání i cílům podniku.

## 5 Zhodnocení strategické analýzy a výběr konečné strategie

V této kapitole budou shrnuty provedené analýzy, ohodnocen vliv na dlouhodobé cíle a navržený strategie a případné korekce vize.

Východisky byly informace týkající se podniku, stanovení poslání, vize a cílů. Dále se práce zaměřuje na hospodářskou krizi a analyzuje rizika, která podnik musí brát při plánování v úvahu. Důležitým podkladem je i finanční analýza hodnotící finanční zdraví podniku. Následně byla provedena externí a interní analýza vycházející z předchozích kapitol, kde byly pomocí matice EFE a IFE zdůrazněny příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky. Následovala strategická analýza zahrnující matici IE, TOWS a SPACE. Na základě těchto matic je možné konstatovat, že podnik Pekařství Kuric, s.r.o. by se měl zaměřit na rozvoj trhu, rozšiřování výrobního sortimentu a penetraci na trh. Toto zjištění je v souladu s posláním i definovanými cíli. Pekařství Kuric, s.r.o. plánuje otevření nové prodejny ve Staňkově a oslovit tak nové zákazníky. Také sortiment produktů chce rozšířit o nové druhy racionálního pečiva a biopečiva. Přitom je kladen důraz zejména na spokojenost zákazníků, a to stávajících i nových.

Prostřednictvím uzavření kontraktu se sítí prodejen Rosa market, s.r.o. dojde také ke zvýšení tržeb a počtu zákazníků. Jelikož výrobky v této síti prodejen nejsou anonymní, ale jsou označeny původním výrobcem, posílí se i image společnosti.

Dále strategická analýza ukazuje, že se ve společnosti posílí pracovní tým o tři nové pracovníky a bude se zde i nadále snažit udržovat příjemné pracovní prostředí například tím, že se část pravomocí jednatele deleguje na vedoucí pracovníky, kteří pak budou více motivovaní. Jak vyplývá se strategické analýzy, pozornost bude zaměřena i na rozvoj trhu prostřednictvím posílení marketingových činností. Podnik si nechá zhotovit webové stránky a tím se zvýší povědomí zákazníků.

Závěrem je možné shrnout, že cíle podniku jsou splnitelné a navržená strategie vede k jejich dosažení. Podnik se bude řídit ofenzivní strategií s cílem oslovit zákazníky, dle provedených analýz je pro budoucí rozvoj podniku vhodná strategie penetrace a rozvoje trhu odpovídající formulované strategii. Odlišností oproti původně stanoveným cílům je větší zaměřenost na marketing a decentralizaci pravomocí, zejména pak tvorba webových stránek.

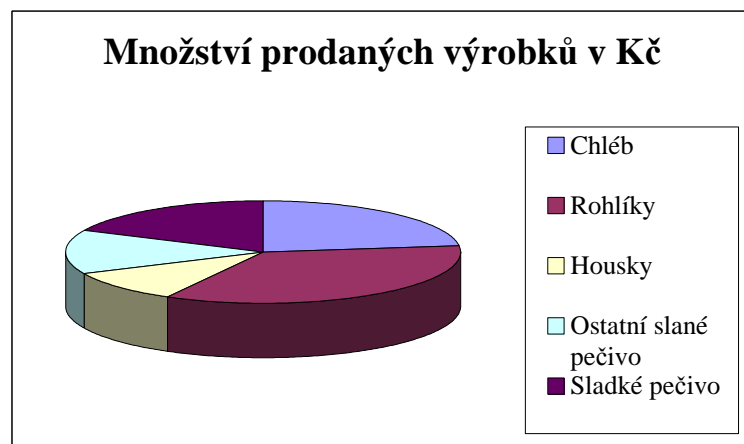
## 6 Výsledná podoba strategického plánu

Na základě zhodnocení strategické analýzy a výběru konečné strategie je možné sestavit strategický plán. Ten se skládá z plánu marketingového a finančního. Finanční plán lze dále rozložit na plán nákladů, výnosů, hospodářského výsledku, plán rozvahy a cash flow.

### 6.1 Marketingový a obchodní plán

Marketingový a obchodní plán je rozdělen na dva pololetní plány. Rozdíl v těchto dvou plánech je ten, že v druhém pololetí jsou do rozpočtu zahrnuty i tržby v nové prodejně ve Staňkově. Protože podnik produkuje kolem 50 druhů výrobků, není možné sestavovat plán pro každý výrobek odděleně. Byl vytvořen tedy plán, který zobrazuje nejprodávanější produkty jednotlivě a ostatní produkty jsou přiřazeny do výrobních skupin. Při rozhodování se autorka řídila grafem znázorňujícím podíl jednotlivých výrobků, popř. výrobních skupin na celkovém množství prodaných výrobků. Z grafu je patrné, že největší podíl na tržbách z prodeje vlastních výrobků mají rohlíky, poté chléb a housky. Zbylé produkty byly rozděleny do skupin ostatní slané pečivo a sladké pečivo.

Obrázek 21 - Množství prodaných výrobků v peněžním vyjádření



Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Následně byl sestaven marketingový a obchodní plán. U prvních tří produktů bylo možné stanovit prodávané množství na základě odborného odhadu. Vzhledem k tomu, že podnik účtuje různé ceny, podle toho, o jaký zákaznický segment se jedná, bylo

nutné tuto skutečnost zahrnout do plánů. U výrobních skupin není možné stanovit jednotnou cenu, proto je údaj uveden již ve výši celkové tržby opět na základě odborného odhadu.

### **6.1.1 Strategické scénáře**

Strategické scénáře zohledňují cenu v daném období, prodané množství i celkové tržby za daný segment. Zákazníci jsou rozděleni do segmentu odběratelů a vlastních prodejen. Zvlášť je sestavena varianta pro realistický scénář, zvlášť pro optimistický scénář a zvlášť pro pesimistický.

**Realistický scénář** ve svém rozpočtu zahrnuje zvýšení ceny v důsledku rostoucí sazby DPH o 4% a rostoucích vstupů, které celkovou cenu ovlivní o 2%. Celkově tedy cena v roce 2012 vzroste o 6%. Ve druhém pololetí dále předpokládáme růst prodávaného množství o 10%. Podle realistického scénáře se plánuje velikost tržeb za prodej výrobků ve výši 5.407 tis. Kč za rok 2012. Marketingový plán zohledňující realistický scénář je znázorněn v příloze A.

**Optimistický scénář** zohledňuje zvýšení sazby DPH, ale nepředpokládá růst cen surovin. Cena výrobků tedy vzroste o 4%. Růst prodávaného množství vlastních výrobků se odhaduje o 15%. Dle optimistického scénáře by měly být tržby za prodej vlastních výrobků ve výši 5.427 tis. Kč za rok 2012. Marketingový plán pro optimistický scénář je zobrazen v příloze A.

**Pesimistický scénář** bude uvažovat nutný pokles cen v důsledku konkurenčního boje. Aby byl podnik konkurenceschopný, bude muset snížit ceny o 10% oproti verzi realistické, celkem tedy dojde k poklesu cen o 4%. Růst prodávaného množství v důsledku otevření prodejny vzroste o 5%. Dle pesimistického scénáře by měly tržby za prodej vlastních výrobků dosáhnout v roce 2012 výše 4.640 tis. Kč. Marketingový plán pro pesimistický scénář je zobrazen v příloze A.

## **6.2 Finanční plán**

„Finanční plánování je formalizované rozhodování o způsobu financování, o investování kapitálu do výnosného majetku a o peněžním hospodaření.“ (Valach, 1999, s. 243) Na základě finančního plánování tak vznikne finanční plán definující ekonomická opatření vedoucí k budoucímu stavu finančního systému. „Finanční plán

slouží jako soubor kritérií pro rozhodování v přítomnosti o činnostech, jejichž důsledky nastanou v budoucnosti.“ (Valach, 1999, s. 244) Nejprve se zaměřím na plánování výnosů, nákladů a hospodářského výsledku, následně na plánování rozvahy. Zvolila jsem desagregovaný přístup při plánování výnosů, který umožňuje sestavit scénáře tržeb. Při plánování nákladů jsem se řídila u určitých položek vzhledem k velikosti podniku a nedostačujícím údajům ohledně norem a kalkulací agregovaným přístupem.

### **6.2.1 Plánování výnosů**

#### Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Tato složka výnosů je nejdůležitější složkou výnosů, proto je třeba se jí podrobněji zabývat. Z tohoto důvodu byl také zvolen desagregovaný přístup. Ten spočívá v rozdělení výrobního programu do určitého počtu produktů představujících klíčové výrobky, reprezentanty produktů nebo výrobkové skupiny. Dále jsou analyzovány prodeje jednotlivých výrobků v plánovacím období a dosahovaných prodejních cen. (Fotr, 1999) Očekávaná výše prodejů je rozčleněna podle jednotlivých segmentů zákazníků.

Z marketingového a obchodního plánu vplynuly tři výsledky plánované výše tržeb za prodané výrobky. Tyto výsledky jsou rozděleny na realistický, optimistický a pesimistický scénář. Výsledky jsou dále použity do plánu výnosů. Vzhledem k tomu, že při výrobě nevznikají výrobky nedokončené výroby a podnik neprodukuje žádné další výkony, lze tuto částku považovat za částku celkových výkonů. Pro další roky již nebude vytvářen marketingový a obchodní plán a hodnota výnosů bude odhadnuta na základě trendu a plánovaného podnikatelského záměru. Podrobný plán by byl vzhledem k dlouhodobosti předpovědi velmi nepřesný.

#### Tržby za prodej zboží

Další složkou výnosů jsou tržby za prodej zboží, jejichž výše bude rovněž rozdělena do strategických scénářů. Vzhledem k předpokládanému otevření třetí prodejny podnik plánuje růst tržeb za prodané zboží o 20% oproti roku 2011. Tento odhad zohledňuje realistický scénář. Podnik se domnívá, že trvá přibližně tři roky, než si zákazníci zvyknou na novou prodejnu, a do této doby lze očekávat i růst tržeb. Proto nepředpokládá třetinový podíl na veškerém objemu prodaného zboží v prvním roce

působení. Optimistická verze se přiklání k názoru, že tržby za prodané zboží vzrostou o 25%, zatímco verze pesimistická předpokládá růst tržeb za prodané zboží o 15%. Výsledky jsou shrnuty v tabulce. Vzhledem k tomu, že tyto tržby tvoří podstatnou část výnosů, nebudou se další výnosy předpokládat.

Tabulka 15 - Výše plánovaných výnosů na rok 2012 (tis. Kč)

Plánované výnosy	2012		
	Optimist.	Realist.	Pesimist.
Tržby za prodej zboží	2 851	2 737	2 623
Výkony	5 427	5 407	4 640
Celkové výnosy	8 278	8 144	7 263

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

V roce 2013 a 2014 bude uvažován růst tržeb podle stanovených klíčových indikátorů výkonnosti. V roce 2013 tedy bude předpokládán růst tržeb o 3% a v roce 2014 růst tržeb o 2%. K tomu je nutné připočítat zvýšené DPH na 17,5% a růst cen a elektřiny a inflaci. Celkově vzrostou tržby v roce 2013 o 9% a v roce 2014 o 5%. Výsledný plán výnosů na celé plánovací období bude mít následující podobu:

Tabulka 16 - Výše plánovaných výnosů na rok 2012 – 2014 (tis. Kč)

Plánované výnosy	2010	2011	2012			2013	2014
			Optimist.	Realist.	Pesimist.		
Výnosy celkem	6 648	7 220	8 278	8 144	7 263	8 877	9 321

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

### 6.2.2 Plánování nákladů

Výše nákladů na prodané zboží, výkonové spotřeby a ostatních provozních a finančních nákladů je stanovena agregovaným způsobem. To znamená, že výše těchto nákladů se stanoví v relaci k tržbám. V následujících letech se musí připočítat navíc vliv zvýšeného DPH a vliv zdražení elektřiny a možného růstu cen vstupů. Náklady tedy porostou v poměru k tržbám a tyto faktory zohledňují.

Ostatní náklady jsou stanoveny na základě plánovaného záměru podniku. V souvislosti s otevřením nové prodejny od poloviny roku 2012 je nutné do nákladů započítat měsíční nájemné ve výši 10.000 Kč. Dále je v roce 2012 nutné do nákladů zahrnout marketingové výdaje na tvorbu webových stránek, které nejen zvýší povědomí u zákazníků, ale také zlepší komunikaci se zákazníky. Náklady za zhotovení kvalitních webových stránek činí průměrně 15.000 Kč. Otevření prodejny bude předcházet propagace formou novinového článku a letáků. Náklady s tímto spojené je třeba zanechat do roku 2012 v odhadované výši 3.000 Kč. Výše osobních nákladů je stanovena na základě personálního plánu. Výši ročních odpisů je určena dle investičního plánu.

#### Plán investic

V roce 2012 vzroste hodnota stálých aktiv o 50.000 Kč v souvislosti s vybavením nové prodejny ve Staňkově. Vzrostou tak odpisové náklady o 10.000 Kč ročně po dobu pěti let, jelikož je zvolené rovnoměrné odepisování. Vzhledem k předchozímu odepsání celé výše pořizovací ceny stroje budou odpisové náklady v roce 2012 pouze ve výši 45.000 Kč. V roce 2013 se předpokládá rozšíření výrobní linky o plynovou pec v hodnotě 700.000 Kč. Vzrostou i odpisové náklady. Dlouhodobý majetek se bude odepisovat rovnoměrně po dobu pěti let, což znamená, že ročně vzrostou náklady o 140.000 Kč. Tyto náklady nejsou v relaci k tržbám. Pořízení dlouhodobého majetku se plánuje na začátku roku vzhledem k rozšíření výroby.

Tabulka 17 - Plán investičního majetku (tis. Kč)

<b>Plán investičního majetku</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Hodnota na počátku roku	275	169	174	689
Nově pořízený majetek	60	50	700	0
Odprodej a vyřazení majetku	0	0	0	0
Odpisy	106	45	185	185
Hodnota na konci roku	169	174	689	504

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Personální plán

Mzdové náklady od poloviny roku 2012 vzrostou v důsledku zaměstnání dvou nových prodavaček. V roce 2013 dojde k zaměstnání pracovníka na obsluhu nové pece. Roční mzdové a sociální náklady na jednu prodavačku činí 240.000 Kč a na jednoho pekaře 260.000 Kč. V roce 2014 se neočekává změna mzdových nákladů.

Výsledný plán nákladů má následující podobu:

Tabulka 18 – Plán nákladů

Plánované náklady (tis. Kč)	% k tržbám				tis. Kč					
	2011	2012	2013	2014	2011	2012			2013	2014
						Optimist.	Realist.	Pesimist.		
N na prodané zboží	19,11	19,11	19,11	19,11	1 380	1 582	1 556	1 388	1 696	1 781
Výkonová spotřeba	36,33	36,33	36,33	36,33	2 623	3 007	2 959	2 639	3 225	3 386
Přírůstek nájemného	x	x	x	x	0	60	60	60	120	120
Osobní N	x	x	x	x	1 782	2 022	2 022	2 022	2 522	2 522
Odpisy	x	x	x	x	106	45	45	45	185	185
Ostatní provozní N	1,29	1,29	1,29	1,29	93	107	105	94	115	120
N na marketing	x	x	x	x	0	18	18	18	0	0
Finanční N	0,15	0,15	0,15	0,15	11	12	12	11	13	14
<b>Náklady celkem</b>	<b>83,03</b>	<b>83,22</b>	<b>88,73</b>	<b>87,21</b>	<b>5 995</b>	<b>6 854</b>	<b>6 777</b>	<b>6 276</b>	<b>7 876</b>	<b>8 129</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

**6.2.3 Plánování hospodářského výsledku**

Hospodářský výsledek před zdaněním je dán rozdílem mezi plánovanými výnosy a náklady. Jeho plánovaný vývoj má následující podobu:



Tabulka 19 - Plánovaný hospodářský výsledek (tis. Kč)

Plánovaný hosp. výsledek	2011	2012			2013	2014
		Optimist.	Realist.	Pesimist.		
Celkové plán. výnosy	7 220	8 278	8 144	7 263	8 877	9 321
Celkové plán. náklady	5995	6854	6777	6 276	7876	8129
<b>HV před zdaněním</b>	<b>1 225</b>	<b>1 424</b>	<b>1 367</b>	<b>987</b>	<b>1 001</b>	<b>1 192</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

V roce 2012 by měl hospodářský výsledek dle realistické verze vzrůst o 11,6%. Dle pesimistické verze by hodnota hospodářského výsledku podstatně klesla (téměř o 20%). Podle optimistické verze vzroste o více než 16%. V roce 2013 následuje pokles, který je dán vysokými mzdovými náklady a investicí do nové pece. Tato investice se projevuje také ve vyšších odpisech. V roce 2014 je plánován růst hospodářského výsledku o 19%. Celkově se dá finanční situace plánovaného období hodnotit pozitivně. Vzhledem k tomu, že je podnik ve fázi růstu a hodná investovat do svého rozvoje, je dočasné snížení hospodářského výsledku akceptovatelné.

#### 6.2.4 Plánování rozvahy

Některé položky aktiv a pasiv jsou značně ovlivněny vývojem tržeb. V případě, že rostou tržby, obvykle rostou i zásoby, pohledávky, určité složky krátkodobých závazků, finanční a investiční majetek. (Fotr, 1999) Autorka zvolila proto metodu procentních poměrů k tržbám, pro kterou jsou východiskem plánované tržby. Některé položky nemohly být určeny v relaci k tržbám, jedná se o dlouhodobý majetek, jehož hodnoty byly stanoveny podle investičního plánu. Dále základní kapitál a fondy, které zůstaly neměnné, a hospodářský výsledek byl převzat z plánu hospodářského výsledku a byl upraven o daň z příjmu právnických osob (19%). Údaje k roku 2012 navazují na realistický scénář vývoje nákladů a výnosů. Hodnota externích zdrojů vyrovnává nesoulad mezi výší aktiv a pasiv.

Tabulka 20 – Plánovaná rozvaha (tis. Kč)

Plánovaná rozvaha	2011		2012 tis. Kč	2013 tis. Kč	2014 tis. Kč
	tis. Kč	% z tržeb			
Aktiva celkem	5 567	x	5 718,92	6 350,46	6 236,03
Dlouhodobý majetek	4 419	x	4 424,00	4 939,00	4 754,00
Oběžná aktiva	1 136	15,73	1 281,38	1 396,71	1 466,54
- Zásoby	67	0,93	75,57	82,38	86,50
- Pohledávky	702	9,72	791,84	863,11	906,26
- Finanční majetek	367	5,08	413,97	451,22	473,79
Časové rozlišení	12	0,17	13,54	14,75	15,49
Pasiva celkem	5 567	x	5 718,92	6 350,46	6 236,03
Základní kapitál	200	x	200,00	200,00	200,00
Fondy	20	x	20,00	20,00	20,00
Nerozdělený zisk	2 126	29,45	2 398,08	2 613,91	2 744,60
HV běžného roku	989	x	1 107,02	810,60	965,63
Dlouhodobé závazky	1 650	x	1 050,00	450,00	0,00
Krátkodobé závazky	582	8,06	656,48	715,57	751,34
Externí zdroje	x	x	287,33	1 540,38	1 554,46
<b>Tržby</b>	<b>7 220</b>		<b>8 144</b>	<b>8 877</b>	<b>9 321</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

### 6.2.5 Plánování cash flow

Na základě stanovených plánů mohu sestavit plánovaný cash flow:

Obrázek 22 - Plánovaný cash flow (tis. Kč)

Výkaz CASH FLOW (nepřímá metoda)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1 Zisk	955	832	989	1 107	811	966
2 Odpisy	497	305	106	45	185	185
3 Změna zůstatků časového rozlišení a dohodných účtů	335	-1	3	-2	-1	-1
4 Změna pohledávek (přirůstek -)	307	-204	20	-90	-71	-43
5 Změna stavu zásob (přirůstek -)	-8	2	-1	-9	-7	-4
6 Změna stavu krátkodobých závazků (přirůstek +)	-1 827	-1	-3	74	59	36
<b>A CASH FLOW z provozní činnosti</b>	<b>259</b>	<b>933</b>	<b>1 114</b>	<b>1 127</b>	<b>975</b>	<b>1 138</b>
7 Změna fixního majetku	3 785	-4 028	106	-5	-515	185
8 Změna stavu CP	0	0	0	0	0	0
<b>B CASH FLOW z investiční činnosti</b>	<b>3 785</b>	<b>-4 028</b>	<b>106</b>	<b>-5</b>	<b>-515</b>	<b>185</b>
9 Změna dlouhodobých dluhů	0	2 250	-600	-600	-600	-450
10 Přirůstek kapitálu	0	0	0	0	0	0
<b>C CASH FLOW z finanční činnosti</b>	<b>0</b>	<b>2 250</b>	<b>-600</b>	<b>-600</b>	<b>-600</b>	<b>-450</b>
<b>SUMA CASH FLOW celkové (A+B+C)</b>	<b>4 044</b>	<b>-845</b>	<b>620</b>	<b>522</b>	<b>-140</b>	<b>873</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Kromě výkazu zisků a ztrát a rozvahy je nutné sledovat i výkaz cash flow. Byla zvolena opět nepřímá metoda. Cash flow v plánovacím období je velmi proměnlivý. V roce 2013 je záporná hodnota cash flow z finanční činnosti způsobena plánovaným nákupem pece. V roce 2014 je však již hodnota kladná. Tento vývoj by proto pro podnik neměl být nijak rizikový.

## 7 Zhodnocení finanční výkonnosti

Tato část práce se bude zaměřovat na vyhodnocení vybraných finančních ukazatelů k posouzení finanční výkonnosti v plánovaném období. Kromě klasických finančních ukazatelů bude představen i index IN 2005.

### 7.1 Čistý pracovní kapitál

Tabulka 21 - Čistý pracovní kapitál pro plánované období (tis. Kč)

Čistý pracovní kapitál	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Čistý pracovní kapitál = oběžný majetek - cizí krátkodobý kapitál	-3 570	1 504	558	554	625	681	715

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

V plánovaném období hodnota tohoto ukazatele postupně roste, což je velmi pozitivní. Podnik se pravděpodobně nedostane do platební neschopnosti.

### 7.2 Poměrové ukazatele

Rentabilita vlastního kapitálu by měla v plánovaném období dosahovat nadprůměrných hodnot, jeho vývoj je relativně stabilní. Rentabilita úhrnných vložených prostředků vykazuje v roce 2012 rostoucí hodnoty. V roce 2013 je zřejmý pokles hodnoty ukazatele. Tento pokles je dán přírůstkem aktiv v důsledku nákupu pece, což snižuje hodnotu ukazatele. V následujícím roce dosahuje ukazatel vyšší hodnoty. I přes pokles v roce 2013 však není ohrožena produkční síla podniku.

Rentabilita tržeb též vykazuje pokles v roce 2013, tento pokles však není pro podnik ohrožující.

Tabulka 22 - Ukazatele rentability pro plánované období

<b>Ukazatele rentability</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
ROE = zisk po zdanění / VK * 100	38,83	47,39	29,21	29,66	29,72	22,24	24,57
ROA = EBIT/Celková aktiva *100	17,73	48,71	18,19	22,00	23,90	15,76	19,12
ROS = HV před zdaněním / tržby*100	6,70	10,68	15,55	16,97	16,78	11,27	12,79

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Vzhledem k tomu, že oběžná aktiva včetně všech jejích složek a krátkodobé závazky byly v plánované rozvaze stanoveny v relaci k tržbám, jsou i výsledné hodnoty ukazatelů likvidity v plánovaném období stejné. Tyto výsledky jsou však velmi uspokojivé.

Ukazatele aktivity dosahují v plánovaném období stabilních hodnot, mírný pokles obratu aktiv v roce 2013 je způsoben přírůstkem aktiv v důsledku nákupu nové pece.

Tabulka 23 – Ukazatele aktivity

<b>Ukazatele aktivity</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Obrat aktiv = roční tržby/aktiva	2,28	4,30	1,17	1,30	1,42	1,40	1,49
Relativní vázanost stálých aktiv = stálá aktiva/roční tržby	0,54	0,04	0,68	0,61	0,54	0,56	0,51

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Zadluženost podniku by měla být v plánovaném období velmi nízká. Je to z důvodu splácení obchodního podílu evidovaného v dlouhodobých závazcích. Ke splácení podílu by mělo dojít v roce 2014.

Tabulka 24 – Ukazatel zadluženosti

<b>Zadluženost</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Zadluženost = celkový cizí K/ celkový K*100	69,46	22,53	49,89	40,09	11,48	11,27	12,05

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

### 7.3 Vícerozměrné souhrnné ukazatele

Hodnotícím kritériem určujícím, zda jde o podnik přežívající, bankrotující, či zda nelze jednoznačně rozhodnout, je číslo zjištěné pomocí následujícího vzorce (Zikmund, 2011):

$$IN\ 05 = 0,13 * X_1 + 0,04 * X_2 + 3,97 * X_3 + 0,21 * X_4 + 0,09 * X_5$$

kde  $X_1$  celková aktiva/celkové cizí zdroje

$X_2$  EBIT/nákladové úroky

$X_3$  EBIT/celková aktiva

$X_4$  tržby/celková aktiva

$X_5$  oběžná aktiva/ krátkodobé závazky

Hodnota tohoto čísla je testována vzhledem ke stanoveným intervalům. Pokud je tato hodnota větší než 1,6, jedná se o podnik s dobrým finančním zdravím. Pokud je v intervalu 0,9 – 1,6, spadá do tzv. šedé zóny (na obrázku vyznačena šedým pruhem) a patří mezi průměrné podniky. Pokud je hodnota nižší než 0,9, podnik trpí finanční tísní. (Zikmund, 2011)

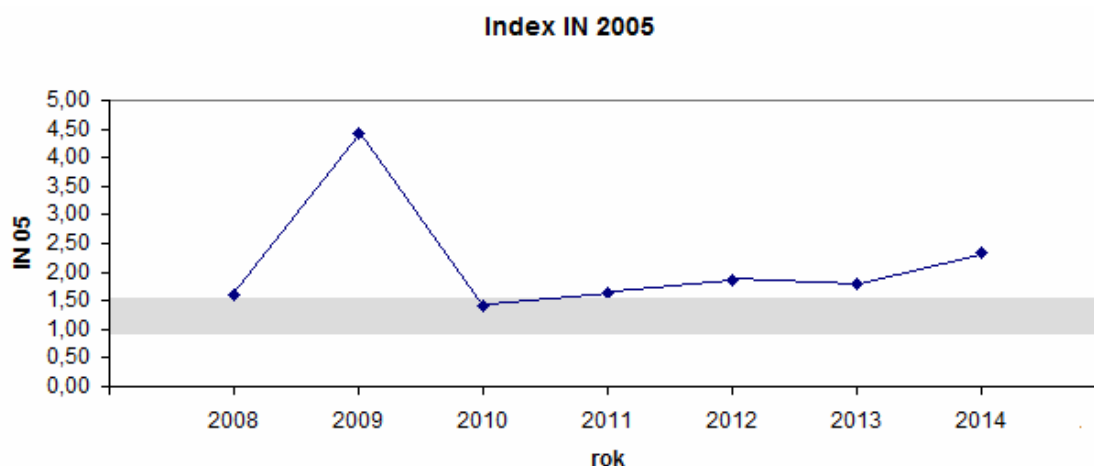
Z obrázku je zřejmé, že v roce 2008 byl podnik na hranici šedé zóny, ale v následujícím roce se jeho finanční situace velmi zlepšila. V roce 2009 je extrémně vysoká hodnota způsobena vysokými tržbami z prodeje dlouhodobého majetku. Vývoj tohoto ukazatele koresponduje s vývojem ukazatele Z-score analyzovaným v kapitole 2.4. Výsledky následujících let jsou velmi zkreslené z důvodu nulových nákladových úroků. Tím se celá hodnota ukazatele v daném roce podstatně sníží a ztrácí na věrohodnosti.

Tabulka 25 – Index IN 2005

IN 05	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
X <sub>1</sub>	1,4397	4,4386	2,0046	2,4942	3,3513	5,4484	8,2998
X <sub>2</sub>	7,1628	17,5972	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
X <sub>3</sub>	0,1773	0,4871	0,1819	0,2200	0,2390	0,1576	0,1912
X <sub>4</sub>	2,2758	4,3010	1,1698	1,2969	1,4240	1,3978	1,4947
X <sub>5</sub>	-0,4795	3,5666	1,9538	1,9519	1,9519	1,9519	1,9519
<b>IN 05</b>	<b>1,6124</b>	<b>4,4390</b>	<b>1,4044</b>	<b>1,6459</b>	<b>1,8591</b>	<b>1,8031</b>	<b>2,3275</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Obrázek 23 - Index IN 2005



Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Finanční ukazatele vykazují v plánovaném období příznivé výsledky. V roce 2013 dojde k mírnému poklesu hodnot některých ukazatelů v důsledku přírůstku aktiv souvisejícím s nákupem nové pece. Následující období však vykazuje rostoucí trend. Obdobné výsledky lze sledovat i u vývoje indexu IN 2005.

## **8 Posouzení výkonnosti podnikatelského plánu**

V závěru práce posoudím výkonnost podnikatelského plánu. Výsledky finančního plánu byly zčásti ohodnoceny již v předchozí kapitole pomocí finančních ukazatelů. Na základě této analýzy je možné potvrdit finanční zdraví podniku. V roce 2013 by sice mělo dojít k poklesu hospodářského výsledku v důsledku investice do rozšíření strojového vybavení, tato investice by se však měla v následujících letech vrátit v podobě vyšších tržeb. Kvalita výrobků se díky této investici zvýší a tím se zvýší i zájem zákazníků. Závěrem tedy můžeme pokládat stanovený finanční plán za akceptovatelný.

V této části bych chtěla finanční plán porovnat s klíčovými indikátory výkonnosti definovanými v úvodní části práce. Výsledky zřehledňuje následující tabulka:



Tabulka 26 – Porovnání cílů s výslednou hodnotou plánu

Rok	Cíle	Měřítko	Výsledná hodnota plánu
2012	- otevření prodejny	- datum otevření a růst ročních tržeb o 8%	- předpokládaný termín polovina roku 2012, růst tržeb o 13%
2012	- zajištění prodeje v nové prodejně	- přijetí dvou prodavaček	- v plánu zahrnuty mzdové náklady od poloviny 2012
2012	- vybavení prodejny a platba nájemného	- zajištění zdrojů na vybavení prodejny (50.000 Kč) a na platbu měsíčního nájemného (10.000 Kč)	- financování z vlastních zdrojů, finanční schopnost hradit nájemné se prokázala
2013	- rozšíření strojového vybavení	- nákup pece za 700.000 Kč a obstarání zdrojů	- financování z vlastních zdrojů je možné
2013	- uzavření nového kontraktu	- růst ročních tržeb o 3%	- růst tržeb o 9%
2013	- zajištění obsluhy pece	- přijetí nového pekaře	- mzdové náklady zahrnuty ve finančních plánech
2014	- výroba „bio“ a racionálních produktů	- rozšíření sortimentu o pět nových druhů	- neomezený vývoj nových výrobků
2014	- zvyšování prodeje v prodejně a růst výše objednávek odběratelů	- růst ročních tržeb o 2%	- růst tržeb o 5%

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Růst tržeb v roce 2012 by měl být podle finančního plánu ve výši 13%. Dle klíčového indikátoru výkonnosti byl stanoven růst tržeb o 8%. Tento rozdíl lze vysvětlit započtením zvyšující se sazby DPH do finančního plánu a očekávaným růstem cen vstupů. Zvýšená sazba daně o 4% se promítne do vstupujících nákladů i do výše tržeb, jelikož ovlivní i výsledné ceny výrobků. Vzhledem k této skutečnosti lze konstatovat soulad s klíčovým indikátorem výkonnosti s přihlédnutím ke zvýšené sazbě daně a zvýšeným cenám vstupů.

Dalším cílem bylo přijetí dvou prodavaček do nové prodejny. Tato skutečnost byla zohledněna v personálním plánu, stejně jako přijetí nového pekaře od roku 2013. Rostoucí mzdové náklady je podnik schopen akceptovat, stanovený plán je tedy splnitelný.

Otevření prodejny je spojeno také s vybavením prodejny a pravidelnou platbou nájemného. Vybavení prodejny ve výši 50.000 Kč bylo zahrnuto do dlouhodobého majetku, což zvýšilo objem aktiv i výši odpisových nákladů. Tato částka se vyskytuje i v investičním plánu. Měsíční nájemné bylo započítáno v plánu nákladů. Podnik je schopen tyto náklady uhradit a platba neohrozí jeho finanční zdraví.

V roce 2013 se předpokládá nákup nové pece za 700.000 Kč. Podnik chce investici financovat z vlastních zdrojů. Zahrnutí tohoto dlouhodobého majetku do investičního plánu se projeví růstem odpisových nákladů. Investice se projeví výrazně v plánovaném cash flow, které je pro rok 2013 záporné. V následujícím roce však dosahuje kladných hodnot, proto by platební schopnost neměla být ohrožena.

Dalším cílem je uzavření nového kontraktu a s tím související růst ročních tržeb o 3%. Dle finančního plánu vzrostou tržby o 9%. Rozdíl je způsoben zahrnutím předpokládaného zvýšení sazby DPH o 3,5% a předpokladem růstu tržeb z prodejny ve Staňkově. Tržby z nově otevřené prodejny by měly v horizontu tří let růst, podnik totiž předpokládá, že tak dlouho trvá, než si zákazníci na novou nabídku zákazníkům zvyknou.

V roce 2014 by mělo dojít k rozšíření sortimentu o nové druhy pečiva. Vzhledem k tomu, že podnik má s vývojem nových produktů minimální náklady, je dosažení tohoto cíle velmi pravděpodobné. Tento krok tedy může být pro podnik pouze přínosem. Růst prodeje v tomto roce se podle finančního plánu předpokládá ve výši 5%. Podle indikátoru výkonnosti se předpokládá růst 2%. Tento rozdíl je dán předpokládaným růstem cen v důsledku inflace a zdražování surovin. Obecně platí, že čím delší je plánované období, tím obtížněji lze hodnoty predikovat a mohou být vzdálenější od skutečného naplnění definovaného plánu.

Závěrem je možné konstatovat, že výsledná podoba finančního plánu se v některých aspektech odlišuje od úvodně definovaných klíčových indikátorů výkonnosti. Tyto

odlišnosti jsou dány zejména zahrnutím vnějších faktorů do finančních plánů, které klíčové indikátory výkonnosti nepředpokládaly. Jedná se především o zvýšení sazby DPH a možnost růstu cen surovin. Přesto je pomocí této analýzy možné konstatovat, že je reálně plánovaný záměr naplnit.

## 9 Závěr

Vést podnik je velmi náročné a o to náročnější je vést podnik v době hospodářské krize. Ekonomický vývoj v roce 2012 není stále příliš optimistický. Podnik se může chránit zejména tím, že bude poskytovat kvalitní výrobky a zavádět nové produkty. Na to se bude soustředit i společnost Pekařství Kuric.

Diplomová práce shrnuje poslání a cíle podniku a vytváří strategický plán popisující rozvoj podniku v následujících třech letech. Dobře připravený plán lze považovat za vhodnou prevenci proti rizikům souvisejícími nejen s hospodářskou krizí.

Výsledky finančních ukazatelů vytváří dojem, že podniku se krize zatím nijak významně nedotkla, v roce 2009, kdy se česká ekonomika ocitla v recesi, podnik dokonce dosahoval výborných výsledků. Ve skutečnosti však firma podnikla záchranný krok v podobě prodeje nemovitosti. V programu Mathematica byly posouzeny dva možné alternativní stavy podniku, a to stav skutečný, který zohledňuje prodej nemovitosti, a případ, kdy by k prodeji nedošlo. Ve druhém případě je již vliv hospodářské krize patrný, a proto by neměl být podceňován a podnik by se měl držet strategie definované v diplomové práci. Optimální strategií je rozvoj trhu, rozšiřování výrobního sortimentu a penetrace na trh.

Finanční plán lze považovat za akceptovatelný, všechny klíčové indikátory výkonnosti jsou s případnými drobnými úpravami v souladu s výslednými hodnotami plánu. Na základě výsledků finančního plánu lze konstatovat, že finanční zdraví podniku není ohroženo, dokonce lze předpokládat jeho pozitivní vývoj. Strategický záměr lze tedy podniku doporučit a jednatel ho může použít při plánování budoucího vývoje podniku.

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Klíčové indikátory výkonnosti .....	16
Tabulka 2 - Čistý pracovní kapitál.....	35
Tabulka 3 – Ukazatele rentability .....	37
Tabulka 4 – Ukazatele likvidity .....	38
Tabulka 5 – Ukazatele aktivity .....	39
Tabulka 6 – Ukazatel zadluženosti .....	40
Tabulka 7 – Příležitosti podniku .....	49
Tabulka 8 – Hrozby podniku .....	49
Tabulka 9 – Silné stránky podniku .....	59
Tabulka 10 – Slabé stránky podniku.....	59
Tabulka 11 – Finanční síla.....	62
Tabulka 12 – Konkurenční vlastnosti .....	62
Tabulka 13 – Stabilita prostředí.....	63
Tabulka 14 – Síla odvětví .....	63
Tabulka 15 - Výše plánovaných výnosů na rok 2012 (tis. Kč).....	69
Tabulka 16 - Výše plánovaných výnosů na rok 2012 – 2014 (tis. Kč).....	69
Tabulka 17 - Plán investičního majetku (tis. Kč) .....	70
Tabulka 18 – Plán nákladů.....	71
Tabulka 19 - Plánovaný hospodářský výsledek (tis. Kč).....	72
Tabulka 20 – Plánovaná rozvaha (tis. Kč).....	73
Tabulka 21 - Čistý pracovní kapitál pro plánované období (tis. Kč).....	75
Tabulka 22 - Ukazatele rentability pro plánované období.....	76
Tabulka 23 – Ukazatele aktivity .....	76

Tabulka 24 – Ukazatel zadluženosti .....	77
Tabulka 25 – Index IN 2005 .....	78
Tabulka 26 – Porovnání cílů s výslednou hodnotou plánu .....	80

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Logo Pekařství Kuric, s.r.o. ....	10
Obrázek 2 - Vývoj HDP meziročně v % .....	21
Obrázek 3 – Vývoj přidané hodnoty .....	23
Obrázek 4 – Vývoj výkonů .....	24
Obrázek 5 – Vývoj celkových tržeb .....	24
Obrázek 6 – Vývoj hospodářského výsledku .....	25
Obrázek 7 – Vývoj celkových aktiv .....	26
Obrázek 8 – Z-score.....	28
Obrázek 9 – Z-score a regresní polynom.....	29
Obrázek 10 – Z-score v případě neuskutečnění prodeje nemovitosti.....	30
Obrázek 11 – Z-score a regresní polynom v případě neuskutečnění prodeje.....	31
Obrázek 12 - Pyramidový rozklad .....	41
Obrázek 13 – Výkaz cash flow (tis. Kč).....	42
Obrázek 14 – Prostředí podniku .....	44
Obrázek 15 – Analýza pěti sil.....	47
Obrázek 16 - Podíl jednotlivých segmentů zákazníků na celkových tržbách.....	52
Obrázek 17 - Vybrané výrobky Pekařství Kuric, s.r.o. – koláče a chléb.....	54
Obrázek 18 – Matice IE .....	60
Obrázek 19 – Matice TOWS .....	61
Obrázek 20 – Strategie podniku.....	64
Obrázek 21 - Množství prodaných výrobků v peněžním vyjádření.....	66
Obrázek 22 - Plánovaný cash flow (tis. Kč) .....	74
Obrázek 23 - Index IN 2005 .....	78

## Seznam použitých zkratk

A .....	aktiva
ČHV.....	čistý hospodářský výsledek
DPH .....	daň z přidané hodnoty
EBIT .....	zisk před odečtením úroku a daně
FS .....	finanční síla
HDP .....	hrubý domácí produkt
HV .....	hospodářský výsledek
K .....	kapitál
KPI .....	klíčové indikátory výkonnosti
KV .....	konkurenční vlastnosti
N .....	náklady
ROA .....	rentabilita aktiv
ROE .....	vlastního kapitálu
ROS .....	rentabilita tržeb
SO .....	síla odvětví
SP .....	stabilita prostředí
T .....	tržby
VK .....	vlastní kapitál



## Seznam použité literatury

### Tištěné zdroje

BROŽ, Jan. *Rozpečená houska už nebude označená jako čerstvá*. MF Dnes, příloha Ekonomika, 27.07.2011

FOTR, Jiří. *Strategické finanční plánování*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 1999, 149 s., ISBN 80-7169-694-3

JOHNSON, Gerry, SCHOLLES Kevin. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2000, 803 s., ISBN 80-7226-220-3

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Balanced Scorecard, Strategický systém měření výkonnosti podniku*, 5. vydání, Praha: Management Press, 2007, 267 s., ISBN 978-80-7261-177-5.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize. Jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží. Zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 208 s., ISBN 978-80-247-3136-0

KLVAČOVÁ Eva, MRÁČEK Karel a kol. *Světová ekonomická krize: příčiny, projevy, perspektivy*. 1. vydání, Praha: Professional publishing, 2009, 101 s., ISBN 978-80-7431-012-6

KOHOUT, Pavel. *Finance po krizi: důsledky hospodářské recese a co bude dál*. 2. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 266 s., ISBN 978-80-247-3583-2

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin L. *Marketing management*. 12. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 788 s., ISBN 978-80-247-1359-5

LUKÁŠ, Ladislav. *Pravděpodobnostní modely v managementu*. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1704-8

RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, 2. aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 120 s., ISBN 978-80-247-2481-2

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 464 s., ISBN 987-80-247-1992-4

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání, Praha: Eupress, 2005, 89 s., ISBN 80-86754-33-2

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2005, 233 s., ISBN 80-86754-35-9

VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. rozšířené vydání, Praha: Ekopress, 1999., 324 s., ISBN 80-86119-21-1

VLKOVÁ, Jitka. *Česko klouže do recese*. MF Dnes, příloha Ekonomika, 16.2.2012

ZMEŠKAL, Zdeněk a kol. *Finanční modely*. 2. vydání, Praha: Ekopress, 2004, 236 s., ISBN 80-86119-87-4

Interní materiály společnosti Pekařství Kuric, s.r.o.

### **Elektronické zdroje**

CAO, Yu, CHEN, Xiao-Hong. *An agent-based simulation model of enterprises financial distress for the enterprise of different life cycle stage*. Simulation Modelling Practice and Theory, Volume 20, Issue 1, January 2012, Pages 70-88. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com>

ČERMÁK, Petr. *Cena cukru by mohla poklesnout*. [online] *Akcie.cz* [cit. 22.10.2011] Dostupné z: <http://www.akcie.cz/komentare-a-doporuceni/88661-kingsman-cena-cukru-by-mohla-poklesnout/>

*Daňová reforma v roce 2012*. Měšec [online] [cit. 22.10.2011] Dostupné z : <http://www.mesec.cz/clanky/danova-reforma-v-roce-2012-zdrazeni-i-uspory-pro-bezne-lidi/>

*Ekonomika*. [online] *idnes.cz* [cit. 7.10.2011] Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/babisovy-nove-pekarny-united-bakeries-loni-prodelaly-148-milionu-pwr-/ekoakcie.aspx?c=A111007\\_152537\\_ekoakcie\\_fih](http://ekonomika.idnes.cz/babisovy-nove-pekarny-united-bakeries-loni-prodelaly-148-milionu-pwr-/ekoakcie.aspx?c=A111007_152537_ekoakcie_fih)

JARDIN, Philippe, SÉVERIN, Eric. Predicting corporate bankruptcy using a self-organizing map: An empirical study to improve the forecasting horizon of a financial failure model. *Decision Support Systems*, Volume 51, Issue 3, June 2011, Pages 701-711. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com>

PAVELKA Tomáš, FASSMANN Martin. Vývoj míry inflace v roce 2011 a její prognóza na rok 2012. [online] Českomoravská konfederace OS [cit. 1.11.2011] Dostupné z: [http://statorg.cmkos.cz/news/010911\\_analyza\\_cmkos\\_inflace2011.pdf](http://statorg.cmkos.cz/news/010911_analyza_cmkos_inflace2011.pdf)

Vývoj HDP v ČR. [online] kurzy.cz [cit. 22.2.2012] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

ZIKMUND, Martin. [online] IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy. Finanční analýza [cit. 14.12.2011] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>

*Zprávy o inflaci*. [online] Praha: Česká národní banka, 2011 [cit. 22.10.2011] Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/zpravy\\_o\\_inflaci/2011/2011\\_III/box\\_a\\_prilohy/zoi\\_2011\\_III\\_box\\_1.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2011/2011_III/box_a_prilohy/zoi_2011_III_box_1.html)

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Marketingový a obchodní plán

**Příloha B:** Organizační struktura podniku

**Příloha C:** Rozvaha podniku Pekařství Kuric, s.r.o. za období 2008-2011

**Příloha D:** Výkaz zisků a ztrát podniku Pekařství Kuric, s.r.o. za období 2008-2011

**Příloha E:** Výstup z programu Mathematica

**Příloha A: Marketingový a obchodní plán (cena a tržby v tis. Kč, množství v tis. ks)**

Realistický scénář

**1. pololetí 2012**

Výrobová skupina	Odběratelé		Prodejna 1		Prodejna 2		Celkem
	Cena	Množství	Tržba	Cena	Množství	Tržba	
Rohličky	2,22	206	457	2,33	98	229	915
Chléb	24,17	12	301	25,44	6	150	601
Housky	2,01	65	131	2,12	31	65	261
Ostatní slané pečivo	x	x	173	x	x	86	345
Sladké pečivo	x	x	222	x	x	111	444
<b>Celkem</b>	x	x	1283	x	x	642	2566

**2. pololetí 2012**

Výrobová skupina	Odběratelé		Prodejna 1		Prodejna 2		Prodejna 3		Celkem
	Cena	Množství	Tržba	Cena	Množství	Tržba	Množství	Tržba	
Rohličky	2,22	206	457	2,33	98	229	98	40	1008
Chléb	24,17	12	301	25,44	6	150	6	3	677
Housky	2,01	65	131	2,12	31	65	31	13	289
Ostatní slané pečivo	x	x	173	x	x	86	x	x	379
Sladké pečivo	x	x	222	x	x	111	x	x	488
<b>Celkem</b>	x	x	1283	x	x	642	x	275	2841

Optimistický scénář

1. pololetí 2012

Výrobní skupina	Odběratelé		Prodejna 1		Prodejna 2		Celkem
	Cena	Množství	Tržba	Cena	Množství	Tržba	
Rohličky	2,17	206	448	2,29	98	224	896
Chléb	23,68	12	295	24,93	6	147	589
Housky	1,97	65	128	2,08	31	64	256
Ostatní slané pečivo	x	x	170	x	x	84	338
Sladké pečivo	x	x	220	x	x	108	436
<b>Celkem</b>	x	x	1261	x	x	627	2516

2. pololetí 2012

Výrobní skupina	Odběratelé		Prodejna 1		Prodejna 2		Prodejna 3		Celkem
	Cena	Množství	Tržba	Cena	Množství	Tržba	Množství	Tržba	
Rohličky	2,17	206	448	2,29	98	224	98	224	1034
Chléb	23,68	12	295	24,93	6	147	6	147	689
Housky	1,97	65	128	2,08	31	64	31	64	296
Ostatní slané pečivo	x	x	170	x	x	84	x	84	390
Sladké pečivo	x	x	220	x	x	108	x	108	503
<b>Celkem</b>	x	x	1261	x	x	627	x	627	2911

Pesimistický scénář

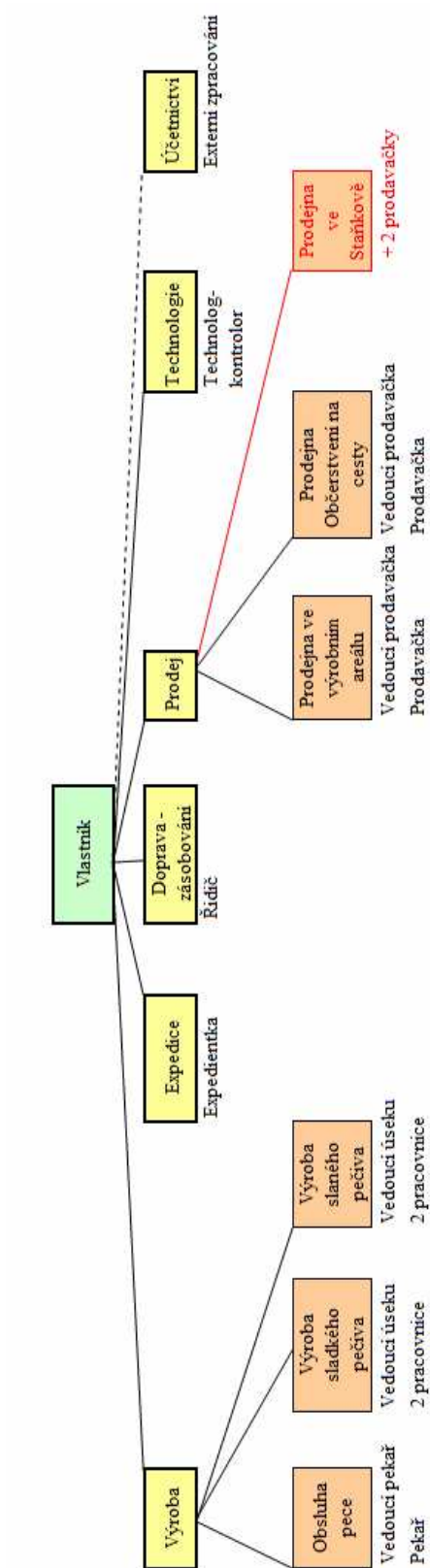
1. pololetí 2012

Výrobní skupina	Odběratelé		Prodejna 1		Prodejna 2		Celkem		
	Cena	Množství	Tržba	Cena	Množství	Tržba		Množství	Tržba
Rohličky	1,79	206	370	2,10	98	206	98	206	782
Chléb	19,58	12	243	22,90	6	135	6	135	514
Housky	1,63	65	106	1,91	31	59	31	59	223
Ostatní slané pečivo	x	x	167	x	x	79	x	79	325
Sladké pečivo	x	x	212	x	x	103	x	103	418
<b>Celkem</b>	x	x	1099	x	x	582	x	582	2262

2. pololetí 2012

Výrobní skupina	Odběratelé		Prodejna 1		Prodejna 2		Prodejna 3		Celkem
	Cena	Množství	Tržba	Cena	Množství	Tržba	Množství	Tržba	
Rohličky	1,79	206	370	2,10	98	206	98	206	824
Chléb	19,58	12	243	22,90	6	135	6	135	537
Housky	1,63	65	106	1,91	31	59	31	59	235
Ostatní slané pečivo	x	x	167	x	x	79	x	79	342
Sladké pečivo	x	x	212	x	x	103	x	103	440
<b>Celkem</b>	x	x	1099	x	x	582	x	582	2378

## Příloha B:





**Příloha C:****Rozvaha ve zkráceném rozsahu v tis. Kč**

Označení		ř.	2008	2009	2010	2011
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	001	3 474	2 601	5 683	5 567
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	4 282	497	4 525	4 419
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	4 282	497	275	169
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	4 250	4 250
C.	Oběžná aktiva	007	-1 157	2 090	1 143	1 136
C. I.	Zásoby	008	60	68	66	67
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	825	518	722	702
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	-2 042	1 504	355	367
D. I.	Časové rozlišení	012	349	14	15	12

**Rozvaha ve zkráceném rozsahu v tis. Kč**

Označení		ř.	2008	2009	2010	2011
	<b>PASIVA CELKEM</b>	013	3 474	2 601	5 683	5 567
A.	Vlastní kapitál	014	1 061	2 015	2 848	3 335
A. I.	Základní kapitál	015	200	200	200	200
A. II.	Kapitálové fondy	016	0	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	20	20	20	20
A. IV.	Hospodářský výsledek minulých let	018	429	840	1 796	2 126
A. V.	<b>Hospodářský výsledek běžného účetního období (+/-)</b>	019	412	955	832	989
B.	Cizí zdroje	020	2 413	586	2 835	2 232
B. I.	Rezervy	021	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	0	0	2 250	1 650
B. III.	Krátkodobé závazky	023	2 413	586	585	582
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	0	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	025	0	0	0	0

**Příloha D:**

**Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu v tis. Kč**

Označení	ř.	2008	2009	2010	2011	
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 541	1 804	2 237	2 281
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	932	1 073	1 372	1 380
+	Obchodní marže	03	609	731	865	901
II.	Výkony	04	6 359	5 070	4 405	4 931
B.	Výkonová spotřeba	05	3 865	3 036	2 000	2 623
+	Přidaná hodnota	06	3 103	2 765	3 270	3 209
C.	Osobní náklady	07	1 869	1 724	1 774	1 782
D.	Daně a poplatky	08	1	3	108	54
E.	Odpisy NDM, HDM	09	564	497	305	106
III.	Tržby z prodeje DM a mat.	10	0	4 250	0	0
F.	Zúst. cena prod. DM a mat.	11	0	3 546	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opr. pol. v provozní oblasti	12	0	0	0	0
IV.	Ostatní prov. výnosy	13	5	63	6	8
H.	Ostatní prov. náklady	14	38	32	46	39
V.	Převod prov. výnosů	15	0	0	0	0
I.	Převod prov. nákladů	16	0	0	0	0
*	<b>Provozní hosp. výsledek</b>	<b>17</b>	<b>636</b>	<b>1 276</b>	<b>1 043</b>	<b>1 236</b>
VI.	Tržby z prodeje CP a podílů	18	0	0	0	
J.	Prodané CP a podíly	19	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	22	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	23				
L.	Náklady z přecenění CP a derivátů	24	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opr. p. ve fin. obl.	25	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	26	1	0	0	0
N.	Nákladové úroky	27	86	72	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	0	0	0	0
O.	Ost. fin. náklady	29	21	9	9	11
XII.	Převod fin. výnosů	30	0	0	0	
P.	Převod fin. nákladů	31	0	0	0	
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>32</b>	<b>-106</b>	<b>-81</b>	<b>-9</b>	<b>-11</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	118	240	202	236
**	<b>Hosp. výsledek za běžnou činnost</b>	<b>34</b>	<b>412</b>	<b>955</b>	<b>832</b>	<b>989</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	35	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	36	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37	0	0	0	0
*	<b>Mimořádný hospodářský výsledek</b>	<b>38</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
T.	Převod podílu na HV společníkům	39	0	0	0	0
***	<b>Hospodářský výsledek za účetní obd.</b>	<b>40</b>	<b>412</b>	<b>955</b>	<b>832</b>	<b>989</b>
	Hospodářský výsledek před zdaněním	41	530	1 195	1 034	1 225

## Příloha E: Výstup z programu Mathematica

### Varianta bez prodeje

```
In[667]= (* DP_KPM_JilkovaAlzbeta_ar1112_1206 ~::~-
===== *)
(* Tema dp ~ "Analýza vývoje podniku v době hosp.krize"
~ fa "Hodnocení firmy Pekarství_Kuric, sro, Holyšov" *)
(* dat.struktura -
ref.: Zmeskal, str.21-23, Zjednodus.simul.model pro sestav.dlouhodob.fin.planu
*)
(* ad 1. ===== *)
(* Vstup.data a parametry :: uvaž. 3 období(roky): t=1,2,3,4,5 *)
(* ===== *)
(* ~~~ Vstup.data> bez prodeje nemovitosti v r.2009 ~~~ *)
T09 = {4868, 7906, 6937, 6648, 7220};
invest09 = {918, 3885, 258, 787, 0}; (* investice *)
eA09 = {0, 0, 0, 0, 0}; (* emise akcií *)
fixNakl09 = {10, 60, 44, 163, 104}; (* fix.naklady bez uroku a odpisu *)
naklVN09 = {0.88, 0.84, 0.84, 0.77, 0.80}; (* nakladovost variab.nakladu *)
ir09 = {0.001, 0.04, 0.08, 0.001, 0.001}; (* urok.mira p.a. *)
taxr09 = {0.24, 0.21, 0.20, 0.19, 0.19}; (* mira zdanení *)
divp09 = {0, 0, 0, 0, 0}; (* dividendovy pomer *)
sodp09 = {0.92, 0.59, 0.1161, 0.0754, 0.02}; (* sazba odpisu *)
kpo09 = {4.84, -9.78, 11.84, 5.74, 6.29}; (* koef.obratu cisteho prac.kapitalu *)
(* ===== *)
(* ### !!! volba varianty pro další výpočet !!! ### *)
(* === varianta ~ bez prodeje nemovitosti === *)
T = T09; invest = invest09; eA = eA09; fixNakl = fixNakl09;
naklVN = naklVN09; taxr = taxr09; divp = divp09; sodp = sodp09; kpo = kpo09;
Print["*** Volba analýzy: Bez prodeje nemovitosti ***"];
Print["*** Volba analýzy: S prodejem nemovitosti ***"];
Print["*****"];
(* ----- konec pro volbu varianty ----- *)

(* Rozvaha - počatec.hodnoty - výchozí rok: t=0 *)
fa0 = 526.0; (* fixní aktiva *)
cpk0 = 801.0; (* čistý prac.kapital *)
acelk0 = fa0 + cpk0; (* počatec.stav :: aktiva celkem *)
vk0 = 569.0; (* vlast.kapital *)
ck0 = 758.0; (* cizí kapital ~ uver ~ dluhy urocene *)
pcelk0 = vk0 + ck0; (* počatec.stav :: pasiva celkem *)
(* ### konec bloku vstup.dat ### *)
(* ===== *)
(* === Program === *)
(* ===== *)
```

```

(* ### Module section ### *)
listProd[listA_, listB_, lenList_] :=
Module[{tempListA = listA, tempListB = listB, length = lenList,
  i, tL},
  tL = {};
  Do[
    AppendTo[tL, tempListA[[i]] * tempListB[[i]],
      {i, length}
  ];
  tL
]; (*ecModule listProd[] *)
(* ### ecModule section ### *)
(***** Dlouhodoby fin.plan firmy *****)
(* Tisk ~ a) Vykaz zisku a ztrat ~ Profit&Loss Report *)
(* Vykaz zisku a ztrat :: P&L *)
(* ===== *)
Print["Vykaz zisku a ztrat - pocet obdobi:", Length[T]]
Print["*****"]
Print["Trzby"]
T
Print["Fix.naklady bez uroku a odpisy"]
FN = fixNakl
nLet = Length[T];
Print["Variab.naklady"]
VN = listProd[T, naklVN, nLet]
(*** fix.aktiva, odpisy .e.Rozvaha ~!~ formal.inic.hodnoty FA, ODP ***)
FA = {0, 0, 0, 0, 0}; (* fa(t)=fa(t-1)-odp(t)+inv(t), t=1,2,3,4,5 *)
ODP = {0, 0, 0, 0, 0}; (* odp(t)=fa(t-1)*sodp(t), t=1,2,3,4,5 *)
For[i = 0, i < nLet, i++,
  j = i + 1;
  fatml = If[i == 0, fa0, FA[[i]]];
  ODP[[j]] = fatml * sodp[[j]];
  FA[[j]] = fatml - ODP[[j]] + invest[[j]];
]
Print["Odpisy"]
ODP
Print["EBIT:= zisk pred uroky a danemi"]
EBIT = T - FN - VN - ODP
Print["Cisty prac.kapital"]
CPK = N[listProd[T, 1 / kpo, nLet]] (* Rozvaha: CPK *)
Print["=== Rozvaha: aktivaCelkem"]
Acelk = FA + CPK (* Rozvaha: AktivaCelkem *)
(* !!! cykl !!! ~> Rozvaha, Cash-flow *)

```

```

(* ~~~~~ *)
(* formal.inic.hodnoty EAR, VK *)
EAR = {0, 0, 0, 0, 0};
VK = {0, 0, 0, 0, 0};
For[i = 0, i < nLet, i++,
  j = i + 1;
  vktml = If[i == 0, vk0, VK[[i]]];
  irj = ir[[j]];
  Print["dbg: i,vktml=VK[[i]]> ", i, " ", vktml];
  p = EBIT[[j]] - (Acelk[[j]] - vktml - eA[[j]]) * irj;
  q = 1 / (1 - divp[[j]]) / (1 - taxr[[j]]) - irj;
  wEAR = N[p / q];
  Print["dbg: irj,p,q,wEAR> ", irj, " ", p, " ", q, " ", wEAR];
  EAR[[j]] = wEAR;
  VK[[j]] = vktml + wEAR + eA[[j]];
]
Print["=== Rozvaha: PasivaCelkem"]
Acelk
Print["VK"]
VK
Print["CK ~ uvery"]
CKrozv = Acelk - VK
EAR = listProd[EAR, 1 / (1 - divp), nLet];
DIV = listProd[EAR, divp, nLet];
EBT = listProd[EAR, 1 / (1 - taxr), nLet];
UROKY = EBIT - EBT;
CK = listProd[UROKY, 1 / ir, nLet];
Print["Uroky z uveru(CK)"]
UROKY
Print["EBT:= zisk pred zdanenim"]
EBT
Print["Dan"]
listProd[EBT, taxr, nLet]
Print["EAT:= cisty zisk"]
EAT
Print["Dividendy"]
DIV
Print["EAR:= nerozdeleny zisk"]
EAR
(* = = = konec vypoctu vseh hodnot fin.planu firmy = = = *)
(* ~~~~~ *)
(* Tisk ~ b) Rozvaha :: Balance Sheet *)
(* ~~~~~ *)

```

```

Print["Rozvaha - pocet obdobi:", Length[T]]
Print["*****"]
Print["Fixni aktiva"]
FA
Print["Cisty pracovni kapital"]
CPK
Print["= Aktiva celkem ="]
FA + CPK (* kontrola Acelk ! *)
Print["Vlastni kapital"]
VK
Print["Cizi kapital ~ (uvery ~ urocene
      dluchy) :: kontrola vypoctu CK pomoci 2 vzorců: ?shoda a/n?"]
CKrozv
CK
Print["= Pasiva celkem ="]
VK + CKrozv
(* Tisk ~ c) Fin.toky :: Cash-Flow *)
(* ===== *)
zsCPK = {0, 0, 0, 0, 0};
For[i = 0, i < nLet, i++,
  j = i + 1;
  CPKtml = If[i = 0, cpk0, CPK[[i]]];
  zsCPK[[j]] = CPK[[j]] - CPKtml;
]
VYDcelk = zsCPK + invest + DIV;
Print["Financni toky - pocet obdobi:", Length[T]]
Print["*****"]
Print["EAT:= Cisty zisk"]
EAT
Print["Odpisy"]
ODP
Print["Zmena stavu uveru"]
zsUVERU = VYDcelk - EAT - ODP - eA
Print["Emise akcii"]
eA
Print["= Prijmy (zdroje) celkem ="]
EAT + ODP + VK + eA
Print["Zmena stavu cisteho prac.kapitalu"]
zsCPK
Print["Investice"]
invest
Print["Dividendy"]
DIV

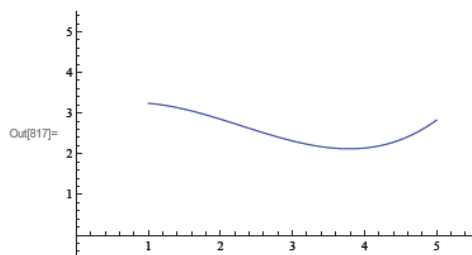
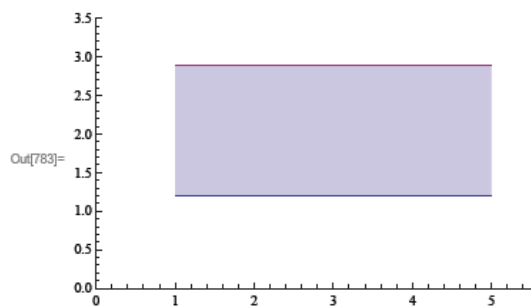
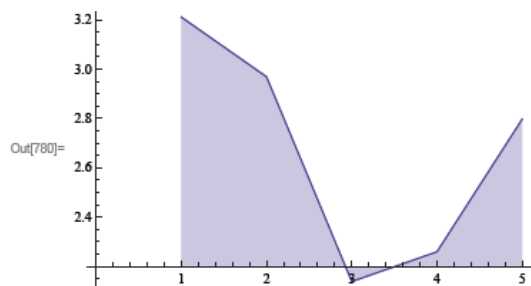
```

```

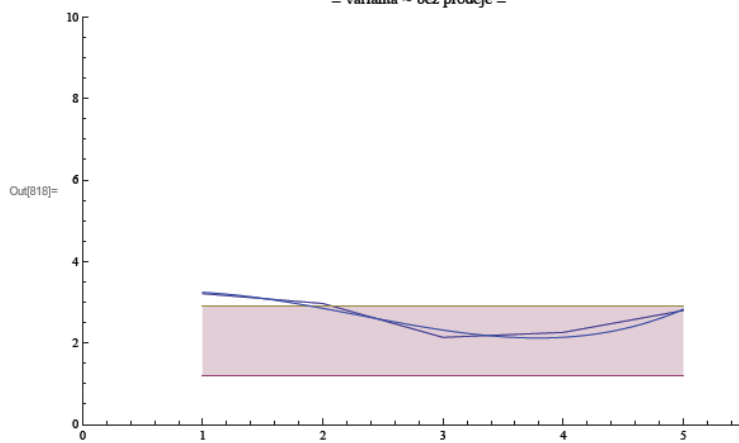
In[775]= (* Altmanovo kriterium := Z-skore
          ref.1.: Sulak,M., Vacik,E. Strategiecke rizeni v podnicich a projektech,
          1.vyd. Vysoka skola financni a spravni,o.p.s, Praha, 2005, 233 str., ISBN 80-86754-35-9
          ref.2.: Sekerka,B.:Fin.ana.spolecnosti na bazi ucet.vyказu,2.e,1997, str.99-100
          Z-skore:=1.2*X1+1.4*X2+3.3*X3+0.6*X4+1.0*X5,
          X1:=CPK/A..cist.prac.kapital na aktiva,
          X2:=HVC/A=EAR/A..rentabilita aktiv cista,
          X3:=EBIT/A,
          X4:=p/(CZu/q)=p*q/CZu=VK/CK..prum.kurz k nominal.hodnote cizich zdroju-CK,
          neboli pomer trzni hodnoty zakl.jmeni-VK k upravenym cizim zdrojum,
          p..prumer.kurz akci, q..prumer.pocet emit.akcii,
          X5:=T/A..trzby na aktiva
          Altman~'83 ~~~ fy nekotovane na burze ! sedaZona.e.[1.20,2.90] *)
Zscore = {0, 0, 0, 0, 0};
(* == vahy pro ruzne varianty Altman.Z-score == *)
(* altmanWk={0.717,0.847,3.107,0.420,0.998};..'83, podniky nekot.na Burze *)
altmanWk = {0.717, 0.847, 3.107, 0.420, 0.998};
altmanXk = {0, 0, 0, 0, 0};
For[i = 1, i ≤ nLet, i++,
  altmanXk[[1]] = CPK[[i]] / Acelk[[i]]; altmanXk[[2]] = EAR[[i]] / Acelk[[i]];
  altmanXk[[3]] = EBIT[[i]] / Acelk[[i]];
  altmanXk[[4]] = VK[[i]] / CK[[i]];
  altmanXk[[5]] = T[[i]] / Acelk[[i]];
  Zscore[[i]] = altmanWk.altmanXk;
  Print["Altman.vektor pro i=", i, " ", altmanXk]
]
Zscore
Altman.vektor pro i=1 {0.511625, 0.0343727, 0.0459035, 0.47888, 2.47626}
Altman.vektor pro i=2 {-0.232947, 0.123455, 0.183996, 0.442776, 2.27822}
Altman.vektor pro i=3 {0.126659, 0.0271423, 0.123043, 0.346569, 1.49964}
Altman.vektor pro i=4 {0.20389, 0.150836, 0.186857, 0.56353, 1.17033}
Altman.vektor pro i=5 {0.20572, 0.181031, 0.223947, 1.21221, 1.29398}
Out[776]= {3.21101, 2.96885, 2.1383, 2.25918, 2.79716}

lp1 = ListPlot[Zscore,
  Joined → True, Filling → Axis]
ZscoreThresholdU = {2.90, 2.90, 2.90, 2.90, 2.90};
ZscoreThresholdD = {1.20, 1.20, 1.20, 1.20, 1.20};
lp2 = ListPlot[{ZscoreThresholdD, ZscoreThresholdU},
  Joined → {True, True}, Filling → {1 → {2}}, PlotRange → {{0., 5.5}, {0., 3.5}}]
lp3 = ListPlot[{Zscore, ZscoreThresholdD, ZscoreThresholdU},
  Joined → {True, True, True}, Filling → {2 → {3}},
  Axes → True, PlotRange → {{0., 5.5}, {0., 10}}, ImageSize → {500, 500},
  PlotLabel → "Altman Zscore fy Pekarstvi Kuric, s.r.o., cas.rada: [2007,...,2011]\n
  seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]\n = varianta ~ bez prodeje ="]
dplp01b = lp3;
Export["dplp01b.jpeg", lp3]

```



Altman Zscore a regr. polynom 3. st. fy Pekarstvi Kuric, s.r.o., cas.rada: [2007,...,2011]  
 seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]  
 = varianta ~ bez prodeje =



Out[819]= {-0.029631, 0.118524, -0.177786, 0.118524, -0.029631}

Out[820]= 0.0614597

Out[822]= dplp02b.jpeg



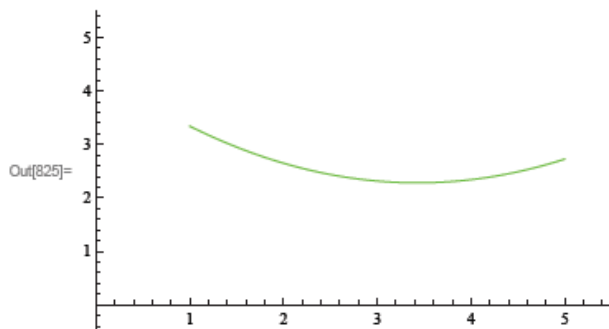
```

In[823]= FindFit[Zscore, a0 + a1 * x + a2 * x^2, {a0, a1, a2}, x]
zscoreFit2 = Table[a0 + a1 * x + a2 * x^2 /. %, {x, 5}]
zscoreFit2pl = Plot[a0 + a1 * x + a2 * x^2 /. %, {x, 1, 5},
  PlotRange -> {{0., 5.5}, {-0.5, 5.5}}, PlotStyle -> Green]
lp5 = Show[{lp3, zscoreFit2pl}, ImageSize -> {500, 500},
  PlotLabel -> "Altman Zscore a regr.polynom 2.st. fy
  Pekarstvi Kuric, s.r.o., cas.rada: [2007,..,2011]\n seda
  zona Zscore.e.[1.20,2.90]\n = varianta ~ bez prodeje =" ]
difFit2 = Zscore - zscoreFit2
RR2 = difFit2.difFit2
dplp03b = lp5;
Export["dplp03b.jpeg", dplp03b]

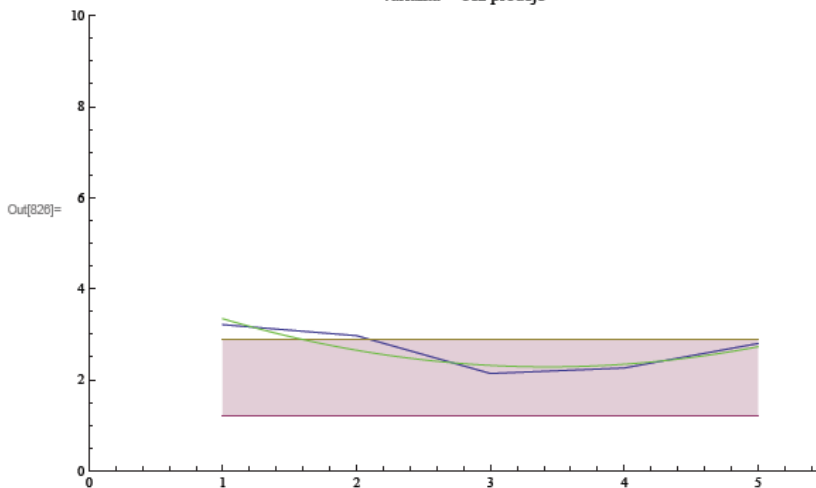
```

Out[823]= {a0 -> 4.39197, a1 -> -1.23018, a2 -> 0.179408}

Out[824]= {3.34119, 2.64923, 2.31608, 2.34175, 2.72624}



Altman Zscore a regr.polynom 2.st. fy Pekarstvi Kuric, s.r.o., cas.rada: [2007,..,2011]  
 seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]  
 = varianta ~ bez prodeje =



Out[827]= {-0.13018, 0.319622, -0.177786, -0.0825743, 0.0709182}

Out[828]= 0.162561

Out[830]= dplp03b.jpeg

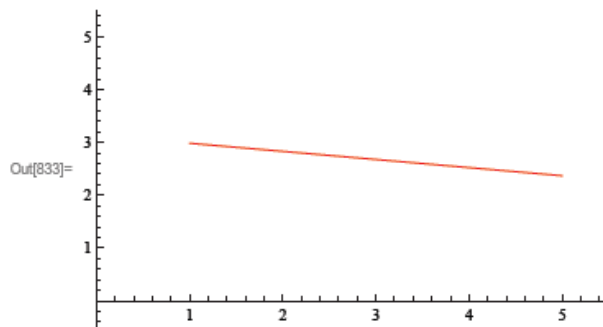
```

In[831]= FindFit[Zscore, a0 + a1 * x, {a0, a1}, x]
zscoreFit1 = Table[a0 + a1 * x /. %, {x, 5}]
zscoreFit1pl = Plot[a0 + a1 * x /. %, {x, 1, 5},
  PlotRange -> {{0., 5.5}, {-0.5, 5.5}}, PlotStyle -> Red]
lp4 = Show[{lp3, zscoreFit1pl}, ImageSize -> {500, 500},
  PlotLabel -> "Altman Zscore a regr.polynom 1.st. fy
  Pekarstvi Kuric, s.r.o., cas.rada: [2007,..,2011]\n
  seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]\n = varianta ~ bez prodeje ="
diffFit1 = Zscore - zscoreFit1
RR1 = diffFit1.diffFit1
lp7 = Show[{lp3, zscoreFit1pl, zscoreFit2pl, zscoreFit3pl},
  ImageSize -> {500, 500}, PlotLabel -> "Altman Zscore a regr.polynom 1.,2.
  a 3. st. fy Pekarstvi Kuric, s.r.o., cas.rada: [2007,..,2011]\n
  seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]\n = varianta ~ bez prodeje ="
Print["Normy residual.vektoru =\n = Ctverce reziduii pri regresi
  polynomem 1.(red), 2.(green) a 3.(blue)_stupne:\n",
  RR1, " , ", RR2, " , ", RR3];
dplp04b = lp4;
Export["dplp04b.jpeg", dplp04b]
dplp05b = lp7;
Export["dplp05b.jpeg", dplp05b]

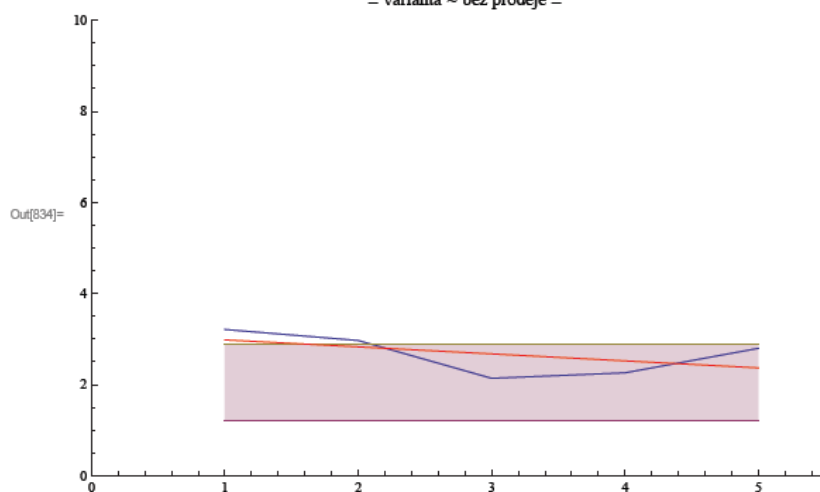
```

Out[831]= {a0 -> 3.13611, a1 -> -0.153738}

Out[832]= {2.98238, 2.82864, 2.6749, 2.52116, 2.36742}



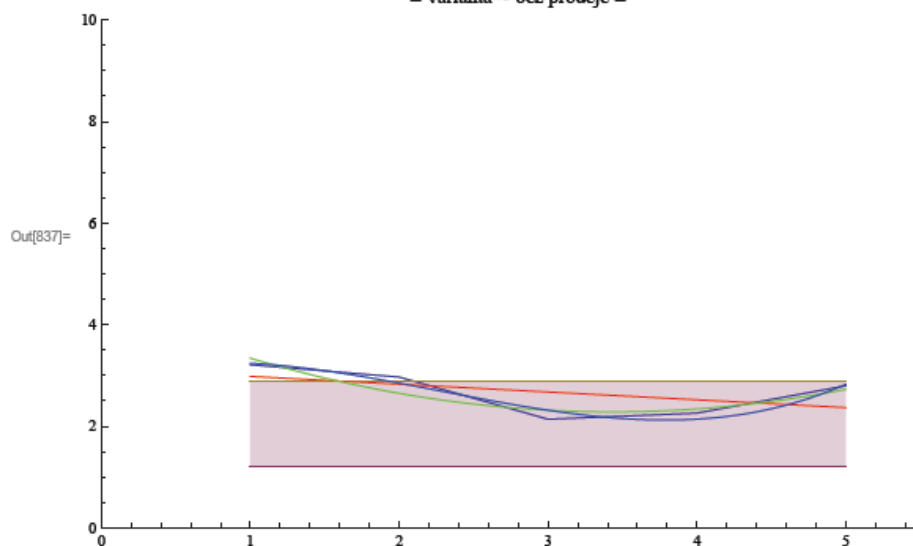
Altman Zscore a regr.polynom 1.st. fy Pekarstvi Kuric, s.r.o., cas.rada: [2007,...,2011]  
seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]  
= varianta ~ bez prodeje =



Out[835]= { 0.228635, 0.140215, -0.536602, -0.261982, 0.429734 }

Out[836]= 0.613181

Altman Zscore a regr.polynom 1.,2. a 3. st. fy Pekarstvi Kuric, s.r.o., cas.rada: [2007,...,2011]  
seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]  
= varianta ~ bez prodeje =



Normy residual.vektoru =  
= Ctverce reziduii pri regresi polynomem 1.(red), 2.(green) a 3.(blue)\_stupne:  
0.613181 , 0.162561 , 0.0614597

Out[840]= dplp04b.jpeg

Out[842]= dplp05b.jpeg

## Varianta s prodejem

```
ln[516]= (* DP_KPM_JilkovaAlzbeta_ar1112_1206 ~::~~
===== *)
(* Tema dp ~ "Analýza vyvoje podniku v dobe hosp.krize"
  ~ fa "Hodnoceni firmy Pekarstvi_Kuric, sro, Holysov" *)
(* dat.struktura -
  ref.: Zmeskal, str.21-23, Zjednodus.simul.model pro sestav.dlouhodob.fin.planu
*)
(* ad 1. ===== *)
(* Vstup.data a parametry :: uvaz. 3 obdobi (roky): t=1,2,3,4,5 *)
(* ~~~~~ *)
(* ~~~ Vstup.data> s prodejem nemovitosti v r.2009 ~~~ *)
T = {4868, 7906, 11187, 6648, 7220}; (* trzby *)
invest = {918, 3885, -3288, 4333, 0}; (* investice *)
eA = {0, 0, 0, 0, 0}; (* emise akcií *)
fixNakl = {10, 60, 3590, 163, 104}; (* fix.naklady bez uroku a odpisu *)
naklVN = {0.88, 0.84, 0.52, 0.77, 0.80}; (* nakladovost variab.nakladu *)
ir = {0.001, 0.04, 0.12, 0.001, 0.001}; (* urok.mira p.a. *) (*orig> {0.12,0.0,0.0}; *)
taxr = {0.24, 0.21, 0.20, 0.19, 0.19}; (* mira zdaneni *)
divp = {0, 0, 0, 0, 0}; (* dividendovy pomer *)
sodp = {0.92, 0.59, 0.12, 0.61, 0.02}; (* sazba odpisu *)
kpo = {4.84, -9.78, 5.32, 5.74, 6.29}; (* koef.obratu cisteho prac.kapitalu *)
Print["*** Volba analyzy: Bez prodeje nemovitosti ***"];
Print["*** Volba analyzy: S prodejem nemovitosti ***"];
Print["*****"];
(* ~~~~~ konec pro volbu varianty ~~~~~ *)

(* Rozvaha - pocatec.hodnoty - vychazi rok: t=0 *)
fa0 = 526.0; (* fixni aktiva *)
cpk0 = 801.0; (* cisty prac.kapital *)
acelk0 = fa0 + cpk0; (* pocatec.stav :: aktiva celkem *)
vk0 = 569.0; (* vlast.kapital *)
ck0 = 758.0; (* cizi kapital ~ uver ~ dluhy urocene *)
pcelk0 = vk0 + ck0; (* pocatec.stav :: pasiva celkem *)
(* ### konec bloku vstup.dat ### *)
(* ##### *)
(* === Program === *)
(* ===== *)
(* ### Module section ### *)
listProd[listA_, listB_, lenList_] :=
Module[{tempListA = listA, tempListB = listB, length = lenList,
  i, tL},
  tL = {};
```

```

Do [
  AppendTo [tL, tempListA[[i]] + tempListB[[i]],
    {i, length}
  ];
  tL
]; (*eoModule listProd[] *)
(* ### eoModule section ### *)
(***** Dlouhodoby fin.plan firmy *****)
(* Tisk ~ a) Vykaz yisku a ztrat ~ Profit&Loss Report *)
(* Vykaz zisku a ztrat :: P&L *)
(* ===== *)
Print["Vykaz zisku a ztrat - pocet obdobi:", Length[T]]
Print["*****"]
Print["Trzby"]
T
Print["Fix.naklady bez uroku a odpisu"]
FN = fixNakl
nLet = Length[T];
Print["Variab.naklady"]
VN = listProd[T, naklVN, nLet]
(*** fix.aktiva, odpisy .e.Rozvaha ~!~ formal.inic.hodnoty FA, ODP ***)
FA = {0, 0, 0, 0, 0}; (* fa(t)=fa(t-1)-odp(t)+inv(t), t=1,2,3,4,5 *)
ODP = {0, 0, 0, 0, 0}; (* odp(t)=fa(t-1)*sodp(t), t=1,2,3,4,5 *)
For[i = 0, i < nLet, i++,
  j = i + 1;
  fatml = If[i == 0, fa0, FA[[i]]];
  ODP[[j]] = fatml * sodp[[j]];
  FA[[j]] = fatml - ODP[[j]] + invest[[j]];
]
Print["Odpisy"]
ODP
Print["EBIT:= zisk pred uroky a danemi"]
EBIT = T - FN - VN - ODP
Print["Cisty prac.kapital"]
CPK = N[listProd[T, 1 / kpo, nLet]] (* Rozvaha: CPK *)
Print["=== Rozvaha: aktivaCelkem"]
Acelk = FA + CPK (* Rozvaha: AktivaCelkem *)
(* formal.inic.hodnoty EAR, VK *)
EAR = {0, 0, 0, 0, 0};
VK = {0, 0, 0, 0, 0};
For[i = 0, i < nLet, i++,
  j = i + 1;
  vktml = If[i == 0, vk0, VK[[i]]];

```

```

irj = ir[[j]];
Print["dbg: i,vktml=VK[[i]]> ", i, " ", vktml];
p = EBIT[[j]] - (Acelk[[j]] - vktml - eA[[j]]) * irj;
q = 1 / (1 - divp[[j]]) / (1 - taxr[[j]]) - irj;
wEAR = N[p / q];
Print["dbg: irj,p,q,wEAR> ", irj, " ", p, " ", q, " ", wEAR];
EAR[[j]] = wEAR;
VK[[j]] = vktml + wEAR + eA[[j]];
]
Print["=== Rozvaha: PasivaCelkem"]
Acelk
Print["VK"]
VK
Print["CK ~ uvery"]
CKrozv = Acelk - VK
EAT = listProd[EAR, 1 / (1 - divp), nLet];
DIV = listProd[EAT, divp, nLet];
EBT = listProd[EAT, 1 / (1 - taxr), nLet];
UROKY = EBIT - EBT;
CK = listProd[UROKY, 1 / ir, nLet];
Print["Uroky z uveru(CK)"]
UROKY
Print["EBT:= zisk pred zdanenim"]
EBT
Print["Dan"]
listProd[EBT, taxr, nLet]
Print["EAT:= cisty zisk"]
EAT
Print["Dividendy"]
DIV
Print["EAR:= nerozdeleny zisk"]
EAR
(* = = = konec vypoctu vseh hodnot fin.planu firmy = = = *)
(* ***** *)
(* Tisk ~ b) Rozvaha :: Balance Sheet *)
(* ===== *)
Print["Rozvaha - pocet obdobi:", Length[T]]
Print["*****"]
Print["Fixni aktiva"]
FA
Print["Cisty pracovni kapital"]
CPK
Print["= Aktiva celkem ="]

```

```

FA + CPK (* kontrola Acelk ! *)
Print["Vlastni kapital"]
VK
Print["Cizi kapital ~ (uvery ~ urocene
      dluchy) :: kontrola vypoctu CK pomoci 2 vzorců: ?shoda a/n?"]
CKrozv
CK
Print["= Pasiva celkem ="]
VK + CKrozv
(* Tisk ~ c) Fin.toky :: Cash-Flow *)
(* ===== *)
zsCPK = {0, 0, 0, 0, 0};
For[i = 0, i < nLet, i++,
  j = i + 1;
  CPKtml = If[i = 0, cpk0, CPK[[i]]];
  zsCPK[[j]] = CPK[[j]] - CPKtml;
]
VIDcelk = zsCPK + invest + DIV;
Print["Financni toky - pocet obdobi:", Length[T]]
Print["*****"]
Print["EAT:= Cisty zisk"]
EAT
Print["Odpisy"]
ODP
Print["Zmena stavu uveru"]
zsUVERU = VIDcelk - EAT - ODP - eA
Print["Emise akcii"]
eA
Print["= Prijmy (zdroje) celkem ="]
EAT + ODP + VK + eA
Print["Zmena stavu cisteho prac.kapitalu"]
zsCPK
Print["Investice"]
invest
Print["Dividendy"]
DIV
Print["= Vydaje (uziti) celkem ="]
VIDcelk
(* Tisk ~ d) Kriteria zhodnoceni fin.planu :: Corporate Fin.analysis *)
(* ===== *)
Print["*** Kriteria zhodnoceni fin.planu fy - pocet obdobi:", Length[T]]
Print["*****"]
Print["Rentabilita trzeb REN:= EBT/T"]

```

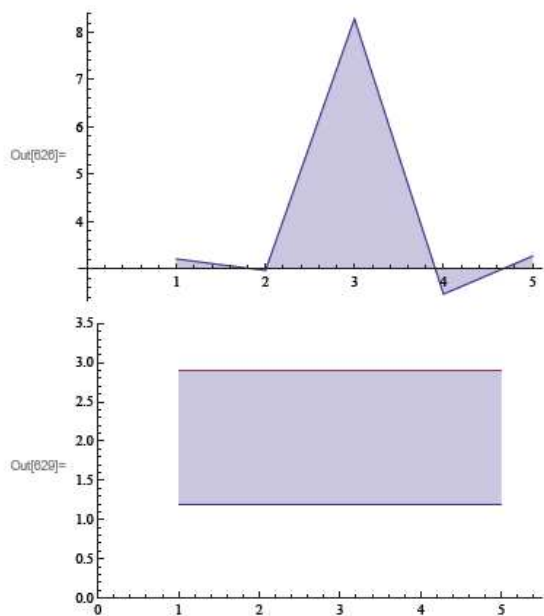
```

In[821]= (* Altmanovo kriterium := Z-skore
          ref.1.: Sulak,M., Vacik,E. Strategiecke rizeni v podnicich a projektech,
          1.vyd. Vysoka skola financni a spravni,o.p.s, Praha, 2005, 233 str., ISBN 80-86754-35-9
          ref.2.: Sekerka,B.:Fin.ana.spolecnosti na bazi ucet.vykazu,2.e,1997, str.99-100
          Z-skore:=1.2*X1+1.4*X2+3.3*X3+0.6*X4+1.0*X5,
          X1:=CPK/A..cist.prac.kapital na aktiva,
          X2:=HVC/A=EAR/A..rentabilita aktiv cista,
          X3:=EBIT/A,
          X4:=p/(CZu/q)=p*q/CZu=VK/CK..prum.kurz k nominal.hodnote cizich zdroju-CK,
          neboli pomer trzni hodnoty zakl.jmeni-VK k upravenym cizim zdrojum,
          p..prumer.kurz akcii, q..prumer.pocet emit.akcii,
          X5:=T/A..trzby na aktiva
          Altman~'83 ~~~ fy nekotovane na burze ! sedaZona.e.[1.20,2.90] *)
Zscore = {0, 0, 0, 0, 0};
(* === vahy pro Altman.Z-score === *)
(* altmanWk={0.717,0.847,3.107,0.420,0.998};..'83, podniky nekot.na Burze *)
altmanWk = {0.717, 0.847, 3.107, 0.420, 0.998};
altmanXk = {0, 0, 0, 0, 0};
For[i = 1, i ≤ nLet, i++,
  altmanXk[[1]] = CPK[[i]] / Acelk[[i]]; altmanXk[[2]] = EAR[[i]] / Acelk[[i]];
  altmanXk[[3]] = EBIT[[i]] / Acelk[[i]];
  altmanXk[[4]] = VK[[i]] / CK[[i]];
  altmanXk[[5]] = T[[i]] / Acelk[[i]];
  Zscore[[i]] = altmanWk.altmanXk;
  Print["Altman.vektor pro i=", i, " ", altmanXk]
]
Zscore
Altman.vektor pro i=1 {0.511625, 0.0343727, 0.0459035, 0.47888, 2.47626}
Altman.vektor pro i=2 {-0.232947, 0.123455, 0.183996, 0.442776, 2.27822}
Altman.vektor pro i=3 {0.815041, 0.371995, 0.49082, 3.6464, 4.33602}
Altman.vektor pro i=4 {0.204004, 0.15297, 0.189342, 1.03919, 1.17098}
Altman.vektor pro i=5 {0.205835, 0.181265, 0.224083, 2.33419, 1.2947}
Out[825]= {3.21101, 2.96885, 8.28328, 2.46922, 3.26981}

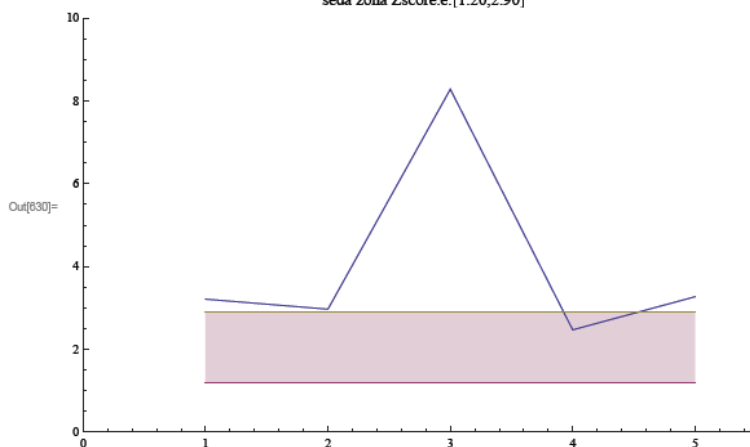
lp1 = ListPlot[Zscore,
  Joined → True, Filling → Axis]
ZscoreThresholdU = {2.90, 2.90, 2.90, 2.90, 2.90};
ZscoreThresholdD = {1.20, 1.20, 1.20, 1.20, 1.20};
lp2 = ListPlot[{ZscoreThresholdD, ZscoreThresholdU},
  Joined → {True, True}, Filling → {1 → {2}},
  PlotRange → {{0., 5.5}, {0., 3.5}} (* fShadowZone, {fShadowZone, 1.80, 2.99} *)]
lp3 = ListPlot[{Zscore, ZscoreThresholdD, ZscoreThresholdU},
  Joined → {True, True, True}, Filling → {2 → {3}},
  Axes → True, PlotRange → {{0., 5.5}, {0., 10}},
  ImageSize → {500, 500}, PlotLabel → "Altman Zscore fy Pekarstvi Kuric,
  s.r.o., cas.rada: [2007,...,2011]\n seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]"
]
dplp01s = lp3;
Export["dplp01s.jpeg", lp3]

```





Altman Zscore fy Pekarstvi Kuric, s.r.o., cas.rada: [2007,...,2011]  
seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]

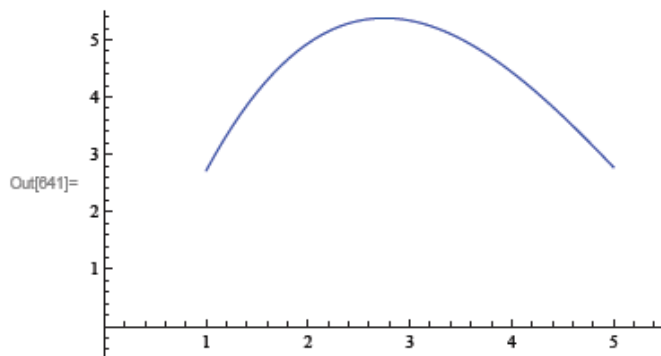


Out[632]= dplp01s.jpeg

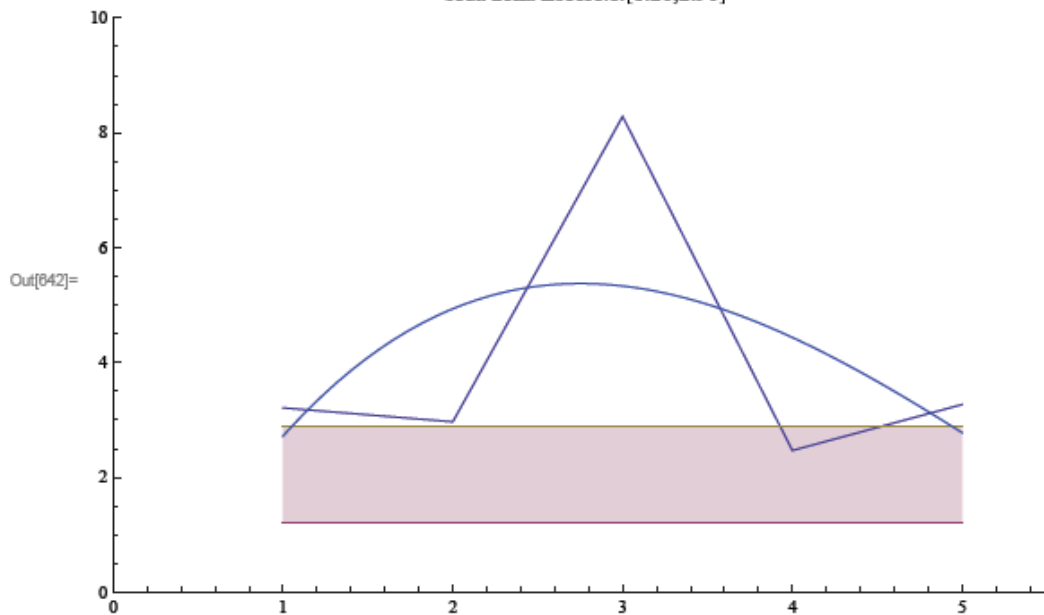
```
In[630]:= (* polynom.regrese> kubicky, kvadraticky, linearni ~: 3., 2., 1.stupen *)
FindFit[Zscore, a0 + a1 * x + a2 * x^2 + a3 * x^3, {a0, a1, a2, a3}, x]
zscoreFit3 = Table[a0 + a1 * x + a2 * x^2 + a3 * x^3 /. %, {x, 5}]
zscoreFit3pl = Plot[a0 + a1 * x + a2 * x^2 + a3 * x^3 /. %,
  {x, 1, 5}, PlotRange -> {{0., 5.5}, {-0.5, 5.5}}, PlotStyle -> Blue]
lp6 = Show[{lp3, zscoreFit3pl}, ImageSize -> {500, 500},
  PlotLabel -> "Altman Zscore a regr.polynom 3.st. fy Pekarstvi Kuric,
  s.r.o., cas.rada: [2007,...,2011]\n seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]"]
difFit3 = Zscore - zscoreFit3
RR3 = difFit3.difFit3
dplp02s = lp6;
Export["dplp02s.jpeg", dplp02s]
```

Out[630]= {a0 -> -1.84774, a1 -> 5.91823, a2 -> -1.43948, a3 -> 0.0881724}

Out[640]= {2.71918, 4.93618, 5.33229, 4.43654, 2.77798}



Altman Zscore a regr. polynom 3. st. fy Pekarstvi Kuric, s.r.o., cas.rada: [2007,...,2011]  
 seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]



Out[643]= { 0.491831 , -1.96733 , 2.95099 , -1.96733 , 0.491831 }

Out[644]= 16.9329

Out[646]= **dp1p02a.jpeg**

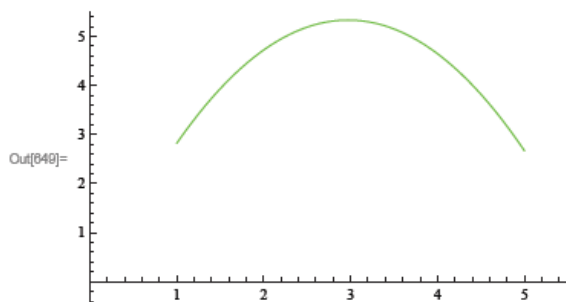
```

In[647]:= FindFit[Zscore, a0 + a1 * x + a2 * x^2, {a0, a1, a2}, x]
zscoreFit2 = Table[a0 + a1 * x + a2 * x^2 /. %, {x, 5}]
zscoreFit2pl = Plot[a0 + a1 * x + a2 * x^2 /. %, {x, 1, 5},
  PlotRange -> {{0., 5.5}, {-0.5, 5.5}}, PlotStyle -> Green]
lp5 = Show[{lp3, zscoreFit2pl}, ImageSize -> {500, 500},
  PlotLabel -> "Altman Zscore a regr.polynom 2.st. fy Pekarstvi Kuric,
    s.r.o., cas.rada: [2007,...,2011]\n seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]"
diffFit2 = Zscore - zscoreFit2
RR2 = diffFit2.diffFit2
dplp03s = lp5;
Export["dplp03s.jpeg", dplp03s]

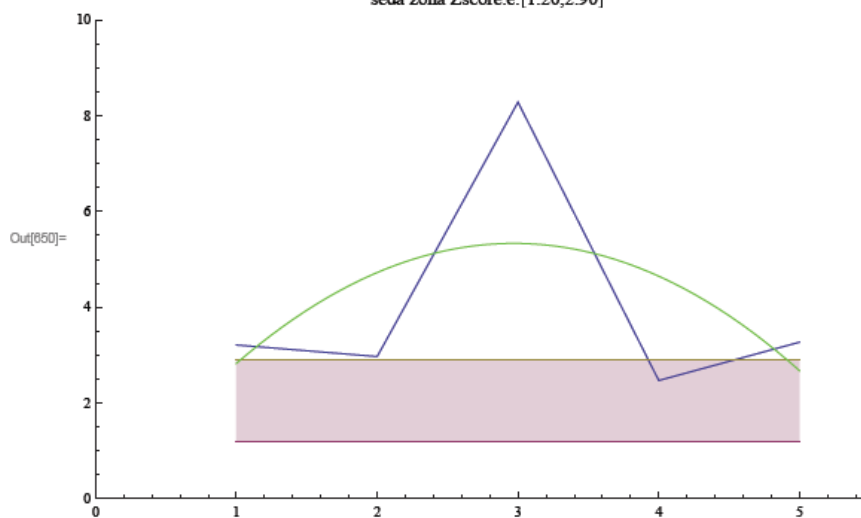
```

Out[647]= {a0 -> -0.366445, a1 -> 3.83736, a2 -> -0.645927}

Out[648]= {2.82499, 4.72456, 5.33229, 4.64816, 2.67217}



Altman Zscore a regr.polynom 2.st. fy Pekarstvi Kuric, s.r.o., cas.rada: [2007,...,2011]  
seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]



Out[651]= {0.386025, -1.75571, 2.95099, -2.17894, 0.597638}

Out[652]= 17.0448

Out[654]= dplp03s.jpeg

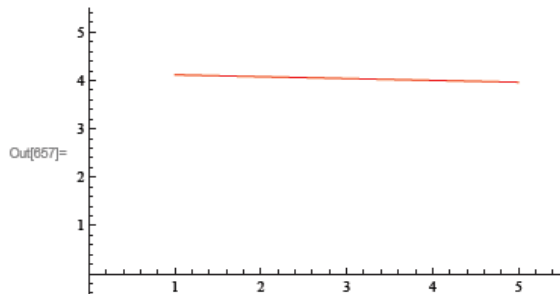
```

In[855]= FindFit[Zscore, a0 + a1 * x, {a0, a1}, x]
zscoreFit1 = Table[a0 + a1 * x /. %, {x, 5}]
zscoreFit1pl = Plot[a0 + a1 * x /. %, {x, 1, 5},
  PlotRange -> {{0., 5.5}, {-0.5, 5.5}}, PlotStyle -> Red]
lp4 = Show[{lp3, zscoreFit1pl}, ImageSize -> {500, 500},
  PlotLabel -> "Altman Zscore a regr.polynom 1.st. fy Pekarstvi Kuric,
  s.r.o., cas.rada: [2007,..,2011]\n seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]"
diffFit1 = Zscore - zscoreFit1
RR1 = diffFit1.diffFit1
lp7 = Show[{lp3, zscoreFit1pl, zscoreFit2pl, zscoreFit3pl}, ImageSize -> {500, 500},
  PlotLabel -> "Altman Zscore a regr.polynom 1.,2. a 3. st. fy Pekarstvi Kuric,
  s.r.o., cas.rada: [2007,..,2011]\n seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]"
Print["Normy residual.vektoru =\n = Ctverce reziduii pri regresii
  polynomem 1.(red), 2.(green) a 3.(blue)_stupne:\n",
  RR1, " , " , RR2, " , " , RR3];
dplp04s = lp4;
Export["dplp04s.jpeg", dplp04s]
dplp05s = lp7;
Export["dplp05s.jpeg", dplp05s]

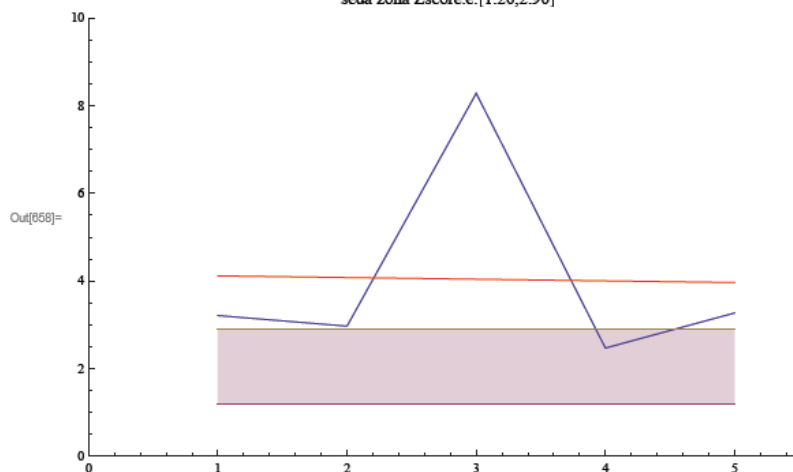
```

Out[855]= {a0 -> 4.15504, a1 -> -0.0382033}

Out[856]= {4.11684, 4.07864, 4.04043, 4.00223, 3.96403}



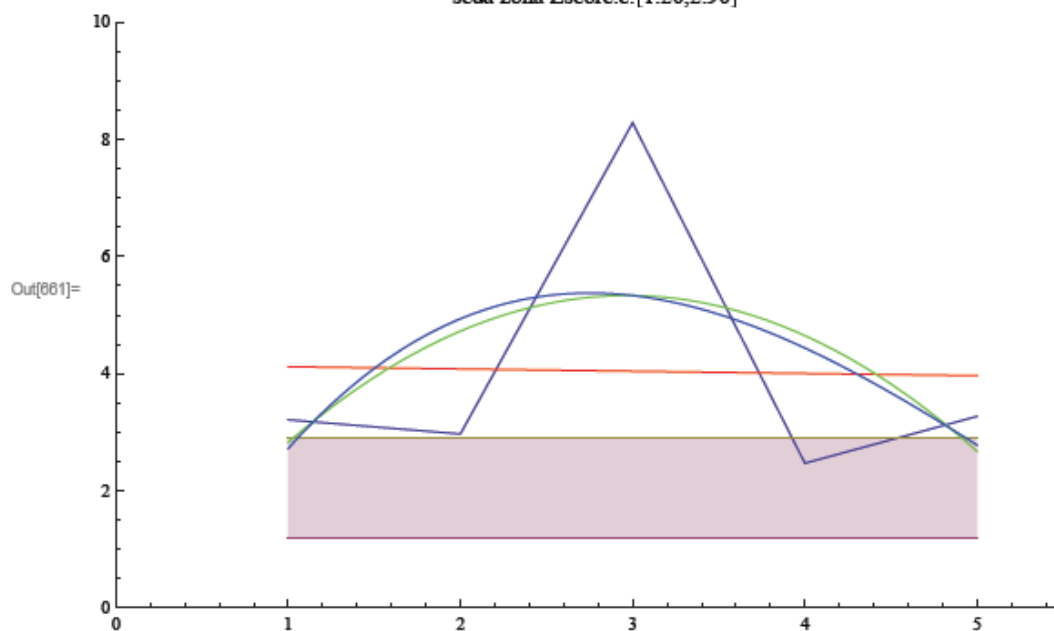
Altman Zscore a regr.polynom 1.st. fy Pekarstvi Kuric, s.r.o., cas.rada: [2007,..,2011]  
seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]



Out[859]= {-0.905829, -1.10979, 4.24284, -1.53301, -0.694216}

Out[860]= 22.8859

Altman Zscore a regr.polynom 1.,2. a 3. st. fy Pekarstvi Kuric, s.r.o., cas.rada: [2007,..,2011]  
seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]



Normy residual.vektoru =  
= Ctverce reziduii pri regresii polynomem 1. (red), 2. (green) a 3. (blue)\_stupne:  
22.8859 , 17.0448 , 16.9329

Out[664]= dplp04s.jpeg

Out[666]= dplp05s.jpeg

## **Abstrakt**

JÍLKOVÁ, A. *Analýza vývoje podniku v době hospodářské krize*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 91 s.

**Klíčová slova:** hospodářská krize, podnik, analýza, strategie, plán

Diplomová práce je zaměřena na analýzu vývoje podniku Pekařství Kuric, s.r.o. v době hospodářské krize. Cílem práce je analyzovat rozvoj podniku a ohodnotit vliv hospodářské krize na vybraný podnik, provést finanční analýzu a navrhnout strategický plán rozvoje podniku.

První část práce charakterizuje základní informace o podniku. Předmětem podnikání Pekařství Kuric, s.r.o. je výroba a prodej pekařských výrobků. Definování cílů je klíčové pro sestavení strategického plánu. Vývoj podniku je popsán od roku 2006 do roku 2011. Ekonomická krize je charakterizována také teoreticky. Součástí třetí kapitoly je finanční analýza, která umožňuje ohodnotit finanční zdraví podniku, a proto je velmi důležitá. Strategická analýza umožňuje stanovit optimální strategii budoucího vývoje podniku. Poslední část práce se skládá z marketingového a finančního plánu pro následující tři roky.

Tuto práci může podnik použít jako vyhodnocení finanční výkonnosti podniku a plán budoucího rozvoje.

## **Abstract**

JÍLKOVÁ, A. *Analysis of business development during economic crisis*. Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 91 p.

**Key words:** economic crisis, enterprise, analysis, strategy, plan

This thesis targets the analysis of development of Pekařství Kuric, s.r.o. during the economic crisis. The aim of thesis is to analyse the enterprise development and evaluate the crisis impact on enterprise, to analyse financial situation and to suggest the strategy plan of future development.

The first part of thesis is focused on the basic information about the enterprise. The subject of business of Pekařství Kuric, s.r.o. is to produce and sell bakery products. The definition of targets is crucial for drawing up the strategy plan. The company development is described from 2006 to 2011. The economic crisis is also defined in theory. The financial analysis is included in the third part of thesis. That is very important because it enables to evaluate the financial health of company. The strategy analysis enables to choose optimal strategy of the future development. The last part of thesis consists of marketing and financial plan for future period of three years.

This thesis can be used as the indicator of financial performance of a company and as the plan of future development.