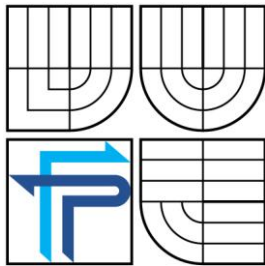


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE FIRMY ENTREPRENEURIAL INTENTION OF BUSINESS DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. JAN BAVLNKA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. VOJTĚCH BARTOŠ, PH.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jan Bavlňka

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Podnikatelský záměr

v anglickém jazyce:

Business Development

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. Jak připravit optimální podnikatelský plán. Praha: Europia. 1992. ISBN 80-85424-83-5.
GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.
VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1 vyd. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/11.



Martina Rašticová

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

Anna Putnová

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 25.3.2011

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na zpracování analýzy současného stavu firmy Dutch Impuls s.r.o., ze které se pak vychází při tvorbě návrhů na zlepšení stávající situace firmy. V první části je vysvětlen teoretický úvod do problematiky, jsou zde definovány základní pojmy a metody. Druhá část práce se zaměřuje na analýzu stávající situace firmy. V závěrečné části jsou provedeny návrhy na zlepšení pomocí vytvořeného podnikatelského záměru.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, finanční analýza, SWOT analýza, 4P marketingový mix, Porterův model konkurenčního prostředí, SLEPT analýza, návratnost investic.

Abstract

Master's thesis is based on making analysis of the present state company Dutch Impuls s.r.o. From this analysis are made the proposals for getting better than actual situation. In the first part there is explained the theoretical introduction to the problem, there are defined basic notions and methods. The second part is based on analysis present situation of the company. In the final part there are drawn up the proposals thanks to making business plan.

Key words

Business plan, Financial analysis, SWOT analysis, 4P marketing mix, Porter's model of competition space, SLEPT analysis, return of investment.

Bibliografická citace

BAVLNKA, J. Podnikatelský záměr rozvoje firmy. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 98 s. Vedoucí bakalářské práce Ing.Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci na téma „Podnikatelský záměr rozvoje firmy“ vypracoval samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením vedoucího práce Ing. Vojtěcha Bartoše, Ph.D.

V Brně dne 26.5.2011

Jan Bavlínka

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu mojí diplomové práce, panu Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. z Ústavu financí Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně za jeho cenné rady a pomoc při vypracování práce.

Také bych rád poděkoval paní Bc. Pavlíně Valčuhové, majitelce firmy Dutch Impuls s.r.o. za poskytnutí firemních výkazů a pomoc při vypracování této práce.

Obsah:

Úvod.....	11
1 Vymezení problému a cíle práce	12
1.1 Cíle práce a metody zpracování	12
1.2 Historie a současný vývoj společnosti Dutch Impuls s.r.o.	12
1.2.1 Základní informace	12
1.2.2 Historie a současnost firmy.....	12
1.2.3 Předmět podnikání	13
1.2.4 Organizační struktura.....	14
1.2.5 Zákazníci.....	14
1.2.6 Dodavatelé	15
2 Teoretická východiska řešení.....	16
2.1 Podnikatelský záměr	16
2.1.1 Požadavky na podnikatelský záměr	18
2.2 SWOT analýza.....	19
2.3 Porterův model konkurenčních sil	20
2.4 SLEPT analýza	21
2.5 Finanční analýza	22
2.5.1 Zdroje informací pro finanční analýzu	23
2.5.2 Metody finanční analýzy	23
2.5.3 Analýza absolutních ukazatelů	24
2.5.3.1 Horizontální analýza	24
2.5.3.2 Vertikální analýza	25
2.5.4 Analýza rozdílových ukazatelů.....	26
2.5.4.2 Čistý pracovní kapitál	26
2.5.4.3 Čisté pohotové prostředky	26
2.5.5. Analýza poměrových ukazatelů.....	27
2.5.5.1 Ukazatelé rentability	28
2.5.5.2 Ukazatelé likvidity	30
2.5.5.3 Ukazatelé zadluženosti	32
2.5.5.4 Ukazatelé aktivity	34
2.5.5.5 Provozní ukazatelé	37

2.5.6	Analýza soustav ukazatelů.....	40
2.5.6.1	Altmanův index finančního zdraví	41
2.5.6.2	Index IN 05	42
2.5.7	Zhodnocení efektivity investic.....	42
2.5.7.1	Metoda čisté současné hodnoty	43
2.5.7.2	Metoda vnitřního výnosového procenta	43
2.5.7.3	Metoda doby návratnosti investičního projektu.....	44
2.6	Financování podnikatelských záměrů.....	45
2.6.1	Bankovní úvěry.....	46
2.6.2	Leasing.....	47
3	Analýza současného stavu firmy Dutch Impuls s.r.o.....	48
3.1	SWOT analýza.....	48
3.2	Porterův model konkurenčních sil	50
3.3	4P marketingový mix.....	51
3.4	SLEPT analýza	53
3.5	Finanční analýza Dutch Impuls s.r.o.....	58
3.5.1	Analýza rozdílových ukazatelů.....	59
3.5.2	Ukazatelé likvidity	60
3.5.3	Ukazatelé zadluženosti	61
3.5.4	Ukazatelé aktivity	62
3.5.5	Ukazatelé rentability	63
3.5.6	Provozní ukazatele.....	64
3.5.7	Souhrnné zhodnocení finanční analýzy	64
4	Vlastní návrh řešení	66
4.1	Investiční záměr	66
4.2	Současná situace	66
4.3	Návrh řešení.....	67
4.3.1	Umístění prodejny.....	67
4.3.2	Vybavení kamenné provozovny	68
4.3.3	Náklady spojené s provozem prodejny	73
4.3.4	Náklady před otevřením provozovny	74
4.4	Harmonogram zavedení záměru	74

4.5 Určení přínosů a ztrát záměru	76
4.5.1 Vyčíslitelné přínosy záměru	76
4.5.2 Nevyčíslitelné přínosy záměru.....	76
4.5.3 Možné ztráty záměru	77
4.6 Náklady při provozu	77
4.7 Předpokládané výnosy získané realizací záměru	78
4.8 Financování investičního záměru	78
4.8.1 Podnikatelský profi úvěr FIX Komerční banky.....	79
4.8.2 Podnikatelský úvěr mini Profit České spořitelny	79
4.9 Hodnocení rizik spjatých s projektem	80
4.10 Výběr varianty financování projektu	81
4.11 Hodnocení efektivnosti projektu.....	82
4.11.1 Doba návratnosti investice.....	82
4.11.2 Čistá současná hodnota.....	83
Závěr	84
Seznam použitých zdrojů.....	85
Seznam tabulek	89
Seznam grafů	90
Seznam příloh	91

Úvod

V současnosti, kdy probíhá na trhu místy až velmi tvrdý konkurenční boj o zákazníky, se stále snižuje cenová hladina určitých produktů. Díky tomu, že v posledních dvou letech proběhla takřka po celém světě globální ekonomická krize, tak zákazníci začali více šetřit a méně utrácet než tomu bylo předtím. Díky ekonomické krizi přišlo mnoho lidí o práci z důvodu zániku mnoha firem.

V dnešní době, kdy už krize odeznívá a hospodářství začíná opět růst, je tu větší šance na uplatnění firem na trzích. Společnost Dutch Impuls s.r.o. vznikla v roce 2007 ve městě Brně a od doby své vzniku v podstatě bojovala od přežití. I v době ekonomické krize dokázala neustále zvyšovat své tržby a její měsíční obrat roste i nadále. Navíc je tu obecný příslib, že lidé začnou opět utrácet více, než tomu bylo v minulých dvou letech. To by znamenalo razantní růst firemního zisku.

Ke zpracování své diplomové práce jsem si zvolil téma Podnikatelský záměr rozvoje firmy. V této práci bych rád představil návrh na realizaci vybudování prodejny, která bude koncipována jako prodejna rychlého občerstvení. Doposud firma těžila pouze z tržeb získaných rozvozem jídel. Ve městě Brně působí relativně velké množství firem, které rozvázejí pizzu, ovšem firem, které by dodávaly čerstvá jídla, jako jsou saláty, zapékané bagety nebo dezerty, je poměrně málo. Vybudování kamenné prodejny by určitě přispělo k tomu, že by se lidé dověděli o existenci analyzované firmy.

Důvodem výběru firmy Dutch Impuls s.r.o. byl fakt, že ve firmě již třetím rokem pracuji. Zároveň jsem za tuto dobu získal velké množství informací o firmě, průběhu firemního procesu apod. Tyto znalosti by mi měly pomoci k tvorbě podnikatelského záměru rozvoje firmy na základě reálných dat získaných z praxe v této firmě.

1 Vymezení problému a cíle práce

1.1 Cíle práce a metody zpracování

Cílem diplomové práce je na základě získaných teoretických poznatků a provedené finanční analýzy sestavit podnikatelský záměr existující firmy Dutch Impuls s.r.o., který by napomohl v rozvoji a prosperitě firmy do budoucna.

V této práci bude společnost Dutch Impuls s.r.o. podrobena analýzám pro zjištění stávajícího stavu firmy a jejího okolí. Mezi analytické metody, které v práci použiji, budou patřit SWOT analýza, Porterův model konkurenčních sil, SLEPT analýza oborového okolí a několik ukazatelů finanční analýzy.

Na základě těchto analýz bude vytvořen podnikatelský záměr včetně určení přínosů a ztrát navrhovaného záměru a harmonogramu práce. Dále bude vybrána jedna z variant financování realizace tohoto záměru. Závěrem samotného záměru bude vyhodnocení rizik, která jsou spjata s projektem a hodnocení efektivnosti navrhované investice.

1.2 Historie a současný vývoj společnosti Dutch Impuls s.r.o.

1.2.1 Základní informace

Název firmy:	Dutch Impuls s.r.o.
Sídlo firmy:	Haškova 153/17, Brno-Lesná
Datum vzniku:	15. května 2007
IČO:	27729265
DIČ:	CZ27729265
Právní forma podnikání:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	200 000,- Kč
Společníci:	André Willem-Lodewijk Beurskens - 90 % obchodní podíl Bc. Pavlína Valčuhová – 10 % obchodní podíl

1.2.2 Historie a současnost firmy

Již z názvu firmy je zřejmé, že firma Dutch Impuls s.r.o. má určitou souvislost s Nizozemím. Majitel firmy, pan André Beurskens je rodilý Holanďan a společně s paní

Pavlinou Valčuhovou se rozhodli dne 15. Května 2007 založit společnost, která se bude zabývat rozvozem čerstvých jídel po městě Brně a jeho okolí.

Majitelé hledali vhodné strategické místo pro provozovnu v Brně, nakonec se rozhodli pro umístění poblíž centra. Konkrétně se provozovna firmy nachází na adrese Lidická 75, poblíž lužáneckého parku. Ani jeden z majitelů nepochází z Brna a tak Vás jistě napadne otázka: „Proč rozvoz jídel zrovna v Brně a ne třeba v Praze? “

Město Brno je svým počtem obyvatel a hlavně dopravním spojením ideálnější z toho důvodu, že se dostanete na rozdíl od Prahy z jednoho konce města na druhý obvykle do 30 minut. Tudíž se čerstvé jídlo po cestě tolik nepoškodí, respektive nestihne „vystydnout“ .

Navíc Brno je jedno z nejrychleji se rozvíjejících měst v ČR vzhledem k tomu, že neustále roste počet jeho obyvatel, a hlavně zde sídlí stále více firem. Toto je pro potenciální začátek podnikání velmi důležité (více v kapitole 2.2.5 Zákazníci).

V době, kdy firma začala provozovat rozvoz jídel, byl její sortiment velice úzký. Zpočátku produkovala firma jen studená jídla – sendviče, saláty, dezerty, fresh juice. V průběhu dalších let se její nabídka rozšířila. Firma začala rozvážet i teplá jídla jako jsou například panini, burgery a tortilly. Kromě toho přibylo na její menu mnoho dalších studených jídel, nápojů atd.

1.2.3 Předmět podnikání

Jak již bylo řečeno, tak mezi hlavní předmět podnikání Dutch Impuls s.r.o. patří výroba a rozvoz čerstvých jídel po městě Brně. V obchodním rejstříku jsou definovány tyto činnosti:

- zprostředkování obchodu a služeb
- výroba potravinářských výrobků
- výroba nápojů
- velkoobchod
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců

1.2.4 Organizační struktura

Ve firmě působí jako zaměstnanci ve valné většině studenti vysokých škol. Chod firmy řídí oba majitelé a provozní. V současné době (k 1.4.2011) zde pracuje třináct studentů, kteří se střídají na jednotlivých směnách.

Vzhledem k otevírací době provozovny, která je od pondělí do pátku od 10:00 do 21:00 hodin a v sobotu od 10:00 do 14:00, pracují obvykle ve všední dny na rozvozu tři studenti. Ti se starají o zabalení a následné doručení objednávky. Dva z těchto tří studentů pracují obvykle pouze do 15:00 hodin a do konce dne zůstává pouze jediný.

Dále během všedního pracovního dne pracují obvykle dvě studentky jako kuchařky. Ty se starají o přípravu jednotlivých jídel. Na odpoledne přichází další kuchařka, která je střídá.

Vyřizování objednávek a komunikaci s klienty zajišťuje především provozní nebo případně pověřená osoba, která pracuje v kuchyni či na rozvozu. Pro zpracování účetnictví firma využívá externí účetní.

V případě problému s IT, ať už s vybavením, či hlavně s plynulým provozem internetových stránek a firemního e-shopu, firma spolupracuje s IT odborníkem, který firmě tento servis poskytuje.

V hierarchii funkcí jsou nejvýše postaveni samozřejmě majitelé, pod nimi figuruje provozní. Nové pracovníky obvykle zaučují zkušenější pracovníci, ať už z rozvozu či z kuchyně.

1.2.5 Zákazníci

Firma se snaží zaměřit především na ty potenciální zákazníky, kteří pracují například v business centrech. Jsou to většinou mladší lidé do 50 let, kteří nemají čas si zajít během dne někam na oběd. Dále jsou to také osoby, které dbají na zdravý životní styl – nechtějí neustále konzumovat česká jídla, která jsou často dost nezdravá. Tito lidé nemají problém zaplatit za kvalitní jídlo o něco víc. Mohou sledovat svou přijatou denní energetickou hodnotu, protože každý výrobek firmy má totiž v popisu výrobku také údaje o energetické hodnotě. Navíc dovoz jídla šetří lidem čas, který by ztratili

návštěvou restaurace, či kdyby si jídlo sami připravovali. To je také podle mě ten hlavní důvod proč firmy rozvozů jídel obecně využívají.

Mezi další skupinu lidí, na kterou se firma zaměřuje, patří maminky na mateřské dovolené, které se starají o své děti doma a snaží se ubrat na váze. Tento zákaznický segment je pro firmu velice podstatný.

V poslední době se největšími zákazníky staly také různé firmy, které pořádají jednotlivá školení, zasedání apod., a to proto, že firma je schopna poskytnout také catering pro 2-100 strážníků. Catering zahrnuje jak návrh složení menu, přípravu a rozvoz jídla, tak i servis jídla přímo ve firmách. Tato forma občerstvení je pro tyto zákazníky ideální, protože firmám touto formou občerstvení nevzniká ztráta času. Klienti jsou obvykle s výsledným cateringem velmi spokojeni, a proto jsou ochotni také náležitě zaplatit a hlavně využít tyto služby firmy Dutch Impuls s.r.o., která na veřejnosti vystupuje pod názvem Giraffy fresh food opakovaně.

Platba od klientů probíhá při předání objednávky. Výjimku tvoří firmy, které využívají cateringu. Ty provádějí platbu bezhotovostně na účet na základě vystavené faktury. Samozřejmě se dá dohodnout při opakovaném odběru bezhotovostní platba i u klientů, kteří si objednávají „klasickým“ způsobem. Důraz na individuální komunikaci s každým klientem je bezesporu předností firmy. Splatnost jednotlivých faktur je obvykle 14 dní od vystavení faktury.

1.2.6 Dodavatelé

Firma využívá služeb několika dodavatelů. Pro dodávky jídla a surovin pro přípravu jednotlivých produktů využívá firmy Nowaco s.r.o. Tato firma dodává velké množství mražených i čerstvých surovin – například zeleninu, maso, koření apod. Kromě tohoto dodavatele firma využívá k doplnění potřebných surovin hypermarkety Kaufland a Lidl.

Dále firma spolupracuje s Biomoštárnou Hostěním, která do firmy dodává BIO Jablečný mošt. Kromě toho firma využívá různé dodavatele na dodání obalových materiálů (krabiček a kelímků), do kterých se balí například saláty, dezerty apod. Objednávky těchto „obalů“ se provádějí přibližně 6x ročně. Firma si hlídá aktuální ceny dodavatelů těchto obalů a velmi často tyto dodavatele mění.

K dalším dodavatelům patří firma Coca-Cola a.s., která dodává nealkoholické nápoje – Cola, Cola light, Cola zero, Sprite, Fanta, Bonaqua. Dalším dodavatelem je firma Fresh juice s.r.o., která doručuje pomeranče, ze kterých se ve firmě získává čerstvá pomerančová šťáva.

Všichni dodavatelé doručují suroviny přímo do provozovny Giraffy fresh food ve stanovený den a hodinu. Platba probíhá přímo na místě nebo na fakturu.

2 Teoretická východiska řešení

V této části diplomové práce jsou popsána teoretická východiska, ze kterých jsem vycházel při tvorbě diplomové práce. Nejprve je popsán pojem podnikatelský záměr, dále jsou definovány analýzy, nutné pro zmapování situace v podniku a jeho okolí. Závěrem této části jsou popsány možnosti financování podnikatelského záměru.

2.1 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr lze chápat jako část podnikatelského plánu, která je spojena s realizací určitého investičního projektu, respektive souboru těchto projektů. Podnikatelský plán lze jako celek definovat jako celofiremní dokument, který charakterizuje všechny oblasti firmy a jejich budoucí vývoj. (3)

V literárních zdrojích je uváděno více způsobů struktur podnikatelského plánu, popř. záměru. Podle jednoho zdroje by měla struktura podnikatelského plánu vypadat takto:

- titulní strana (úvod a „obsah“)
- exekutivní souhrn (výťah z kompletního podnikatelského plánu)
- popis podniku (základní informace o podniku, produktu)
- externí prostředí (makropodmínky, konkurence, trh, zákazníci)
- marketingový plán (cíle, strategie, marketingový mix, atd.)
- operační plán (zdroje, organizace, výroba, technologie)
- personální zdroje (management, klíčový zaměstnanci apod.)
- finanční plán (výnosy, fondy, zdroje)

- hodnocení rizik (limitující a kritické faktory, scénáře, atd.)
- přílohy

Zdroj: (7)

Dle jiného zdroje by podnikatelský záměr měl obsahovat tyto základní části:

- realizační resumé,
- charakteristiku firmy a jejích cílů,
- organizaci řízení a manažerský tým,
- přehled základních výsledků a závěrů a závěrů technicko-ekonomické studie,
- shrnutí a závěry,
- přílohy.

Realizační resumé

Tato část by měla být realizována až na konci podnikatelského záměru díky tomu, že s touto částí přichází eventuelní poskytovatel kapitálu do styku jako nejdřív. Měla by popsat základní firemní charakteristiky a také podobu projektu.

Charakteristika firmy a jejích cílů

Zde by měla být zobrazena jak minulost, tak i přítomnost a budoucnost firmy z hlediska základních cílů podnikání a podnikových strategií, které by měly sloužit k jejich dosažení. Nemělo by zde chybět popsání důležitých charakteristik produktů.

Organizace řízení a manažerský tým

Na tuto část dávají eventuální poskytovatelé kapitálu největší váhu. Je velmi důležité zde zobrazit kvalitu, profesionální dovednosti, kompetenci a angažovanost manažerského týmu ke sledovanému projektu. Tyto aspekty patří mezi základní předpoklady úspěšné realizace podnikatelského záměru.

Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu

V této části by měly být popsány výsledky jednotlivých prováděných analýz, firemních strategií apod. Měly by zde být zobrazeny výsledky ohledně zmapování trhu,

na kterém firma působí, její marketingové strategie, poptávka po produktu, který se firma chystá nabídnout.

Dále by zde měly být popsány technologie a lidské zdroje, které budou k tomuto projektu potřeba. Závěrem této části by měla být uvedena důležitá data projektu.

Shrnutí a závěry

Tato závěrečná část záměru by měla shrnout jednotlivé části podnikatelského záměru a také by zde měl být stanoven časový plán realizace projektu. Poskytovatel kapitálu by zde měl získat informace především o době výstavby, době zahájení projektu a kdy bude nutné vynaložit určité finanční prostředky.

Přílohy

Zde je možné uvést například výpisy z obchodního rejstříku, životopisy jednotlivých klíčových osob ve firmě, kopie rozvah či výkazu zisku a ztrát firmy apod.

Zdroj: (3)

2.1.1 Požadavky na podnikatelský záměr

Každý vypracovaný podnikatelský záměr by měl splňovat určité požadavky. Podle pánů Fotra a Součka to jsou tyto zásady:

- Být stručný a přehledný (délka podnikatelského záměru by neměla přesahovat 50 strojových stran);
- Být jednoduchý a nezacházet do technických detailů (podnikatelský záměr by měl být srozumitelný pro bankéře a investory, kteří většinou nemají větší technické znalosti);
- Zobrazit výhody produktu či služby pro zákazníka;
- Zaměřit se na budoucnost (není příliš důležité, co firma dosáhla, důležitější je to, co dosáhne v budoucnosti);
- Být co nejdůvěhodnější a realistický (dobré je v záměru otevřeně popsat konkurenci v oboru);

- Nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu (tato skutečnost snižuje důvěryhodnost u lidí, kteří poskytují kapitál);
- Nebýt však příliš pesimistický (při podceňování záměru může být projekt málo atraktivní pro investory);
- Nezakrývat slabá místa a rizika projektu (tato skutečnost po zjištění opět vede ke snížení důvěryhodnosti investora);
- Upozornit na konkurenční výhody záměru, silné stránky firmy;
- Prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky (pro případ využití bankovního úvěru k pokrytí financování projektu);
- Prokázat vrácení investovaných peněz včetně patřičného zhodnocení (přesvědčit na základě objektivních dat, že se mu investice vrátí),
- Zpracovat podnikatelský záměr kvalitně i po formální stránce.

Zdroj: (3)

2.2 SWOT analýza

Tato analýza je nejčastěji používaným nástrojem analýzy. Jedná se o rámec, který rozpoznává významnost jednotlivých faktorů z pohledu silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek zkoumané firmy, v mém případě tedy podnikatelského záměru a existujícího podniku a dále z pohledu příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), kterým je daný podnik vystavený.

Mezi interní faktory firmy se počítají silné a slabé stránky, nad kterými má firma kontrolu a může je svým způsobem ovlivňovat.

Hrozby a příležitosti se řadí mezi externí vlivy, které firma sama neovlivní. Může na ně pouze reagovat.

Vlastní forma provedení SWOT analýzy není zas tak příliš důležitá. Obvykle se používají 4 kvadranty – S,W,O,T – do kterých se vypisují zjištěné údaje. V praxi se vyplácí spíše konzervativnější přístup k zachycení faktorů.

Zdroj: (7)

2.3 Porterův model konkurenčních sil

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí je velice často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí. Tento model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy je určována působením pěti základních faktorů:

- Vyjednávací síla zákazníka,
- Vyjednávací síla dodavatele,
- Hrozba vstupu nových konkurentů,
- Hrozba substitutů,
- Rivalita firem působících na daném trhu.

Vyjednávací síla zákazníka

Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici v případech, kdy je velkým zákazníkem firmy (velké zakázky, významná osobnost společenského života atd.) nebo může snadno a rychle přejít ke konkurenci. Existují samozřejmě i další situace, díky kterým je vyjednávací pozice silná, jako například, když jsou zákazníci velmi citliví na změnu ceny či situace, kdy je zákazník nucen snižovat své náklady.

Vyjednávací síla dodavatele

Silná pozice dodavatele může nastat v případě, že je daný dodavatel pro firmu významný a na trhu existuje omezený počet dodavatelů. Síla dodavatele zvyšovat cenu a tím i zmenšovat užitek kupujícího je závislá na tom, jak je dodavatel vzdálen volné konkurenci.

Dále se silná pozice dodavatele může vyskytovat v případě, že nemá kupující firma dostatek informací nebo není důležitým odběratelem.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Čím vyšší jsou fixní náklady na vstup do odvětví, tím nižší je riziko vstupu nových firem do odvětví. Ke snížení rizika vstupu nové firmy přispívají úspory

z rozsahu – firma s malým objemem výroby má větší náklady na výrobu než existující větší konkurenti.

Hrozba substitutů

Čím je méně existujících substitutů, tím je menší hrozba využití substitutu. Pokud je ovšem na trhu substitut s nižšími náklady, tak se hrozba využití substitutů rychle zvětšuje. Stejně je to v případě, kdy jsou náklady na přestup k substitutu minimální.

Rivalita firem působících na daném trhu

Rivalita může být vysoká v případech, kdy se jedná o velmi málo rostoucí trh (firmy se snaží za každou cenu udržet cenovou, tak i necenovou konkurenci).

Také se může jednat o případ, kdy se jedná o nové, v budoucnu lukrativní odvětví, nebo když v odvětví působí hodně velký počet konkurentů.

Zdroj: (5)

2.4 SLEPT analýza

Tato analýza slouží k rozpoznání faktorů mimo firmu (externích faktorů). Zkratka vychází z anglických slov, ovšem sedí také na zkratku počátečních písmen českých slov. Skládá se z těchto 5 faktorů:

- Sociální oblast (situace na trhu práce, vyhodnocení demografických ukazatelů, vliv a vnímání korupce v zemi),
- Legislativní oblast (sem patří zákony ve státě, jejich použitelnost, práce soudů apod.),
- Ekonomická oblast (výše daní ve státě, hospodářské ukazatele a předpoklady, státní podpora),
- Politická oblast (stabilita státních institucí, politické trendy v zemi a postoje k podnikání v jednotlivých zemích),

- Technologická oblast (zobrazení technologických trendů, vývoj internetu, využití podpůrných technologií).

Zdroj: (7)

2.5 Finanční analýza

Teoretické poznatky, které se vztahují k finanční analýze, jsem čerpal ze své bakalářské práce na téma „Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení“, kterou jsem vypracoval v roce 2009.

Zdroj: (1)

Pro tento pojem se v oblasti teoretické i praktické vyskytuje mnoho způsobů, jak jej lze definovat. Můžeme jej definovat jako soubor činností, jejichž cílem je zjistit a vyhodnotit finanční situaci podniku po všech stránkách. Finanční analýzou se zabývá v podniku ekonomický úsek. Samozřejmě záleží na struktuře a velikosti konkrétní firmy.

Existují menší firmy, které se finanční analýzou nezabývají a tvrdí, že analýza není nutná. Tyto firmy využívají pro finanční rozhodování účetní data zobrazená v jednotlivých účetních výkazech. Mezi účetní výkazy důležité pro rozhodování patří rozvaha, výkaz zisků a ztrát a přehled o peněžních tocích (též nazývaný jako výkaz cash-flow). Jednotlivé údaje zobrazují informace o současné i minulé finanční situaci v podniku.

Zdroj: (6)

Uvedené údaje samy o sobě ovšem nezobrazují úplný a komplexní obraz o podnikovém hospodaření. Nelze z nich vyčíst jejich silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Také z nich ihned nezjistíme, jak je podnik „finančně zdravý“ a jaká je celková kvalita hospodaření ve firmě.

Zdroj: (15)

Z tohoto důvodu poměřují manažeři získané údaje z účetních výkazů mezi sebou. Získávají tím větší přehled a následně jsou schopni dospět k určitým závěrům o hospodaření v podniku a jeho finanční situaci. Na základně těchto závěrů mohou

manažeri učinit různá rozhodnutí. Právě srovnání s ostatními údaji v prostoru a čase je hlavní přínos finanční analýzy pro praktické rozhodování manažerů.

Zdroj: (6)

2.5.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

Zdroje veškerých informací jsou uvedeny v jednotlivých účetních závěrkách. V České republice se firmy řídí zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Od 1.1.2003 platí také soubor opatření, který stanovuje účetní osnovu a jednotlivé postupy při účtování. K 1.1.2004 byla vydána změna zákona o účetnictví, která má za cíl srovnat postupy v České republice s postupy v EU. Typ účetní závěrky, se kterým se v praxi setkáváme, je nejčastěji řádná účetní závěrka. Ta je tvořena k poslednímu dni běžného účetního období. Existuje také mimořádná účetní závěrka a mezitímní účetní závěrka. Dalším zdrojem pro vypracování finanční analýzy je výroční zpráva. Tyto zprávy připravují účetní jednotky, které podléhají auditu. Výroční zprávy informují především analytiku a investory.

V účetních závěrkách jsou také zobrazeny účetní výkazy. Konkrétně to jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát a přehled o peněžních tocích (výkaz cash-flow).

Zdroj: (6)

2.5.2 Metody finanční analýzy

Podle J. Sedláčka lze metody, které jsou ve finanční analýze používány, rozdělit na metody, jež využívají základní aritmetické operace (nazývané jako metody elementární technické analýzy) a metody, které využívají složitější matematické postupy a myšlenky (vyšší metody finanční analýzy).

Metoda elementární technické analýzy se skládá z těchto částí:

- analýza absolutních a rozdílových ukazatelů,
- analýza cash-flow,
- analýza poměrových ukazatelů
- analýza soustav ukazatelů.

K vyšším metodám finanční analýzy se řadí matematicko-statistické a nestatistické metody.

Zdroj: (12)

Podle jiného literárního zdroje se metody finanční analýzy dělí podle dvou rozborových technik. Je to procentní rozbor a poměrová analýza. Zdrojem těchto technik jsou absolutní ukazatele (stavové i tokové veličiny). Tyto ukazatele najdeme v rozvaze, výkazu zisků a ztrát a přehledu o peněžních tocích.

Zdroj: (6)

2.5.3 Analýza absolutních ukazatelů

K této části finanční analýzy se využívá přímo údajů obsažených v účetních výkazech. Hodnoty jednotlivých ukazatelů se sledují v čase, také se sledují jejich relativní změny (v %). Praktické využití absolutních ukazatelů najdeme v analýze trendů nebo také v procentní analýze jednotlivých komponent. (12)

2.5.3.1 Horizontální analýza

Tato analýza porovnává změny ukazatelů v časové řadě. Údaje najdeme v účetních výkazech firem a výročních zprávách firem za několik posledních let. U horizontální analýzy zjišťujeme jak změny absolutních hodnot, tak i procentní změny jednotlivých položek účetních výkazů a to po řádcích, horizontálně. Odtud plyne název horizontální analýza (také uváděna jako analýza trendů).

Zdroj: (12)

Vzorec pro výpočet absolutní změny ukazatele:

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

Zdroj: (12)

Vzorec pro výpočet ukazatele procentní změny:

$$\text{Rozdíl [v \%]} = \left(\frac{\text{absolutní zm.}}{\text{ukazatel}_{t-1}} \right) \cdot 100$$

Zdroj: (12)

Při hodnocení situace podniku musí finanční analytik brát ohled na podmínky okolí, jako například změny v daňové soustavě, vstup nové konkurence na trh, změny podmínek na kapitálovém trhu, pokles nebo nárůst poptávky v oboru, změny cen vstupů, mezinárodní situace, a také na jednotlivé záměry firmy do budoucna.

2.5.3.2 Vertikální analýza

Při vertikální analýze sledujeme jednotlivé položky majetku a kapitálu (tato analýza se též nazývá procentní analýza komponent), tzv. strukturu aktiv a pasiv firmy. Z jednotlivých struktur aktiv a pasiv vyplývá složení hospodářských prostředků, které jsou potřebné pro výrobní a obchodní aktivity firmy, a zdroje, z kterých byly pořízeny. Vytváření a udržování rovnovážného stavu majetku a kapitálu je důležité pro ekonomickou stabilitu firmy.

Jednotlivé části výkazů jsou vyjadřovány jako procentní podíly jedné z těchto částí. Postupuje se v jednotlivých letech odshora dolů, nikdy napříč jednotlivými roky. Hodnoty pro jednotlivé roky se získávají ve výkazu zisku a ztrát z položky velikost tržeb a v rozvaze z hodnoty celkových aktiv firmy. Výhodou vertikální analýzy je nezávislost na meziroční inflaci (případně deflaci). Proto je možné porovnávat výsledky analýz z různých let, sledovat vývojové trendy za několik let i srovnávat firmy mezi sebou.

Zdroj: (12)

Vzorec pro výpočet procentní změny:

$$\text{Procentní zm.} = \left(\frac{\text{absolutní hodnota ukazatele}}{\text{hodnota společ. základu}} \right) \cdot 100$$

Zdroj: (13)

2.5.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele nám slouží k analýze a řízení situace firmy (hlavně její likvidity). Tyto ukazatele nazýváme také jako fondy finančních prostředků. Tyto fondy můžeme chápat jako agregaci (shrnutí) určitých stavových ukazatelů, které vyjadřují aktiva nebo pasiva, neboli jako rozdíl mezi souhrnem položek krátkodobých aktiv a položek krátkodobých pasiv (tzv. čistý fond).

Zdroj: (8)

2.5.4.2 Čistý pracovní kapitál

Tento ukazatel je využíván nejčastěji. Vypočteme ho jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy (OA) a celkovými krátkodobými dluhy (CK_{kr}). Pojem krátkodobé dluhy zahrnuje závazky splatné od 3 měsíců do 1 roku. Díky tomu je možné oddělit v oběžných aktivech tu část finančních prostředků, která je určena na brzkou úhradu krátkodobých dluhů, od části, která je relativně volná. Chápeme ji jako určitý finanční fond.

Vzorec pro výpočet čistého pracovního kapitálu:

$$\check{C}PK = OA - CK_{kr}$$

Zdroj: (12)

2.5.4.3 Čisté pohotové prostředky

Při používání čistých pohotových prostředků musíme být velmi opatrní, protože mezi ním a likviditou neexistuje identita. V oběžných aktivech se totiž mohou vyskytovat položky málo likvidní nebo i dokonce dlouhodobě nelikvidní. Mohou to být například pohledávky s dlouhou lhůtou splatnosti, nedobytné pohledávky, nedokončená výroba, neprodejné výrobky a další. K tomuto upozornění přispívá také fakt, že je tento ukazatel silně ovlivněn způsobem oceňování jeho složek, zejména majetku.

Z výše uvedeného důvodu pro sledování okamžité likvidity se používá čistý peněžní fond, který lze definovat jako rozdíl mezi pohotovými prostředky a okamžitě

splatnými závazky. V nejvyšším stupni likvidity se rozumí fond, který do pohotových peněžních prostředků zahrnuje jen hotovost a peníze na běžných účtech.

Vzorec pro výpočet čistých pohotových prostředků:

$$\text{ČPP} = \text{pohotov\acute{e} pen\acute{e}\acute{z}n\acute{i} p\acute{r}ost\acute{r}edky} - \text{okam\acute{z}it\acute{e} splatn\acute{e} z\acute{a}vazky}$$

Zdroj: (12)

2.5.5. Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele ve finanční analýze charakterizují vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Čerpají data z účetních výkazů (rozvaha a výkaz zisků a ztrát). Údaje získané z rozvahy zachycují veličiny k určitému datu, jejich okamžitý stav. Údaje získané z výkazů zisku a ztrát zobrazují ale výsledky různých činností za určité období. Poměrové ukazatele patří mezi nejoblíbenější a také nejčastější metodu finanční analýzy, protože pomocí nich je možné získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách ve firmě. Výpočet není posledním krokem analýzy, spíše tímto krokem analýza teprve začíná. (12)

Mezi další výhody patří to, že umožňují provést analýzu časového vývoje finanční situace dané firmy (tzv. trendovou analýzu) a jsou vhodným nástrojem prostorové analýzy (porovnání podobných firem navzájem). Mezi nevýhody patří nízká schopnost vysvětlení jednotlivých dějů.

Třídění dle oblastí finanční analýzy:

- Ukazatelé rentability
- Ukazatelé likvidity
- Ukazatelé zadluženosti
- Ukazatelé aktivity
- Provozní ukazatele
- Ukazatelé na bázi finančních fondů a cash-flow

Zdroj: (12)

2.5.5.1 Ukazatelé rentability

Tyto ukazatele označujeme také jako ukazatele návratnosti nebo ukazatele výnosnosti. Dají se vysvětlit jako poměr konečného efektu získaného podnikatelskou činností k nějaké srovnávací základně (ta může být jak na straně aktiv, tak i pasiv). Ukazatelé vypovídají o pozitivním nebo negativním vlivu řízení aktiv, o financování dané firmy. Interpretace všech ukazatelů jsou velice podobné, protože udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele.

Zdroj: (6)

ROI – ukazatel rentability vloženého kapitálu (return on investment)

Tento ukazatel patří k nejdůležitějším z ukazatelů, které hodnotí podnikatelskou činnost firem. Získaný ukazatel se hodnotí s průměrem v odvětví: jestliže hodnota dosáhne alespoň 0,12, potom vložené prostředky do podniku budou zhodnocovány.

Zdroj: (12)

Vzorec pro výpočet ukazatele rentability vloženého kapitálu (ROI):

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}}$$

Zdroj: (12)

Hodnotu EBIT, která je v tomto případě v čitateli, vypočítáme jako součet zisku před zdaněním a nákladových úroků, které jsou uvedené v účetních výkazech.(zdroj: Sedláček)

Ukazatel představuje hrubou výkonnost celkového kapitálu, který je do firmy vložen, nezávisle na zdroji financování a zdanění. Pomocí této znalosti lze stanovit úrokovou sazbu, za kterou lze přijímat cizí kapitál.

Zdroj: (4)

ROA – ukazatel rentability celkových vložených aktiv (return on assets)

Ukazatel ROA poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání. Nebere ohled na to, z jakých zdrojů jsou aktiva financována (vlastní, cizí, krátkodobé, dlouhodobé). Tento ukazatel je vhodný pro srovnání firem, které mají jiné daňové podmínky a různý podíl dluhu ve finančních zdrojích. (12)

V čitateli vzorce pro výpočet bývá někdy použit EBIT, jedná se stejně jako u ukazatele rentability vloženého kapitálu o zisk před zdaněním a nákladové úroky. (3)

Vzorec pro výpočet ukazatele rentability celkových vložených aktiv (ROA):

$$ROA = \frac{EAT}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: (6)

ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu (return on common equity)

Vyjadřuje míru ziskovosti vlastního kapitálu. Pomocí tohoto ukazatele se vlastníci (akcionáři, společníci a další investoři) dozvídají, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos a zda se využívá i danou intenzitou, která odpovídá velikosti jejich investičního rizika.

Vzorec pro výpočet ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE):

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

Zdroj: (12)

ROS – ukazatel rentability tržeb (return on sales)

Je definován jako zisk vztažený k tržbám. Tržby, které jsou umístěny ve jmenovateli, představují tržní ohodnocení jednotlivých výkonů za určité časové období (rok, měsíc, týden, den). Úspěch v množství tržeb je podmíněn mnoha faktory, mezi nimiž stanovená cena nebývá rozhodující. Například je velice důležitá marketingová

strategie, cenová politika, reklama, módní vlivy, náklady veřejnosti a spousta dalších faktorů.

Vzorec pro výpočet ukazatele rentability tržeb (ROS):

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Zdroj: (12)

2.5.5.2 Ukazatelé likvidity

Tito ukazatelé vypovídají o schopnosti firmy dostát svým závazkům. Samotný pojem likvidita je definován jako souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má firma k dispozici pro úhradu svých splatných závazků. Dalším důležitým pojmem je solventnost. Ta je definována jako připravenost společnosti hradit své dluhy v době jejich splatností, a proto patří k základním podmínkám její existence. Ukazatelé likvidity srovnávají to, čím se dá platit s tím, co je nutno zaplatit.

Mínus těchto ukazatelů spočívá v tom, že hodnotí likviditu podle zůstatku finančního majetku, ale ta ve větší míře závisí na budoucím cash-flow.

Běžná likvidita (current ratio)

Tento ukazatel udává, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky. Běžná likvidita je velice citlivá na strukturu zásob a její oceňování vzhledem k jejich prodejnosti. Také je důležité mít správnou strukturu pohledávek vzhledem k jejich neplacení ve lhůtě či neodbytnosti. Firma s nevhodnou strukturou oběžných aktiv se může snadno dostat do špatné finanční situace.

Vzorec pro výpočet běžné likvidity (BL) :

$$BL = \frac{\text{ob. aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: (12)

Hodnota ukazatele, který je měřítkem budoucí solventnosti firmy, je postačující pro hodnotu 1,5 a vyšší.

Pohotová likvidita (quick ratio)

Na rozdíl od běžné likvidity tento ukazatel z oběžných aktiv odečítá zásoby, a proto v čitateli zůstávají jen peněžní prostředky (peníze v hotovosti a peníze na bankovních účtech), krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky (zde se nezapočítávají těžko vymahatelné a pochybné pohledávky, jejich započítání by neoprávněně zvyšovalo hodnotu ukazatele). Ve finanční analýze se doporučuje zkoumat hodnotu pohotové likvidity s předchozím ukazatelem. Pokud je hodnota pohotové likvidity výrazně nižší, tak společnost disponuje nadměrnou hodnotou zásob v rozvaze.

Zdroj: (12)

Vzorec pro výpočet pohotové likvidity (PL):

$$PL = \frac{\text{ob. aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: (12)

U tohoto ukazatele je vhodné sledovat více než jeho hodnotu vývoj v čase. Dosahuje-li ukazatel hodnoty alespoň 1, tak to znamená, že podnik je schopný splatit své závazky, aniž by musel prodávat své zásoby. Vyšší hodnota je výhodná pro věřitele, ovšem vedení firmy by mělo usilovat o přiměřenou hodnotu tohoto ukazatele. (6)

Okamžitá likvidita (cash ratio)

Tento ukazatel vypovídá o schopnosti firmy zaplatit dluhy v době jejich splatnosti. Ve vzorci pro výpočet se v čitateli objevují peněžní prostředky (v hotovosti a na běžných účtech) a ekvivalenty (mohou to být volně obchodovatelné krátkodobé cenné papíry, splatné dluhy a šeky). Dostatečná likvidita tohoto ukazatele odpovídá hodnotě 0,2.

Vzorec pro výpočet okamžité likvidity (OL):

$$OL = \frac{\text{pen.prostř.} + \text{ekvivalenty}}{\text{okamžitě splatné závazky}}$$

Zdroj: (12)

2.5.5.3 Ukazatelé zadluženosti

Tito ukazatelé zobrazují poměr mezi cizími a vlastními zdroji financování ve firmách. Udávají také, v jakém rozsahu využívá firma dluhy k financování (jedná se o její zadluženost). Zadluženost nepatří jen mezi negativní charakteristiky firmy. Zvýšení zadluženosti může napomoci k celkové rentabilitě, a tím i ke zvýšení tržní hodnoty firmy. Ovšem zvýšení dluhů zvyšuje riziko finanční nestability.

Zdroj: (12)

V současné době je u velkých podniků v podstatě nemožné, aby financoval všechna svá aktiva z vlastního kapitálu (snížení celkové výnosnosti kapitálu). Samozřejmě není možné, aby financoval svá aktiva jen z cizích zdrojů (v právních předpisech je zakotvena povinná výše vlastního kapitálu k datu zahájení podnikání).

Zdroj: (16)

Celková zadluženost (debt ratio)

Ukazatel, nazývaný také jako koeficient napjatosti, dluh na aktiva nebo ukazatel věřitelského rizika, lze vypočítat jako podíl cizího kapitálu (celkového dluhu) k celkovým aktivům. Obecně platí, že čím je větší podíl vlastního kapitálu, tím se zvětšuje bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů, převážně v situaci, kdy je podnik v likvidaci. Věřitelé dávají přednost nízkému ukazateli zadluženosti, vlastníci se snaží znásobit své výnosy (v praxi hledají větší finanční páku). V případě, že je ukazatel větší, než je hodnota oborového průměru, bude pro společnost obtížné získat další zdroje bez zvýšení hodnoty vlastního kapitálu.

Vzorec pro výpočet celkové zadluženosti:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: (12)

Koeficient zadluženosti (debt to equity ratio)

Tento ukazatel je téměř prakticky stejný jako celková zadluženost. Tito ukazatelé rostou současně s růstem rozvržení dluhů ve finanční struktuře firmy. Rozdíl mezi nimi je ten, že celková zadluženost roste do 100 % (lineárně), kdežto koeficient zadluženosti roste exponenciálně až k ∞ . (6)

Vzorec pro výpočet koeficientu zadluženosti:

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Zdroj: (12)

Koeficient samofinancování (equity ratio)

Vyjadřuje, v jakém poměru jsou celková aktiva podniku financovaná penězi vlastníků. Někdy se nazývá jako vyjádření finanční závislosti firmy. Ukazatel je doplňkem k celkové zadluženosti. Součet ukazatele koeficientu samofinancování a ukazatele celkové zadluženosti by měl mít přibližně hodnotu 1. (2)

Vzorec pro výpočet koeficientu samofinancování:

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

Zdroj: (2)

Úrokové krytí (interest coverage)

Tento ukazatel vypovídá o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Část zisku vyprodukovaná cizím kapitálem by měla stačit na vyrovnání nákladů na půjčený kapitál. Jestli je výsledná hodnota ukazatele rovna 1, v praxi to znamená, že by firma na zaplacení úroků potřebovala celý zisk (na akcionáře by nezbyla ani koruna). Postačující hodnotou by mělo být rozmezí 3x – 6x, ale tyto hodnoty je třeba brát velmi rezervovaně. (12)

Vzorec pro výpočet ukazatele úrokové krytí:

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}}$$

Zdroj: (12)

Dlouhodobá zadluženost

Popisuje, jaká část aktiv je financována dlouhodobými dluhy. V praxi dokáže nalézt optimální poměr dlouhodobých (obchodní závazky, úvěry a rezervy) a krátkodobých cizích zdrojů.

Vzorec pro výpočet dlouhodobé zadluženosti:

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: (12)

2.5.5.4 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity udávají, jak efektivně používá firma svá aktiva. Má-li jich víc, než je potřebné, vznikají tím zbytečné náklady, proto má firma menší zisk, než by mohla mít při efektivnějším použití. V případě, že má firma nedostatečné množství aktiv, musí se vzdát mnoha potenciálně výhodných příležitostí k podnikání (přichází tak

o výnosy, které by mohla získat v případě realizace jednotlivých příležitostí). Jednotlivé ukazatele většinou uvádějí vázanost kapitálu ve vybraných položkách aktiv a pasiv, obratovost aktiv nebo dobu obratu aktiv. (12)

Obrat celkových aktiv (total assets turnover ratio)

Vypovídá, kolikrát se aktiva obrátí za daný časový interval (z účetních výkazů je jasné, že to bude 1 rok). V případě, že je využívání aktiv firmy nižší, než je počet obrátek celkových aktiv v oboru (oborový průměr), tak by mělo dojít ke zvýšení tržeb nebo by firma měla odprodat některá aktiva.

Vzorec pro výpočet obratu celkových aktiv:

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roč. tržby}}{\text{aktiva}}$$

Zdroj: (12)

Obrat aktiv by měl mít hodnotu nejméně 1, ovšem u tohoto ukazatele je lepší, když se jeho hodnota srovná s hodnotou oborového průměru.

Obrat stálých aktiv (fixed assets turnover)

Tento ukazatel má význam při rozhodování o tom, zda má firma pořídit další produkční majetek. V případě, že je hodnota ukazatele nižší, než je hodnota oborového průměru, tak by měla firma zvýšit využití výrobních kapacit a zároveň omezit investice firmy.

Vzorec pro výpočet stálých aktiv:

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

Zdroj: (12)

Obrat zásob (inventory turnover ratio)

Ukazatel udává, kolikrát za rok je každá položka zásob firmy prodána a zároveň i uskladněna. Nevýhodou u tohoto ukazatele je, že tržby zobrazují tržní hodnotu, kdežto zásoby jsou uváděny v pořizovacích cenách. Proto výsledná hodnota ukazatele je větší než skutečná obrátka. Jestliže hodnota ukazatele je vyšší než hodnota oborového průměru, tak to vypovídá o tom, že firma nemá zbytečně nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování. Naopak je tomu při nízkém obratu zásob. V tomto případě má firma zastaralé zásoby; hodnota těchto zásob je reálně nižší, než jaká je uvedena v účetních výkazech.(12)

Vzorec pro výpočet obratu zásob:

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roč.tržby}}{\text{zásoby}}$$

Zdroj: (12)

Doba obratu zásob (inventory turnover)

Vypovídá o průměrném počtu dní, ve kterých jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby (suroviny a materiál) nebo do doby jejich prodeje (zásoby vlastní výroby). Pokud se jedná o zásoby hotových výrobků, tak tento ukazatel zároveň zobrazuje likviditu (udává počet dní, za které se zásoba promění v hotovost, případně pohledávky). Situace v podniku je dobrá v případě, kdy se obrat zásob zvyšuje a doba obratu zásob snižuje. (6)

Vzorec pro výpočet doby obratu zásob:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\left(\frac{\text{Tržby}}{360}\right)}$$

Zdroj: (6)

Doba obratu pohledávek (average collection period)

Tento ukazatel bývá označen také jako doba splatnosti pohledávek. Udává, kolik dní je zadrženo inkaso peněz za tržby v pohledávkách. Danou dobu firma čeká na obdržení platby za již provedené tržby za vyrobené výrobky nebo poskytnuté služby. Po vyčíslení ukazatele je důležité brát na zřetel zvyklosti dané země, ale i velikost firmy a její postavení na trhu.

Zdroj: (6)

Vzorec pro výpočet doby obratu pohledávek:

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Pohledávky}{\left(\frac{Tržby}{360}\right)}$$

Zdroj: (6)

Doba obratu krátkodobých závazků (Creditors Payment Period)

Ukazatel vyjadřuje, jak dlouho společnosti trvá učinit platby faktur svým dodavatelům. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat kolem 40 – 60 dní. Důležitějším faktem je, že by hodnota měla být vyšší, než je hodnota krátkodobých pohledávek.(5)

Vzorec pro dobu obratu krátkodobých závazků:

$$Doba\ obratu\ krátkodobých\ závazků = \frac{Krátkodobé\ závazky}{Denní\ tržby}$$

Zdroj: (11)

2.5.5.5 Provozní ukazatelé

Provozní ukazatelé se používají pro účely vnitřního řízení firmy. Management pomocí nich sleduje a analyzuje vývoj základní aktivity firmy. Jsou založeny na použití tokových veličin, hlavně na nákladech. Řízení nákladů má za následek hospodárné vynakládání jednotlivých druhů nákladů a tím i dosažení vyššího finálního efektu.

Produktivita dlouhodobého hmotného majetku

Popisuje stupeň využití dlouhodobého hmotného majetku, přesněji množství výnosů reprodukováných jednou korunou, která je vložena do dlouhodobého hmotného majetku v pořizovací ceně. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je to pro podnik lepší.

Vzorec pro výpočet produktivity dlouhodobého hmotného majetku:

$$\text{Produktivita DHM} = \frac{\text{výnosy (bez mimoř.)}}{\text{DHM v poř. ceně}}$$

Zdroj: (12)

Ukazatel stupně odepsanosti

Bývá nazýván též jako opotřebovanost dlouhodobého hmotného majetku. Vyjadřuje, kolik procent dlouhodobého hmotného majetku je v průměru odepsáno. Vývoj ukazatele napovídá o stárnutí firmy.

Vzorec pro výpočet ukazatele stupně odepsanosti:

$$\text{Opotřebovanost DHM} = \text{DHM v zůstatkových cenách} / \text{DHM v pořizovacích cenách}$$

Zdroj: (12)

Nákladovost výnosů

Zobrazuje zatížení výnosů firmy celkovými náklady. Hodnota tohoto ukazatele by měla v časovém období klesat.

Vzorec pro nákladovost výnosů:

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy (bez mimoř.)}}$$

Zdroj: (12)

Struktura nákladů

Ukazatel vyjadřuje, jakou částí se daný druh nákladů podílí na celkových nákladech (např. materiálové náklady, energie, odpisy, osobní náklady, finanční náklad a další).

Vzorec pro strukturu nákladů (např. pro odpisy):

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

Zdroj: (12)

Produktivita z přidané hodnoty

Ukazatel udává, kolik přidané hodnoty připadá ročně na jednoho zaměstnance. Toto tempo růstu by mělo být vyšší než tempo růstu mezd. (13)

Vzorec pro výpočet ukazatele produktivity z přidané hodnoty:

$$\text{Produktivita z př. hodnoty} = \frac{\text{př. hodnota}}{\text{poč. zam.}}$$

Zdroj: (13)

Produktivita z výkonů

Poukazuje na to, kolik tisíc Kč výkonů přinese jeden zaměstnanec společnosti. Pro společnost je dobré, aby hodnota tohoto ukazatele byla co nejvyšší – z důvodu vyšších výkonů, které umožní společnosti lepší rozvoj podnikatelských aktivit.

Vzorec pro výpočet ukazatele produktivity z výkonů:

$$\text{Produktivita z výkonů} = \frac{\text{Výkony}}{\text{poč. zam.}}$$

Zdroj: (13)

2.5.6 Analýza soustav ukazatelů

Nejen velké množství poměrových nebo rozdílových ukazatelů se používá k analýze finančně ekonomické situace ve firmě. Tyto ukazatele mají samy o sobě malou vypovídací hodnotu, protože zachycují vždy jen část, nějaký úsek ve firmě. Výsledné závěry předchozích analýz nebývají komplexní, což je nevýhodou daného přístupu hodnocení. Díky tomu vznikají soustavy ukazatelů, které se označují také jako analytické systémy nebo modely finanční analýzy. Slouží k posouzení celkové finanční situace. Zvyšující se počet jednotlivých ukazatelů v modelu slouží k získání detailnějšího zobrazení finančně-ekonomické situace ve firmě (velký počet ukazatelů snižuje orientaci a interpretaci celkového hodnocení firmy). V praxi existují dva typy modelů: jedny jsou založeny na velkém počtu ukazatelů (až 200), u druhých typů modelů se výsledek zobrazí do jediného čísla. (12)

Pro vytváření jednotlivých soustav se rozlišují soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů a tzv. účelové výběry ukazatelů. Příkladem v prvním případě jsou pyramidové soustavy (rozpoznávají vazby mezi ukazateli/y). U druhého případu se používá komparativně-analytických nebo matematicko-statistických metod. Cílem je vytvoření výběrů ukazatelů, které by dokázaly kvalitně analyzovat finanční situaci firmy, respektive jejího finančního zdraví. Tyto ukazatele se dále dělí podle jejich účelu na bonitní modely (vyjadřují finanční situaci podle jediného ukazatele) a bankrotní modely (podle vývoje jednotlivých ukazatelů upozorňují na případné ohrožení finančního zdraví firmy). (12)

Podle způsobu tvorby se soustavy ukazatelů dělí na:

Jednorozměrné modely (univariate models) – jsou založeny pro nalezení jednoduché charakteristiky, která by dokázala souhrnně vyjádřit finančně-ekonomickou situaci firmy a zároveň rozlišit, jestli firma prosperuje či nikoliv. Tyto modely jsou vytvářeny výběrem typických poměrových ukazatelů, hodnota těchto ukazatelů se přemění na body. Z těchto bodů se vypočítá jednoduchý vážený součet. Autoři těchto modelů jsou například pánové Kralicek, Beaver nebo Tamari. (12)

Vícerozměrné modely (multivariate models) – výběr poměrových ukazatelů zde probíhá pomocí složitějších matematicko-statistických metod (nejčastěji se používá

k její konstrukci diskriminační analýza). K nejznámějším vícerozměrným modelům patří například Altmanův index finančního zdraví (Z-skóre), index bonity nebo Taflerův model. Jestliže jsou matematicko-statistické metody kombinovány s expertním hodnocením, mluvíme o expertních systémech, které dokáží stanovit výkonnost jednotlivých firem.

Zdroj: (12)

2.5.6.1 Altmanův index finančního zdraví

Tento model čerpá z diskriminační analýzy, která byla provedena koncem šedesátých a v osmdesátých letech minulého století u několika firem (některé zbankrotovaly, jiné nikoliv). Model, nazývaný také jako Z-skóre, je určený jak pro firmy s akciemi veřejně obchodovatelnými na burze, tak pro ostatní firmy. Vzorec pro výpočet se ovšem liší.(12)

Vzorec pro výpočet Z-skóre pro firmy bez veřejně obchodovatelných akcií:

$$Z = 0,717 \cdot A + 0,847 \cdot B + 3,107 \cdot C + 0,420 \cdot D + 0,998 \cdot E$$

kde A = pracovní kapitál/celková aktiva

B = zisk po zdanění/celková aktiva

C = zisk před zdaněním a úroky/celková aktiva

D = základní kapitál/celkové dluhy

E = celkové tržby/celková aktiva

Zdroj: (12)

Tento ukazatel je určitým doplňujícím faktorem při finanční analýze firmy. Uspokojivá finanční situace nastává při vyšší hodnotě modelu než 2,9. Pokud se výsledná hodnota pohybuje v intervalu mezi hodnotami 1,2 a 2,9, nazýváme tuto situaci jako nevyhraněnou (známá také pod pojmem šedá zóna). Jestliže je výsledná hodnota menší než 1,2, je firma ohrožena vážnými finančními problémy, je ohrožena bankrotem.

Zdroj: (12)

2.5.6.2 Index IN 05

Index IN 05 byl stejně jako předchozí, vytvořen s ohledem na podmínky v České republice. Přijímá také hlediska vlastníků jednotlivých firem. Při výpočtu IN 05 vzniká problém, když firma není zadlužená, nebo je zadlužená velmi málo a hodnota ukazatele nákladové krytí je obrovské číslo. Proto je doporučeno při propočítání IN 05 snížit hodnotu této části (EBIT/úrokové krytí) hodnotou 9. (14)

Vzorec pro výpočet indexu IN 05:

$$IN05 = 0,13 \cdot \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 \cdot \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 \cdot \frac{EBIT}{\text{aktiva}} + 0,21 \cdot \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,09 \cdot \frac{\text{ob.aktiva}}{\text{krátk. závazky}}$$

Zdroj: (14)

2.5.7 Zhodnocení efektivity investic

Při rozhodování o uskutečnění investic platí, že investice je obětování současných prostředků za účelem budoucího návratu s očekávaným ziskem. Podstatou hodnocení investic je proto porovnání vynaloženého kapitálu s výnosy, které investice přinese. Jako výnos lze považovat ukazatel zisk po zdanění.

Konečným výsledkem zhodnocení efektivity je pak rozhodnutí, zda investici uskutečnit či nikoliv. V případě více variant na investování je třeba zvolit tu nejefektivnější. Základem rozhodnutí, zda přijmout daný projekt a realizovat jej, je propočet určitých ukazatelů ekonomické efektivity, které vycházejí z peněžního toku.

Mezi nejpoužívanější metody patří:

- a) Metoda čisté současné hodnoty,
- b) Metoda vnitřního výnosového procenta,
- c) Metoda doby návratnosti investičního projektu.

2.5.7.1 Metoda čisté současné hodnoty

Tato metoda je definována jako rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice a kapitálovými výdaji, které jsou nutné pro realizaci projektu. Lze určit pomocí tohoto vztahu:

$$\check{C}SH = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} = \frac{P_t}{(1+i)^t} - KV$$

kde:

ČSH - čistá současná hodnota

P_t - příjem z investice

KV - kapitálový výdaj

N - doba životnosti investice

t - jednotlivé roky životnosti investice

i - diskontní sazba investičního projektu

CF_t - cash-flow z investice v jednotlivých letech.

Zdroj: (7)

Přijatelné jsou projekty, které zajistí alespoň minimální výnos. To se děje v situaci, kdy ukazatel ČSH je větší nebo roven 0.

2.5.7.2 Metoda vnitřního výnosového procenta

Ukazatel vnitřního výnosového procenta (zkratka VVP) je možné definovat jako úrokovou míru výnosnosti projektu, při které se dosáhne plánovaných peněžních příjmů a kapitálových výdajů.

V praxi se dá využít několika možných postupů výpočtu – je možné vypočítat tento ukazatel postupným dosazováním nebo na základě využití lineární interpolace

(odhad dvou mír výnosnosti tak, aby byla první výnosová míra kladná a druhá výnosová míra záporná).

K výpočtu metody vnitřního výnosového procenta jsem vybral tento vzorec:

$$VVP = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n - \check{C}SH_v} \cdot (i_v - i_n)$$

Kde:

i_v – vyšší úroková míra,

i_n – nižší úroková míra,

$\check{C}SH_v$ – čistá současná hodnota při vyšším úroku (záporná),

$\check{C}SH_n$ – čistá současná hodnota při nižším úroku (kladná).

Zdroj: (7)

Hodnoty přijatelné pro tento ukazatel jsou ty, které mají vyšší míru výnosnosti než je požadovaná. To znamená, že tomu dochází v situacích, kdy je vnitřní výnosové procento vyšší než požadovaná míra výnosnosti. Nejvýhodnější variantou na investování se stává ta investice, která dosáhne nejvyššího výnosového procenta.

2.5.7.3 Metoda doby návratnosti investičního projektu

Vypočítaná hodnota tohoto ukazatele vyjadřuje dobu, za kterou se investované výdaje spojené s variantou investičního projektu splatí z hodnoty zisku po zdanění. Znamená to, že za tuto dobu se investorovi vrátí zpět prostředky vložené do projektu.

Tento ukazatel je možné vypočítat pomocí jednoduchého vztahu:

$$DN = \frac{KV}{Zr}$$

Kde:

DN – doba návratnosti,

KV – kapitálové výdaje,

Zr – roční zisk po zdanění.

Zdroj: (10)

Tento ukazatel patří díky jednoduchosti výpočtu k nejvíce rozšířeným. Zároveň bohužel neposkytuje informace o možné výnosnosti investičních prostředků a příspěvku daného projektu k tržní hodnotě.

2.6 Financování podnikatelských záměrů

Součástí každého podnikatelského záměru by mělo být navržení způsobu pokrytí investice. V praxi to mohou být dva způsoby: interními nebo externími zdroji financování.

Vnitřní zdroje vznikají vlastní podnikatelskou činností firmy a patří sem například zisk po zdanění, výplata podílu společníkům či prostředky získané prodejem nevyužitých aktiv podniku nebo příjmy z nedobytných pohledávek.

Vnější zdroje, jsou ty prostředky, které vycházejí zvenčí a patří mezi ně například: krátkodobé, střednědobé nebo dlouhodobé úvěry, leasing, faktoring, forfaiting, dotace nebo Venture capital.

V praxi se nejčastěji využívají externí zdroje financování (splatnost překračuje dobu jednoho roku). Nejčastěji používanými formami financování jsou bankovní úvěry a leasing.

Zdroj: (9)

Dle jiného zdroje má být dlouhodobě vázaný majetek financován dlouhodobými zdroji, krátkodobě vázaný majetek může být financován zdroji s krátkodobou splatností. Díky tomuto pravidlu je zřejmé, že k financování investičních projektů se používá zejména dlouhodobých zdrojů financování. V úvahu přichází vlastní zdroje, bankovní úvěr, leasing, Ventura capital, obchodní andělé, prvotní emise cenných papírů a dotace.

Zdroj: (7)

2.6.1 Bankovní úvěry

Z hlediska podniku je bankovní úvěr chápán jako cizí zdroj financování. Rozděluje se na dlouhodobý a krátkodobý úvěr (dáno dobou splatnosti).

Dlouhodobé bankovní úvěry jsou poskytovány bankami formou termínované půjčky, která bývá označována jako investiční úvěr nebo hypoteční úvěr. Při využití investičního úvěru je nutné ručit dlouhodobým majetkem, případně třetí osobou. V případě, že chce firma využít hypotečního úvěru, je třeba ručit pouze nemovitým majetkem.(7)

V případě, chce-li firma využít krátkodobého úvěru, musí splnit několik podmínek. Krátkodobé úvěry jsou omezeny na financování provozního kapitálu (zásoby, pohledávky a provozní náklady).

Každý bankovní úvěr je charakteristický několika znaky:

Návratnost prostředků – příjemce musí bankovní úvěr ve stanovené lhůtě splatit. Splácení úvěru bývá postupné v pravidelných intervalech (nejčastější jednotkou je 1 kalendářní měsíc). Existují případy, kdy splácení může být jednorázové na konci doby splatnosti.

Úročení – představuje cenu za zapůjčení peněz od banky. Úrok se vypočítá jako procento z nesplacené části poskytnutého úvěru. Banky chtějí úrok splatit v pravidelných intervalech společně s jednotlivými splátkami.

Zajištění návratnosti úvěru – stanovuje se pro případ neočekávaných událostí, které by měly za následek neschopnost splácet úvěr. Banky požadují ručení ve výši poskytnutého úvěru.

Zdroj: (7)

2.6.2 Leasing

Tato forma financování je podobná financování formou bankovního úvěru, bývá označován jako alternativní forma financování (v této skupině finančních zdrojů se objevují ještě faktoring a forfaiting). Leasing konkrétně umožní firmě využívat určitý majetek bez použití vlastních finančních zdrojů firmy.

Navíc poplatky za užívání majetku jsou daňově uznatelným nákladem. Majetek užívaný formou leasingu zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti a nájemce jej využívá ke splnění podnikatelského záměru.

Díky tomu, že předmět, který je pořízen formou leasingu, zůstává v majetku leasingové společnosti, tak jsou právě leasingové společnosti oproti bankám flexibilnější a nepožadují záruky v tak velkém rozsahu jako tomu je u bank. Díky tomu je financování leasingem v současnosti hodně rozšířené.

Leasing se vyskytuje ve formě finančního a provozního leasingu. V případě finančního leasingu firma zapůjčí majetek leasingové společnosti s cílem odkoupení po skončení doby pronájmu. Leasing nezvyšuje míru zadlužení firmy a tím opticky zvyšuje rentabilitu a likviditu podniku. V době, kdy skončí pronájem a tím přejde majetek do vlastnictví firmy, která jej měla doposud v nájmu, je majetek téměř odepsaný, čímž se ztrácí výhoda odpisů.

Provozní leasing bývá využíván v případech, kdy nájemce využívá stroj jen dočasně a zakoupením stroje by došlo ke zbytečnému vázání jednotlivých zdrojů.

Zdroj: (7)

3 Analýza současného stavu firmy Dutch Impuls s.r.o.

Mezi nástroje analýzy aktuálního stavu ve firmě jsem zvolil SWOT analýzu, Porterův model konkurenčních sil, 4P marketingový mix a SLEPT analýzu. Uvedené metody by měly detailně popsat situaci firmy.

3.1 SWOT analýza

Silné stránky (Strenghts)

- Neustále se rozvíjející firma – je to „nová“ firma, založená v roce 2007, tržby se i přes ekonomickou krizi, která v posledních letech proběhla, neustále zvyšují.
- Kvalitní výrobky – jídla se připravují z kvalitních surovin, nikoli z nejlevnějších a méně kvalitních náhražek.
- Věrní klienti – pokud si někdo objedná jídlo, tak si ve valné většině případů objedná i příště.
- Krátká doba doručení – oproti konkurenci bývá doručovací doba kratší, obvykle do 60 minut od objednání (zadání objednávky).
- Obměňování produktů – na stálém ročním menu je pouze zlomek jídel, která jsou vyráběna. Každý měsíc jsou vyráběna nová jídla, aby klientům nepřestalo chutnat.
- Výborný pracovní tým – na provozovně panují velmi přátelské pracovní vztahy, navíc je pracovní doba pro studenty flexibilní (pokud mohou pracovat, tak pracují, pokud nemohou, tak je nahradí jiný student).
- Velmi vstřícné jednání se zákazníky – často se stává, že mají zákazníci individuální přání, například, že si nepřejí některou ze surovin do výsledného produktu. Personál velmi ochotně požadavkům vyhoví.
- Bonus program – při každé objednané stokoruně dostane klient speciální samolepku. Pokud jich klient nasbírá 20, získává slevu 100 Kč. Tento program motivuje také například sekretářky, které zajišťují občerstvení pro celou firmu.

Slabé stránky

- Dražší ceny jídel – ceny jídel jsou logicky dražší než obědová menu v restauracích. Někteří lidé mají ten názor, že jsou ceny produktů předražené. Neuvažují totiž o zvýšených nákladech díky rozvozu a také použití rozdílných surovin.
- Měnící se postupy při přípravě jídel - občas mají klienti připomínky k tomu, že stejný produkt chutná po čase jinak, že je jeho složení jiné apod. Někdy se totiž změní výrobce surovin a na výsledném produktu to jde lehce poznat.
- Nedostatek pracovních sil ve zkouškovém období – díky tomu, že ve firmě pracují převážně studenti vysokých škol, dochází v měsíci lednu a červnu k problému. K problému, že nemá kdo pracovat. Po domluvě mezi zaměstnanci a majiteli se tento problém prozatím dokázal vždy vyřešit.

Příležitosti

- Větší bonusy pro stálé zákazníky – firma se snaží své stávající zákazníky udržet díky bonus programu a občasným slevovým akcím. Stojí ovšem za úvahu, zda by nebyli zákazníci ještě věrnější v případě, zda by měli například možnost si objednat při odběru nad určitou částku další jídlo zdarma (konkurence přišla s nápadem 2+1 jídlo zdarma).
- Získání nových zákazníků prostřednictvím slevových portálů – v současné době je velmi populární využití slevových portálů k marketingu. Firma sice výraznou slevou pro klienta a poplatkem slevovému portálu prodává se ztrátou, ovšem tato ztráta se dá vysvětlit jako investice pro získání nových zákazníků. Velkou výhodou přitom je, že zákazník skutečně ochutná produkt firmy.
- Otevření „okénka“ do ulice – velkou příležitostí by bylo zavedení „kamenné“ prodejny do ulice, kde by měli možnost lidé ochutnat jídla naší firmy. Samozřejmě by byly vyráběné produkty levnější a lidé by se tímto dozvěděli i o rozvozu. Tato příležitost je realizována v části práce, která se zabývá podnikatelským záměrem pro rozvoj.

- Zavedení přípravy nových pokrmů – je řada pokrmů, které by mohla firma zavést do své nabídky, získat tím nové zákazníky a zaujmout stávající. Například to mohou být další pokrmy obsahující těstoviny apod. Za myšlenku by stálo, zda by se firma neměla začít zabývat také pečením pizzy či prodejem méně zdravých pokrmů, které jsou u obyvatel ČR tolik populární.

Hrozby

- Stejně výrobky u konkurence – prozatím není v Brně tolik firem, které by se zabývaly rozvozem jídel (Pizzy ne). Proto existuje hrozba, že by rozvozy pizzy do svého sortimentu zařadily také saláty a zdravější jídla, dezerty, fresh džusy a podobně.
- Klesající poptávka v oboru – existuje také hrozba toho, že by lidem přestalo rozvážené jídlo chutnat a upřednostnili by menší ztrátu svého času tím, že by si jídlo připravili sami nebo, že by navštívili nedalekou restauraci. Tato možnost se mi nezdá příliš reálná.

3.2 Porterův model konkurenčních sil

Hrozba substitutů

Na trhu je již dost podobných výrobků, které dokážou výrobky Giraffy částečně nahradit. Proto se ve firmě dbá na to, aby byla chuť produktů jedinečná a lidé si ji oblíbili. Problém by byl v případě, kdyby konkurence začala používat stejné receptury a výrobní postupy. V tomto případě by byla hrozba substitutů vysoká.

Vstup nových firem do odvětví

Ve městě působí již několik rozvozu jídel. Valná většina těchto rozvozu doručuje pouze pizzu. Díky tomuto množství firem mohu říci, že je trh nasycen (spíše přesycen). Kromě nákladů na založení firmy by bylo pro vstup nové firmy na tento trh o nutné vybudovat kuchyni, zakoupit služební auta a hlavně nějakým způsobem zaujmout potenciální zákazníky. Proto riziko vstupu nové firmy do odvětví se mi nejeví příliš vysoké.

Rivalita mezi konkurenty

Rivalita v tomto odvětví je velmi vysoká. Firmy bojují o své zákazníky, předhánějí se v různých slevových akcích, neustále vytvářejí nové produkty a zdokonalují své služby. V praxi se využívá i dosti neférových metod konkurenčního boje.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé nemají příliš velkou pozici při vyjednávání. Pokud by došlo ke zdražení dodávaných produktů, může firma změnit dodavatele, který dodává v podstatě stejný produkt.

Vyjednávací síla odběratelů

Velmi vysoká. Firma se snaží vyhovět všem individuálním přáním zákazníků. V případě, že se jedná o stálého zákazníka, je tu možnost pro poskytnutí individuální slevy. Firma ctí pravidlo: „Náš zákazník, náš pán.“ Ovšem vždy je důležité, aby výsledný užitek byl jak pro odběratele, tak i pro dodávající firmu.

3.3 4P marketingový mix

Produkt

Je tu snaha o vytváření chutných jídel z kvalitních surovin. Díky tomu by si měli klienti produkt firmy oblíbit. Co se týká sortimentu konkrétně, tak ve stálém ročním menu najdete saláty, panini, burgery, sendviče, tortilly, dezerty, několik druhů fresh juiců a přílohy. Kromě těchto jmenovaných druhů jídel má firma sezónní nabídku jídel. Tu mění každý týden a tato nabídka tvoří až třetinu celkové nabídky jídel.

Kromě toho poskytuje firma business catering pro firmy. Každý výrobek obsahuje popis, z jakých surovin je vyroben, datum výroby a spotřeby, energetickou hodnotu jídla a pro zajímavost tzv. „žirafí fakt“. Tyto fakty klientům sdělují zajímavosti kolem připravovaných jídel nebo informace přímo o životě žiraf.

Cena

Cena je srovnatelná s cenami konkurenčních firem, při objednávce nad 2000,- Kč je firma ochotna slevit z ceny objednávky až o 10%. Jinak ke každé objednávce jsou poskytovány bonus body.

Za každých celých 100 Kč hodnoty objednávky (cena včetně dopravného a DPH) obdrží klient 1 GRF bod. Za 20 GRF bodů nalepených na Bonus Kartu firma odečítá klientovi v další objednávce 100 Kč.

Pochopitelně si firma nemůže dovolit výrazně zvýšit ceny svých produktů, jinak by přišla o své stálé zákazníky, kteří by využili služeb konkurenčních firem.

Místo

Provozovna firmy, kde se vyrábí veškeré produkty a odkud se tyto produkty rozváží k zákazníkům, sídlí na adrese Lidická 75, Brno. Toto místo je v blízkosti Moravského náměstí a myslím si, že je také velmi dobře strategicky zvoleno pro rozvoz. Firma se snaží garantovat dobu doručení do 60 minut od zadání objednávky a díky dobrému umístění provozovny se tak i ve valné většině případů stane.

V obchodních podmínkách jsou vymezeny rozvozové zóny, které se odvíjí od vzdálenosti od provozovny. Mapa Brna, kde jsou znázorněny rozvozové zóny po městě Brně a jeho okolí, je umístěna v příloze č. 3 práce.

Zdroj: (17)

Pro každou z těchto oblastí platí určité podmínky při objednání:

Pro Oblast I je minimální hodnota objednávky 150 Kč, dopravné 30 Kč se účtuje k objednávkám v hodnotě 150-299 Kč. K objednávkám v hodnotě 300 Kč a více se dopravné neúčtuje.

Pro Oblast II je minimální hodnota objednávky 300 Kč, dopravné 50 Kč se účtuje k objednávkám v hodnotě 300-499 Kč. K objednávkám v hodnotě 500 Kč a více se dopravné neúčtuje.

Minimální hodnota objednávky pro Oblast III je 500 Kč, dopravné 50 Kč, dopravné zdarma při objednávce od 1000 Kč. Minimální hodnota objednávky pro Oblast IV je 1000 Kč, dopravné 100 Kč (dle domluvy).

Propagace

Díky cílové skupině lidí, na které by chtěla firma zapůsobit, je upravena propagace. Důraz je kladen na lidi, kteří nemají příliš času na to, aby mohli docházet na oběd mimo areál jejich zaměstnání. Dále se firma snaží zapůsobit na zaměstnance z oboru informačních technologií, kteří jsou u počítače v podstatě každý celý pracovní den. Na tento zákaznický segment se snaží zapůsobit tak, že do míst, kde se firmy nachází, nechá roznést letáky. Jako bonus, který by mohl tyto lidi přimět k tomu si objednat, je například sleva 100 Kč k první objednávce formou kupónu umístěného na tomto letáku.

Další způsob propagace, který firma používá, je využití sociálních sítí facebook a twitter. Na nejrozšířenějších sociálních sítích světa mohou klienti vkládat komentáře například o tom, jak byli spokojeni s jídlem, které si objednali, co se jim nelíbilo na objednávce, dotazy technického charakteru apod. Giraffy navíc na facebooku zveřejňuje informace o akcích, slevách a novinkách.

Slevový portál Slevomat.cz je další formou propagace firmy. Na tomto portálu si mohou potenciální zákazníci koupit určité produkty s velkou slevou. Tyto akce jsou nepravidelné, jejich cílem je získání nových zákazníků. K tomu by měl pomoci fakt, že každý, kdo si „slevu“ koupí, tak jídlo skutečně ochutná. Pokud mu zachutná, tak je tu velká šance, že si objedná příště přes firemní e-shop.

Zasíláním newsletterů si firma „udržuje“ stálé zákazníky, kteří se registrovali přes e-shop. Každý týden dostávají tito zákazníci informace o novinkách, které firma připravila. Zákazník tak na firmu jen tak nezapomene.

Dalšími způsoby propagace jsou různé nepravidelné promoakce, například rozdávání jídel přímo na ulici nebo dotazování se na firmou připravenou anketu. Zajímavé je, že firma nikdy neměla reklamu v médiích, jako jsou televize nebo rádia, která vysílají v městě Brně.

3.4 SLEPT analýza

Tato analýza popisuje oborové okolí firmy. Je rozdělena na faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. Každý z těchto faktorů má určitý vliv na fungování firmy.

Sociální oblast

Sídlo firmy je ve městě Brně, které je v současné době největším městem na Moravě s počtem obyvatel 403 704 (k 22.4.2011). Rozloha města ke stejnému dni byla 230,22 km². Rozloha i počet obyvatel se v posledních letech neustále zvětšuje, nezaměstnanost ve městě Brně patří k nejnižším v celé České republice. Mnoho lidí, kteří žijí v okolí Brna, dojíždějí do moravské metropole za prací.

Dalším faktorem je, že ve městě sídlí hned několik významných univerzit. Nejvíce studentů studuje na Masarykově univerzitě a Vysokém učení technickém. Proto se Brnu říká univerzitní město. Tento fakt využívá firma, jak bylo napsáno v informacích o firmě.

V posledním roce se velmi rozšířilo letecké spojení s Brnem. Přibylo hned několik pravidelných linek, například do Londýna, Milána, Zadaru, Alicante, Moskvy atd.

Předchozí fakt společně s tím, že Brnem prochází nejvíce vytížená dálnice v ČR (D1), napovídá, že má město velmi slušnou dopravní dostupnost. To potvrzuje i dobrá dopravní spojení s hlavními městy dvou sousedních zemí – Bratislavou a Vídní. I doprava z příměstských obcí do centra Brna je řízena centrálně pomocí integrovaného dopravního systému Jihomoravského kraje. Díky tomuto systému, který byl zaveden v roce 2002, přibylo několik pravidelných příměstských spojů.

Legislativní oblast

Jelikož se jedná o firmu, která sídlí na území ČR, tak je povinna dodržovat zákony České republiky. Podnikatelské subjekty se zejména musí řídit těmito zákony:

- obchodní zákon – zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník,
- občanský zákon – zákon č. 40/1964 Sb. občanský zákoník.

Tyto uvedené zákoníky se již mnohokrát novelizovaly, firmy musí jejich znění neustále sledovat a dodržovat.

Firma musí dodržovat také zákony o daních, musí ctít daňovou politiku České republiky. Daně jsou v současné době velkým tématem vlády České republiky. Téměř každý rok dochází k upravení výše některých daní.

Díky tomu, že je od roku 2010 v České republice nová řádně zvolená vláda, která se skládá ze zástupců pravicových stran ODS, TOP 09 a středové strany VV, je tu snaha o provedení mnoha reforem, mimo jiné také daňové reformy.

Daň z příjmů právnických osob

V roce 2011 od 1. ledna začaly platit tyto změny:

- Snížení slevy na dani o částku 1200 Kč na poplatníka,
- Rozšíření daňových úlev i na penzijní připojištění zaměstnanců u institucí EU,
- Prodloužení doby poskytování náhrady mzdy v době nemoci na 21 kalendářních dní,
- Sazba pojistného na sociální zabezpečení sice zůstává na 25%, jenže zaměstnavatelé si nemohou odečítat náhradu mezd za dobu nemoci.

Zdroj: (18)

Daň z přidané hodnoty

Od 1. dubna 2011 platí tyto novinky:

- přenesení povinnosti přiznat a zaplatit daň na příjemce plnění při dodání zlata, při dodání odpadu z plastů, kovů, papíru, textilu a skla, při obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů a při poskytování stavebních a montážních prací,
- ručení příjemcem plnění za daň nezaplacenou plátcem, který uskutečnil zdanitelné plnění,
- možnost opravy daně u neuhrazených pohledávek za dlužníky v insolvenčním řízení,

- změny v uplatnění nároku na odpočet daně,
- změny při osvobození od daně při dovozu zboží včetně osvobození od daně při propuštění zboží do volného oběhu v tuzemsku, kdy je zboží následně dodáno do jiného členského státu a povinnost přiznat a zaplatit daň vzniká pořizovateli zboží v jiném členském státě,
- změny při opravách základu a výše daně.

Zdroj: (19)

Dále vešly od začátku roku 2011v platnost změny v pracovněprávních vztazích, konkrétně v platbách na nemocenské pojištění (bude se vyplácet až od 22. kalendářního dne trvání neschopenky), sociálního pojištění (zrušení náhrad za dočasnou pracovní neschopnost jako odpočitatelné položky) a zdravotního pojištění.

Ekonomická oblast

Město Brno patří v současné době k jednomu z nejvíce se rozvíjejících měst ve střední Evropě. V posledních letech zde proběhly či ještě probíhají realizace velkých projektů, které mají za cíl rozvoj Brna jako města. Mohu zmínit například výstavbu univerzitního kampusu v Brně-Bohunicích, projekt Europoint Brno (přestavba železničního uzlu v Brně), výstavba rychlostní silnice R52 (propojuje Brno a Vídeň) nebo výstavba velkého městského okruhu.

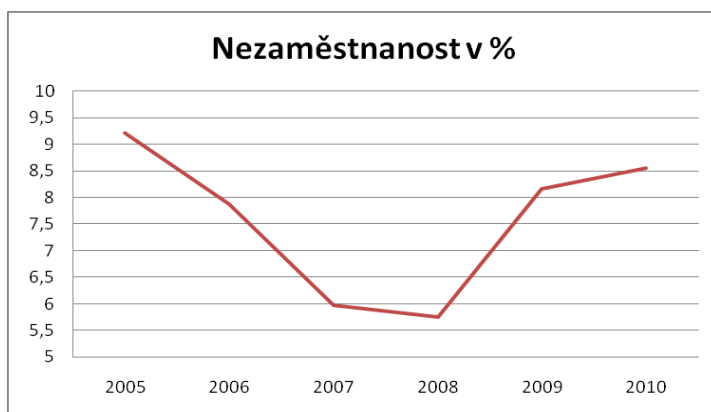
Tyto projekty mají za následek zvýšení počtu firem, které působí na území města Brna a tím pádem i velké množství nových pracovních míst. Průměrná nezaměstnanost v ČR je 9,2 % (údaj k 1.3.2011), oproti tomu v Brně je přibližně 7,5 %. Oproti tomu nezaměstnanost v Jihomoravském kraji, kde Brno leží, je k 1.3. 2011 10,32 %.

Zde je graf vývoje nezaměstnanosti v okrese Brno-město za období 2005-2010:

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nezaměstnanost v %	9,21	7,88	5,98	5,75	8,17	8,55

Tabulka č. 1: Vývoj nezaměstnanosti v okrese Brno – město v období 2005-2010

Zdroj: (20)



Graf č. 1: Vývoj nezaměstnanosti v okrese Brno-město za období let 2005-2010

Zdroj: Vlastní vypracování na základě informací z předchozí tabulky

Z grafu je patrné, že v posledních dvou letech se nezaměstnanost v regionu zvýšila. Je to také zapříčiněné globální ekonomickou krizí, kdy firmy propouštěly velké množství zaměstnanců a navíc se nevytvářelo tolik nových pracovních míst.

Politická oblast

V roce 2010 proběhlo v ČR hned několik voleb. Byly to především volby do Poslanecké sněmovny ČR, dále pak volby do vedení měst a obcí.

Volby do Poslanecké sněmovny ČR sice vyhrála levicová ČSSD, ovšem vládu ČR vytvořila koalice tří stran – Občanská demokratická strana, strana TOP 09 a strana Věci veřejné. Tyto tři strany měly pohodlnou většinu hlasů, když disponovaly při hlasování o důvěře vládě 118 hlasy. Premiérem byl jmenován předseda nejsilnější vládní strany Petr Nečas.

Vláda si v programovém prohlášení dala za závazek uskutečnění hned několika reforem, ať už zdravotní, daňové, důchodové apod. Důvodem je snížení narůstajícího deficitu státního rozpočtu. Vzhledem k tomu, že je vláda pravicově orientovaná, je jednou z jejích priorit zavedení rovné daně, která by podnikatelům snížila náklady.

Kromě voleb do Poslanecké sněmovny se uskutečnily volby do zastupitelstev krajů a obcí. V Brně vyhrála volby Česká strana sociálně demokratická před Občanskou demokratickou stranou. I když jsou to strany ideově naprosto odlišné, utvořily tzv. velkou koalici, která má většinu 33 hlasů z 55 členů zastupitelstva. Primátorem se stal opět Roman Onderka, který vykonával funkci primátora již minulé volební období.

Díky tomu, že koalice disponuje pohodlnou většinou, tak je velká šance dokončení všech velkých projektů města Brna, jako jsou například výstavba městského okruhu či vybudování nového brněnského železničního uzlu.

Technologické

V Brně se nachází technologický park, konkrétně mám na mysli technologický inkubátor, který pracuje na nových objevech a vynálezech. Co se týká technologických potřeb pro obor gastronomie, tak maximálně mohou vzniknout nové metody příprav jídel, popřípadě se do prodeje dostanou nová zařízení, které by pomohla usnadnit přípravu jídel. Poté už by to bylo na uvážení vedení firmy, zda by se využití nových nástrojů a přístrojů finančně vyplatilo.

3.5 Finanční analýza Dutch Impuls s.r.o.

Pro finanční analýzu firmy jsem použil firemní výkazy Dutch Impuls s.r.o., konkrétně rozvahu a výkaz zisků a ztrát za období let 2007 – 2009. Nutno podotknout, že v roce 2007 došlo k založení firmy, konkrétně až v průběhu tohoto roku. Z tohoto důvodu jsou hodnoty většiny údajů v rozvaze v roce 2007 menší než v ostatních letech.

Dále je nutné podotknout, že se jedná o malou firmu, která hlavně v počátcích nedisponovala příliš velkým majetkem a finanční analýza pro tuto firmu nemá příliš velkou vypovídající hodnotu.

Je to také z toho důvodu, že firemní výkazy bývají sestavovány k určitému konkrétnímu dni v roce (k 31.12. každého kalendářního roku) a tím pádem mohou být hodnoty některých ukazatelů menší než tomu v průběhu kalendářního roku je.

Přeepsané účetní výkazy ve zkráceném rozsahu jsou v přehledné formě zobrazeny v příloze práce. U výpočtů jsem vycházel z teoretických poznatků, které jsem uvedl v teoretické části práce. Pro výpočet jsem zvolil nejdůležitější ukazatele finanční analýzy.

3.5.1 Analýza rozdílových ukazatelů

Čistý pracovní kapitál

K výpočtu tohoto ukazatele jsem čerpal z položek rozvahy, a to z hodnoty oběžných aktiv, krátkodobých závazků a bankovních úvěrů a výpomocí.

Po dosazení hodnot do vzorce pro výpočet (uveden v teoretické části práce) byly určeny hodnoty Čistého pracovního kapitálu ve sledovaném období:

Ve sledovaném období je hodnota nejprve ČPK kladná, poté klesá do záporných hodnot. Je to z důvodu navýšení krátkodobých závazků ve sledovaném období, v roce 2009 navíc dochází k poklesu oběžných aktiv. Firma tím nemá volný kapitál, který by použila ke snadnějšímu průběhu její činnosti.

Čisté pohotové prostředky

Pro určení hodnoty ČPP bylo za pohotové peněžní prostředky dosazeno z hodnot hotovost a peníze na běžných účtech (krátkodobý finanční majetek). Hodnota ČPP je určena v tisících Kč.

Vypočítané hodnoty ukazatele Čisté pohotové prostředky ve sledovaném období:

Výsledné hodnoty ukazatele jsou ve všech třech sledovaných letech záporné, navíc hlavně v roce 2009 se tato hodnota dostává ještě více do záporných hodnot. Je to díky tomu, že má firma uložena minimum svých prostředků na běžných účtech a v pokladně.

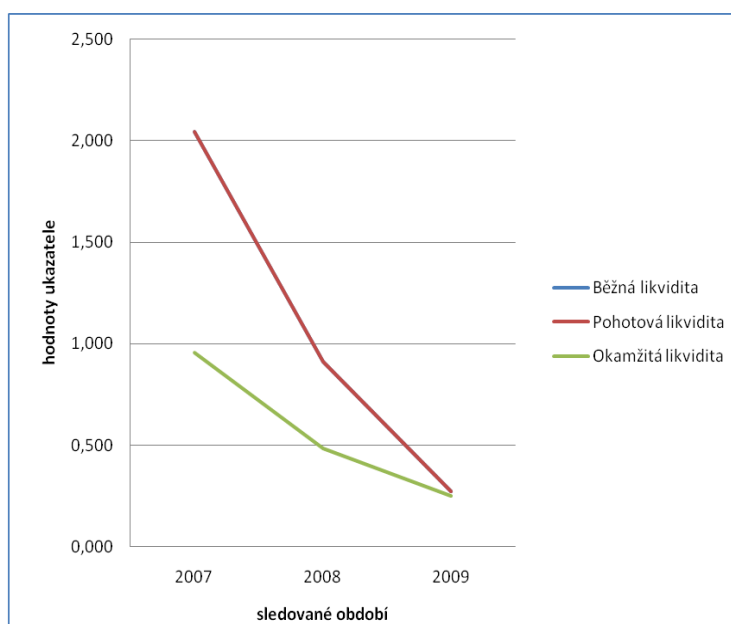
	2007	2008	2009
ČPK	170	-31	-300
ČPP	-7	-179	-310

Tabulka č. 2: Hodnoty ČPK a ČPP ve sledovaném období

3.5.2 Ukazatelé likvidity

	2007	2008	2009
Běžná likvidita	2,043	0,910	0,274
Pohotová likvidita	2,043	0,910	0,274
Okamžitá likvidita	0,957	0,483	0,249

Tabulka č. 3: Vypočítané hodnoty likvidity ve sledovaném období



Graf č. 2: Vývoj ukazatelů likvidity ve sledovaném období

Zdroj: Vlastní zpracování

Poznámka: Křivka běžné likvidity kopíruje křivku ukazatele Pohotové likvidity.

Běžná likvidita

Vypočítané hodnoty běžné likvidity ukazují, že oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky jen v roce 2007 a dá se říci, že téměř i v roce 2008. V roce 2009 je situace zhoršená díky nárůstu krátkodobých závazků. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je přitom hodnota 1,5.

Pohotová likvidita

Hodnota pohotové likvidity kopíruje hodnoty běžné likvidity. Je to z toho důvodu, že firma netvoří žádné zásoby, respektive k 31.12. každého roku neeviduje žádné zásoby.

Doporučených hodnot pohotové likvidity tedy dosahuje firma jen v roce 2007 a 2008. V roce 2009 je situace horší díky zvýšení hodnoty krátkodobých závazků.

Okamžitá likvidita

Z vypočtených hodnot vyplývá, že firma je schopna platit své závazky v době splatnosti. V průběhu sledovaného období ovšem hodnota klesá díky poklesu okamžitých peněžních prostředků.

3.5.3 Ukazatelé zadluženosti

	2007	2008	2009
Celková zadluženost	1,75	2,06	1,99
Koeficient samofinancování	-0,75	-1,06	-0,99
Koeficient zadluženosti	-2,331	-1,936	-2,004

Tabulka č. 4: Vypočítané hodnoty ukazatelů zadluženosti

Výsledné hodnoty ukazatelů zadluženosti jsou ovlivněny zápornou hodnotou vlastního kapitálu, konkrétně hodnotou Výsledku hospodaření běžného účetního období a Výsledku hospodaření minulých let. Tím pádem hodnoty cizích zdrojů jsou větší než hodnoty celkových pasiv.

Díky tomuto faktu nemají ukazatelé zadluženosti požadovanou vypovídací hodnotu. To je vidět například na hodnotě koeficientu zadluženosti, který popisuje kolikrát má firma více cizího kapitálu nežli kapitálu vlastního. Výsledkem je minusová hodnota, přitom v podstatě firma vlastní kapitál dle výkazů nemá.

3.5.4 Ukazatelé aktivity

	2007	2008	2009
Obrat celkových aktiv	0,317	1,720	1,817
Obrat stálých aktiv	0,477	2,538	1,990
Doba obratu pohledávek	90,591	26,272	1,519
Doba obratu kr. závazků	83,419	61,424	62,737

Tabulka č. 5: Vypočítané hodnoty ukazatelů aktivity

Obrat celkových aktiv (OCA)

Hodnoty obratu celkových aktiv říkají, že v letech 2008 a 2009 se celková aktiva „obrábí“ v tržbách více než 1,7x. Na rok 2007 musíme brát ohled v tom, že firma vznikla až v průběhu tohoto roku. Jak je ale vidět, tak hodnota tržeb se každým rokem zvětšuje, což je dobrý předpoklad pro budoucnost firmy.

Obrat stálých aktiv (OSA)

Výsledky tohoto ukazatele jsou vyšší než u předchozího (OCA). Opět se nedá objektivně hodnotit rok 2007, proto posuzují pouze roky 2008 a 2009. V těchto letech se stálá aktiva obrátí v tržbách přibližně 2x. K posouzení, zda je tato situace optimální, je zapotřebí znát hodnotu oborového průměru.

Obrat zásob, Doba obratu zásob

Tyto ukazatele nemá význam určovat, protože dle firemních výkazů firma nevyužívá zásoby v pracovním procesu. Realita je ale trochu jiná, důvody jsou vysvětleny výše.

Doba obratu pohledávek

Firma čeká na výplatu svých pohledávek v roce 2007 více než 90 dní, v dalších letech tato hodnota prudce klesá, což je velmi dobré. V roce 2008 je to jen přibližně 26 dní a v roce 2009 jen přibližně 1,5 dne. Důvodem je postupné snižování hodnoty krátkodobých pohledávek.

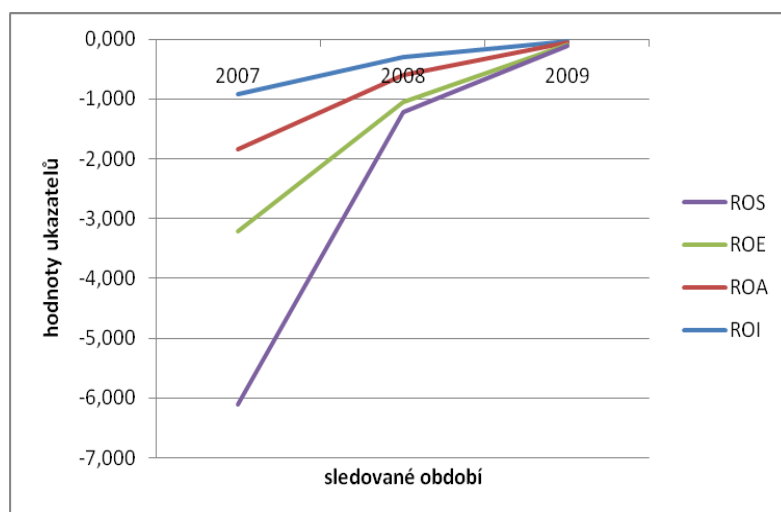
Doba obratu krátkodobých závazků

Hodnota tohoto ukazatele taktéž ve sledovaném období klesá. V roce 2007 to bylo přibližně 83 dní, v roce 2009 a 2010 se hodnota snížila na přibližně 60 dní. Důvodem byl nárůst denních tržeb, i když se krátkodobé závazky také zvyšovaly.

3.5.5 Ukazatelé rentability

	2007	2008	2009
ROI	-0,918	-0,303	-0,031
ROA	-0,918	-0,303	-0,031
ROE	-1,379	-0,447	-0,034
ROS	-2,892	-0,176	-0,017

Tabulka č. 6: Vypočítané hodnoty rentability ve sledovaném období



Graf č. 3: Vývoj ukazatelů za sledované období

Zdroj: Vlastní zpracování na základě hodnot z předchozí tabulky

K ukazatelům rentability lze dohromady říct, že jsou ovlivněny záporným výsledkem hospodaření během sledovaného období. Jak je ale vidět, tak se hodnota šplhá směrem k nule a díky tomu, že v roce 2010 se opět zvýšily tržby více než náklady, lze čekat, že firma již bude mít kladný hospodářský výsledek a tím i kladné výsledné hodnoty ukazatelů rentability.

Také je zajímavé, že ve firemních výkazech mají položky VH za běžnou činnost, VH za účetní období a VH před zdaněním úplně stejnou hodnotu.

3.5.6 Provozní ukazatele

	2007	2008	2009
Produktivita z přidané hodnoty	-434,50	22,75	92,50
Produktivita z výkonů	190,50	507,00	584,00

Tabulka č. 7: Výsledné hodnoty provozních ukazatelů za sledované období

Produktivita z přidané hodnoty

Díky tomu, že je přidaná hodnota firmy v roce 2007 záporná, tak je i ukazatel přidané hodnoty menší než nula. V ostatních dvou letech se už produktivita dostává do kladných hodnot díky nárůstu přidané hodnoty. Uvedené výsledky by znamenaly to, že na každého zaměstnance by připadlo v roce 2008 22 750 Kč přidané hodnoty. V roce 2009 by to bylo už 92 500 Kč. Tato hodnota se do budoucna určitě zvýší (dle vývoje firmy v roce 2010). Uvažoval jsem fakt, že ve firmě v roce 2007 pracovali dva zaměstnanci, v následujících dvou letech zaměstnanci čtyři. Ve firmě totiž pracují ve valné většině studenti na základě dohody o provedení pracovní činnosti apod.

Produktivita z výkonů

Každý ze zaměstnanců by firmě přinesl v roce 2007 přibližně 190 000 Kč, v roce 2008 507 000 Kč a v roce 2009 necelých 600 000 Kč. Hodnoty produktivity mohou být zkreslené díky mému odhadu zaměstnanců.

3.5.7 Souhrnné zhodnocení finanční analýzy

Ve sledovaném období, tj. v letech 2007 – 2009 nedosahuje firma příliš dobrých výsledků. Je to dáno tím, že firma vzniká až v průběhu roku 2007 (měsíc květen). Dále u výpočtů ukazatelů hraje velkou roli záporná hodnota vlastního kapitálu ve všech třech

letech (blíží se ale do kladných hodnot). Kromě toho u výpočtů ukazatelů rentability se dostáváme také do záporných hodnot díky záporným výsledkům hospodaření. Tento ukazatel se ovšem blíží k nule, lze tedy očekávat, že v roce 2010 měla firma kladný hospodářský výsledek.

Menší nevýhodou finanční analýzy je fixování účetních výkazů k určitému dni v roce. Například u této firmy je to k 31. prosinci, kdy nejsou na skladě žádné zásoby. Během kalendářního roku se ovšem zásoby ve firmě vyskytují.

Díky tomu, že ve firmě pracuji již tři roky, tak mohu říct, že se situace v roce 2010 velmi zlepšila hlavně díky zvýšeným tržbám za prodej vlastních výrobků a služeb. Je to důsledek zavedení nového sortimentu a jiné pojetí firemní propagace.

4 Vlastní návrh řešení

4.1 Investiční záměr

Veškeré informace k provedení investičního záměru jsem čerpal z informací, které mi byly poskytnuty majitelkou společností Dutch Impuls s.r.o. paní Pavlínou Valčuhovou. V investičním záměru, který se zabývá pronájmem, úpravou a vybavením prostor, které by sloužily k otevření tzv. „kamenné“ prodejny do ulice je uvedeno zmapování současné situace, detailní popis navrhované změny, důvody proč by se měl tento záměr realizovat včetně rizik spjatých s prováděním změny. Veškeré náklady spjaté s prováděním změny a očekávané výnosy jsou detailně vyobrazeny.

Dále je zde uvedeno z jakých vybraných alternativ může být záměr financován. Tento záměr by měl sloužit jako určitý podklad, který by měl význam v rozhodování o realizaci projektu. Ovšem nejen tento záměr je zapotřebí k poskytnutí financování od jednotlivých bank. Jejich požadavky se velmi liší, jedná se spíše o individuální přístup ke každé firmě, která o poskytnutí úvěru žádá.

4.2 Současná situace

Firma od své doby založení se zabývá doručováním jídla, ovšem pouze doručováním. Doposud neotevřela žádnou restauraci, či prodejní okénko typu rychlého občerstvení, kde by lidé jídlo ochutnali. Jak je již uvedeno výše, tak na rozvozu v současné době pracují zejména studenti, během dne maximálně 2 studentky zároveň a 2 studenti, kteří mají na starost rozvoz. Kromě nich se hlavně v době obědů vyskytují na firmě majitel s majitelkou (nebo provozní), kteří mají na starost vyřizování objednávek, zadávání jich do systému a vůbec řízení firmy.

Hlavně v posledních 2 letech vzrostly firemní tržby oproti nákladům. Firma získala na svou stranu několik silných zákazníků, kteří si objednávají výrobky giraffy na různá školení, zasedání apod. Kromě toho se neustále zvyšuje průměrný počet objednávek za 1 den.

Ovšem již během posledního roku firma uvažovala o tom, že by se začala prezentovat i zcela jiným způsobem. Oproti konkurenčním firmám, které rozváží

například pizzu, má firma jednu, dle mého názoru, velkou nevýhodu. Konkurenční firmy, ať už je to například Pizzeria Zakki či Pizzerie u Doktora nebo Hamm restaurant, mají kromě toho, že provozují rozvoz a dováží jídlo pro své zákazníky, ještě kamennou prodejnu. Tím myslím buďto přímo restauraci, nebo jen okénko do ulice, či malou místnost, kde si ovšem může zákazník jídlo objednat a dostane ho během pár minut a může si ho tu i sníst.

Z tohoto faktu pak těží konkurence, která samozřejmě vhodným způsobem informuje o tom, že provozuje i rozvoz těchto jídel. Tímto krokem získává snadněji i zákazníky pro rozvoz jídel. To pro firmy znamená další zisk.

Nutno podotknout, že sídlo rozvozu se nachází na Lidické ulici, přibližně 5 minut pěšky od centra Brna, hned naproti lužáneckého parku. Na ulici Lidická projde nejen v dopravní špičce spousta lidí, firma se navíc nachází poblíž křižovatky s ulicí Kotlářskou. Toto místo lze považovat za jeden z dopravních uzlů v Brně, protože tu spousta lidí přeseďá mezi dopravními prostředky. Je zde i Brno International Business School (soukromá vysoká škola), obchodní centrum META (to neobsahuje obchod s potravinami) a několik dalších míst, do kterých míří denně velké množství lidí.

4.3 Návrh řešení

Z výše uvedených důvodů je podnikatelský záměr koncipován jako návrh na zavedení „kamenné“ prodejny, kterou doposud firma neprovozuje. Toto zavedení by znamenalo pro firmu hned několik výhod, které jsou rozepsány níže v části určení přínosů a ztrát záměru.

4.3.1 Umístění prodejny

Prodejna by byla situována také na ulici Lidické, na stejné adrese. Vzdálenost mezi provozovnou rozvozu a kamennou prodejnu bude minimální, jednotlivé vstupy do objektů budou od sebe vzdáleny přibližně 10 metrů.

Díky tomuto faktu by pozice budoucí provozovny byla velkým plusem. Určitě to bude znamenat snížení nákladů v tom, že budou moci mezi sebou pracovníci spolupracovat, dle potřeb se bude obsazení zaměstnanců v kamenné prodejně měnit,

nebude nutné všechny věci připravovat v kamenné prodejně a existuje několik dalších výhod.

Ulice Lidická a Kotlářská patří k nejméně frekventovanějším v Brně, každé 2 minuty během špičky tu projíždí tramvaj nebo trolejbus městské hromadné dopravy. Na silnici se tvoří velmi hustý provoz, často tu dochází ve špičce k dopravním zácpám. Hlavně také tu projde velký počet lidí, kteří si potřebují poblíž něco vyřídit nebo jdou například jen relaxovat do parku v Lužánkách.

4.3.2 Vybavení kamenné provozovny Elektroinstalace a nátěr provozovny

Nejprve bych rád zmínil, že nejprve je potřeba místnost, která má rozlohu přibližně 20 m² vymalovat a poupravit elektroinstalaci. Na malování by firma využila pracovníky firmy, kteří by pomohli s nanesením nátěru. Tím pádem by náklad pro firmu znamenal mzdu zaměstnance, který by nátěr prováděl a zakoupení barvy.

V elektroinstalaci by se jen vytvořilo několik zásuvek pro spotřebiče. Pokud by se používalo více než stanovený počet spotřebičů, tak by se použilo prodlužovacích šňůr. Tuto úpravu by provedl elektrikář, kterému by to zabralo pár hodin práce, dalším nákladem by bylo zakoupení několika zásuvek.

Náklad na provedení

3x Zásuvka 230V + krabice přístrojová 215,- Kč

Práce elektrikáře (včetně instalace kabelů) 500,- Kč

Zdroj: (21)

Nátěr Primalex standart 15 kg 260,- Kč

Zdroj: (22)

Odměna zaměstnanci za provedení nátěru – 5 pracovních hodin x 70 Kč/hod. hrubá hodinová mzda 350,- Kč

Celkem elektroinstalace + malování 1325,- Kč

Zavedení bezpečnostního systému

Pro zvýšení bezpečnosti by se do kamenné prodejny zavedl ochranný systém. Ten by zahrnoval poplachovou ústřednu s komunikátorem, transformátorem a klávesnicí. Dále bezpečnostní systém zahrnuje 2 čidla, která by detekovala pohyb v místnosti a vnější akustickou sirénu. Tyto 3 zařízení spojí přibližně 20 m kabelů.

Firma by využila služeb firmy ADI global distribution a.s. Shodou okolností je tato firma klientem firmy Dutch Impuls. Uvedené ceny, které jsou v nákladech projektu, jsou cenou pro maloobchod. Důvodem zavedení systému je také podmínkou pojištění majetku uvnitř prodejny.

Náklad na provedení

Ceny byly poskytnuty firmou prostřednictvím zaslání ceníku firmy ADI.

Poplachová ústředna	15 300,- Kč
Kabeláž	750,- Kč
2 bezpečnostní čidla	700,- Kč
Akustická siréna	1 200,- Kč
Instalace systému	2 500,- Kč

Celkem s DPH **20 450,- Kč**

Zdroj: (23)

Opatření gastro vitríny

V této vitríně budou umístěny hotové výrobky, jako například dezerty, hotové saláty, předpřipravené panini, čerstvě vymačkané fresh džusy. Bude to největší průhledná lednice, zákazníci ji uvidí již při vstupu, bude mít funkci „prodávat“ zboží.

I když je to cukrářská vitrina, pro potřeby prodeje je pro dutch impuls s.r.o. ideální. Na obrázku, který je uvedený jako příloha č. 4 práce, vidíte pro představu podobu vitríny, jen výsledný design bude trochu jiný, ovšem ne uvedená cena.

Náklad na koupi vitríny

Chladicí cukrářská vitrína COLD 840

71 988,- Kč

Zdroj: (25)

Lednice na nápoje

Tuto lednici firmě zdarma zapůjčí firma Coca-cola a.s. Výměnou za to je dohoda, že se budou prodávat na místě výhradně nealkoholické nápoje od této firmy. Do této lednice ovšem mohou být umístěny alkoholické nápoje, jakými jsou pivo, víno či cider.

Chladicí pizza stůl

V tomto „pizza“ stole budou uloženy ingredience na přípravu pokrmů jako panini, tortilly či salátu. Zákazník by platil za ingredience, své jídlo by si tak složil sám, dle jeho individuálních chutí. Velký efekt pro zákazníka je možnost, že vidí přesně suroviny a může si vybrat, co se mu líbí. Podobu tohoto stolu můžete vidět v příloze číslo 5 této práce.

Náklad na pořízení

Chladicí pizza stůl TP 7

50 760,- Kč

Zdroj: (27)

Pracovní stůl pro přípravu jídel

Tento stůl, stejně jako předcházející je nerezový, jeho funkce bude předpříprava jídel, které se nebudou vyrábět v sídle rozvozu. Návrh podoby pracovního stolu je zobrazen v příloze číslo 6 práce.

Z rozsáhlé nabídky jsem vybral pracovní stůl s dvěma policemi o velikosti 2000mm x 700mm x 850mm. Druhá spodní police je pro praktické využití, vzniká tak další místo pro uložení suchých surovin.

Náklad na pořízení

Nerezový pracovní stůl **16 800,- Kč**

Zdroj: (28)

Grily

Pro finální zapečení panini a tortill a přípravu burgerů jsou zapotřebí 2 grily. Doporučil bych gril značky Clatronic, který griluje z obou stran naráz. Pro názornou představu je fotografie tohoto grilu uvedena v příloze číslo 7.

Náklad na pořízení

Elektrický gril Clatronic KG 3159 2x **1 958,- Kč**

Zdroj: (30)

Mycí stůl se dvěma dřezy

Dle hygienických předpisů je nutné zakoupit mycí stůl s dvěma dřezy – z důvodu přípravy jak masa, tak například zeleniny. Vybral bych velikost převisu odkapní plochy 190 cm, rozměry mycího dřezu 50 cm x 40 cm x 30 cm. Fotografie stolu je uvedena v příloze číslo 8.

Náklady na pořízení

Megastro mycí stůl dvoudřezový s profilovanou deskou **14 640,-**

Zdroj: (32)

Nábytek

Vybavení nábytkem by znamenalo dodání přibližně 2 židlí a 2 vysokých stolů, nad kterými by si klienti mohli jídlo sníst. Na stolech by byly umístěny ubrousky, dochucovadla a propagační letáky pro rozvoz Giraffy produktů.

Firma by využila celkem kvalitních produktů z velkoskladu Jena nábytek.

Náklady na pořízení

2x Židle čalouněná Bistro 1424,- Kč

Zdroj: (33)

2x Jídelní stůl Rimini 4742,- Kč

Zdroj: (34)

CELKEM 6 166,- Kč

Pokladna

V každé prodejně je nutnost mít pokladnu, z velkého seznamu pokladen bych vybral pokladnu, která se hodí pro bistro a malé restaurace od výrobce firmy SHARP.

Náklad na pořízení

Pokladna SHARP XE-A213 9 519,- Kč

Zdroj: (35)

Výzdoby

Tato část by obsahovala svítící tabuli před firmou, dále pak určitě ceduli také vevnitř, kde by byly popsány produkty a zobrazená veškerá denní nabídka. Kromě toho by byly uvnitř obrázky s žirafami, vtipnější tematika.

Náklad na pořízení

Výše uvedené výzdoby 20 000,- Kč

Hygienický program

Je potřeba, aby byla kamenná prodejna vybavena základními složkami hygienického programu, jako jsou držáky na hygienický papír, desinfekce, mýdlo, kuchyňské utěrky. Tento náklad je zařazen do provozních nákladů, postupem času bude třeba objednat nový papír apod.

Náklady na pořízení

Gastro hygiena základní set

5 000,- Kč

Radiopřehrávač

Pro nabuzení určité atmosféry je potřeba do prodejny nutné do prodejny umístit radiopřehrávač s CD. Pomůže to také zaměstnancům, dle mého názoru se pracuje lépe, když můžete někoho nebo něco poslouchat, než když pracujete v tichu a sám.

Vybraný typ rádia se navíc hodí designově mezi ostatní vybavení prodejny. Fotografie je uvedena v příloze číslo 9 práce.

Náklad na pořízení

Radiopřehrávač Philips AZ1137/12

1 439,- Kč

Zdroj: (36)

Počáteční zásoby

Před otevřením prodejny je třeba nakoupit zásoby jako jsou alkoholické a nealkoholické nápoje, alobaly, ubrousky k jídlům, dochucovadla pro náročné klienty, tácky na panini. Další zásoby jako samolepky na produkty či propagační letáky na rozvoz má již firma umístěna v sídle rozvozu. Stačilo by pár minut na přemístění těchto materiálu na místo prodejny.

Náklad na pořízení

Počáteční hodnota zásob

30 000,- Kč

4.3.3 Náklady spojené s provozem prodejny

Do této části nákladů bych zařadil mzdu pro zaměstnance. Stačil by zpočátku jeden zaměstnanec, pokud by museli lidé čekat, tak je možné zapojení 2. člověka, který předtím připravoval produkty na rozvozu. Kromě tohoto nákladu bych sem zařadil pravidelnou platbu nájmu ve výši 15 000,- za kalendářní měsíc. Dalším nákladem bude

pojištění majetku, které je vůči majetku zanedbatelnou položkou. Tato položka je započítána v nájmu. Firma začne platit nájem 1 měsíc před otevřením kamenné prodejny z důvodu rekonstrukce a vybavení prodejny.

Existují samozřejmě náklady na potraviny, ovšem budu uvažovat, že počáteční nákup je v položce zásoby, jinak ve finančním plánu se s touto položkou už samozřejmě kalkuluje.

Náklad spojený s provozem (před otevřením) **20 000,- Kč**

4.3.4 Náklady před otevřením provozovny

Celková výše nákladů, které firma investuje před otevřením kamenné provozovny, činí **270 045,- Kč** (Cena obsahuje DPH).

4.4 Harmonogram zavedení záměru

Nejprve dojde k podpisu nové nájemní smlouvy s vlastníkem objektu Lidická 75. Firma, která prozatím na místě budoucí kamenné prodejny vyklidí prostory do konce července. Tím pádem datum platnosti smlouvy se stanoví od 1.8.2011.

Od tohoto dne začnou úpravy, které jsou uvedeny v sekci vybavení prodejny. Nejprve tedy dojde k menším úpravám elektroinstalace. Tato úprava by zabrala jediný den práce elektrikáře. Poté by provedly potřebné nátěry uvnitř i vně objektu. Tato činnost by trvala přibližně tři pracovní dny. V tomto čase je započítán i čas, kdy bude probíhat uschnutí nátěrové barvy, případně dojde k vyčištění podlahy, která bude ponechána původní.

Po provedení těchto úprav by byla provedena montáž zabezpečovacího systému. Včetně nákupu a instalace od firmy ADI, zkušební provozu systému by činnost netrvala déle než 5 dní.

Poté by už došlo k umístění spotřebičů do prodejny. Tyto spotřebiče by byly objednány již předem z toho důvodu, aby nedocházelo ke zbytečným prodlením při realizaci záměru. Týká se to konkrétně gastro vitríny, lednice na nápoje, chladícího stolu, pracovního stolu a mycího stolu. Instalace těchto komponent by neměla trvat déle než 5 pracovních dní.

Po umístění spotřebičů by byly instalovány potřebné hygienické komponenty, jako jsou držák na papír, zásobník na desinfekci apod. Společně s touto činností by probíhalo vyzdobení prodejny informačními tabulemi a různými obrázky. Tato část by netrvala více než 2 dny.

Dalších 5 dní by zabralo umístění grilu, nastěhování pořízeného nábytku, umístění rádia, instalace pokladny do firmy. Tato doba počítá i s dodací dobou potřebného zboží.

Celkem by neměla realizace záměru trvat déle než jeden kalendářní měsíc, dne 1. září 2011 by měla být firma bez problémů oficiálně otevřena (týden by probíhal zkušební provoz prodejny). Průběh realizace je znázorněn v tabulce níže.

Měsíc	srpen					září
Týden	23.	24.	25.	26.	27.	
<i>Podepsání nájemní smlouvy</i>	X					
<i>Úprava elektroinstalace + nátěry</i>	X					
<i>Pořízení, montáž zabezp. systému</i>		X X				
<i>Objednání a instalace vybavení</i>		X X				
<i>Instalace hygienického programu</i>			X			
<i>Vyzdobení prodejny</i>				X		
<i>Objednání a instalace nábytku, dalších zařízení</i>				X X		
<i>Školení zaměstnanců</i>					X	
<i>Dolaďování finální podoby</i>					X	
<i>Zkušební provoz</i>						X
<i>Oficiální otevření prodejny</i>						X

Tabulka č. 8: Harmonogram realizace záměru

4.5 Určení přínosů a ztrát záměru

4.5.1 Vyčíslitelné přínosy záměru

Hlavním přínosem pro firmu budou tržby dosažené z prodeje ve vybudované kamenné prodejně. Zpočátku budou samozřejmě menší, postupem času provozu by se měly tržby zvýšit. Tato doba, kdy se bude dostávat fakt, že Giraffy fresh food otevřelo novou kamennou prodejnu svých výrobků, bude zkrácena díky tomu, že firma využije současné klientely na rozvozu. Pomocí sociálních sítí a informací vložených do objednávek do rozvozu budou stávající klienti informováni v dostatečném předstihu. Díky tomuto faktu budou lidé dříve vědět, že se mohou pro jídlo sami zastavit.

Dalším faktem, který je předností záměru, je umístění. Díky dobře umístěné poloze v městě Brně a zajímavým reklamním poutačům si tohoto záměru všimnou tisíce lidí každý den. Navíc obyvatelé ČR jsou známy tím, že rádi zkoušejí nové věci. Tím pádem budou určitě zvědaví a jídlo vyzkoušejí. Díky tomu, že firma dává opravdu velký důraz na chuť produktu, tak je velká pravděpodobnost, že se lidé začnou do prodejny vracet.

V prvních měsících firma očekává tržbu za prodané produkty přibližně 3 000 Kč denně. Tato suma se bude postupem času zvyšovat, výše očekávaných tržeb je uvedena v kapitole vyčíslení očekávaných výnosů záměru.

4.5.2 Nevyčíslitelné přínosy záměru

Přínosem, který se díky realizaci záměru dá očekávat, ovšem nedá se zcela přesně vyčíslit díky tomu, že firma používá dalších způsobů, jak oslovit nové klienty, je zvýšení tržeb z prodeje výrobků na rozvozu. O firmě se díky otevření kamenné prodejny mnohem více lidí, a pokud jim zachutná výrobek na místě kamenné prodejny, tak je tu velká šance, že využijí doručení jídla přes rozvoz.

O faktu, že firma provozuje rozvoz, se dozví každý, kdo vstoupí do kamenné prodejny. Navíc před prodejnou bude na informační ceduli uvedena nepřehlédnutelným nápisem internetová adresa webové propagace firmy.

Dále bych zde uvedl zvýšení dobrého jména firmy, zvýšení obecného povědomí o firmě v městě Brně. Také bych do této části umístil fakt, že by se po provedení záměru měl zvýšit tržní podíl firmy v oboru.

4.5.3 Možné ztráty záměru

Díky otevření kamenné provozovny je možné, že firma přijde o 1-2% svých klientů z rozvozu. Existuje totiž několik klientů, kteří si nechávají doručovat jídlo poblíž sídlo rozvozu. Tito lidé mají sice bendit v podobě toho, že nemusí platit dopravné, ale musí na své jídlo nějakou dobu čekat. Proto je možné, že právě tato skupina klientů začne využívat služeb nové kamenné prodejny.

4.6 Náklady při provozu

Při vyčíslování předpokládaných nákladů, které jsou spjaté s provozem kamenné provozovny, je nutné počítat s tím, že budou zpočátku menší, postupně se budou zvyšovat v závislosti na objemu prodaných produktů.

Při vyčíslení nákladů na mzdy a na elektřinu, plyn je důležité mít na mysli otevírací dobu kamenné provozovny. Tu jsem prozatím nezmínil. Tedy navrhuji, aby otevírací doba kamenné prodejny byla od pondělí do pátku (kromě státních svátků) od 11:00 do 20:00. Zaměstnanec či brigádník bude pracovat již od 10:00 na přípravách. O víkendech a státních svátcích by bylo zavřeno z toho důvodu, že se v této době nevyskytuje v blízkosti dostatek potenciálních klientů. Náklady na mzdy jsou uvedené v hrubé podobě mzdy. Byla uvažovaná hodinová sazba 80,- Kč /hod.

Do výčtu pracovních dní nebyl zohledňován Silvestr, který je oficiálním pracovním dnem, ovšem v této době bude zcela jistě zavřeno.

Při vyčíslování nákladů na elektřinu, plyn a vodu jsem uvažoval, že první 4 měsíce bude předpokládána menší spotřeba (4 500,- Kč za měsíc), poté jsem počítal s poplatkem 5 000,- Kč

Nákladem na suroviny se myslí spotřebované suroviny k přípravě pokrmů, hygienické potřeby. Záleží na prodaném množství. Čím víc se toho prodá, tím větší budou náklady na materiál. Dá se tedy očekávat, že náklady na materiál porostou. Náklady na suroviny budou tvořit 40% tržeb.

Zde je tabulka vyjadřující náklady, které vzniknou při provozu kamenné prodejny v Kč:

Náklady při provozu	2011¹	2012	2013	2014	2015	2016
Počet pracovních dní	85	251	251	251	250	252
Náklady na mzdy	68 000	200 800	200 800	200 800	200 000	201 600
Elektřina, plyn, voda	18 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Náklady na suroviny	102 000	376 500	414 150	455 565	499 125	540 822
Celkem	188 085	637 551	675 201	716 616	759 375	802 674

Tabulka č. 9: Náklady při provozu kamenné prodejny v Kč

4.7 Předpokládané výnosy získané realizací záměru

Výnosy budou plynout z prodeje produktů na kamenné prodejně. Pro větší přehlednost jsou znázorněny v tabulce. V roce 2011 byla uvažována průměrná denní tržba 3000,- Kč, v roce 2012 nárůst průměrných denních tržeb o 20% oproti předcházejícímu roku. Do roku 2015 je plánovaný ustálený růst 10% tržeb a v roce 2015 zvýšení tržby o 7,5% oproti předcházejícímu roku.

	2011²	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy z tržeb	255 000	941 250	1 035 375	1 138 913	1 247 813	1 352 056

Tabulka č. 10: Výnosy z tržeb v jednotlivých letech v Kč

4.8 Financování investičního záměru

Je několik možností, jakým způsobem by firma mohla financovat výdaje na investiční záměr. Buď ho pokryje z vlastních zdrojů, nebo využije čerpání bankovního úvěru či leasingu. Poslední možnost bych ihned vyvrátil z toho důvodu, že leasing musí trvat zbytečně dlouhou dobu, navíc v případě tohoto záměru se jedná o relativně nízkou částku.

Firma má dvě možnosti financování, buďto z vlastních zdrojů (díky rozvozu má zajištěný určitý zisk, který by dokázala investovat) nebo z cizích zdrojů využitím bankovního úvěru. Částka, kterou bude firma potřebovat, byla dle vyčíslených nákladů

¹ Berou se na vědomí jen měsíce září – prosinec roku 2011.

² Počítá se s měsíci září-prosinec 2011

na provedení změn stanovena na 300 000,- Kč. Stanovená částka je přibližně o 30 000,- Kč vyšší než vyčíslené náklady na provedení podnikatelského záměru. Je to z důvodu stanovení rezervy z důvodu prodražení očekávaných nákladů, či vzniku mimořádných nákladů. Osobně bych doporučil variantu využití bankovního úvěru.

Tato varianta financování investice z vlastních zdrojů mi byla navržena i majiteli firmy, protože nechtějí krýt investici ze zdrojů vzniklých z činnosti rozvozu. Níže jsou uvedené 2 varianty podnikatelských úvěrů, které by firma mohla využít při financování podnikatelského záměru.

4.8.1 Podnikatelský profi úvěr FIX Komerční banky

Tento úvěr, který se vyznačuje rychlým schvalovacím procesem je určen buď pro právnické osoby či fyzické osoby podnikatele, kteří mají oprávnění podnikat na území České republiky.

Je přímo určen na pokrytí nákupu hmotného investičního majetku a provozních potřeb firmy. Po schválení úvěru lze převést přímo na účet klienta (Dutch Impuls již využívá firemního účtu právě u Komerční banky). Úvěr je možné čerpat buď jednorázově či postupně. V případě tohoto záměru se bude jednat o jednorázové čerpání úvěru.

Splácení úvěru probíhá v měsíčních anuitních splátkách. Firma by využila varianty splácení 36 měsíců při úrokové sazbě 11,5% p.a.

Zdroj: (37)

V tom případě by celková hodnota úvěru včetně navýšení byla 356 148,- Kč při měsíční splátce 9 893,- Kč.

4.8.2 Podnikatelský úvěr mini Profit České spořitelny

V tomto úvěru není požadováno zajištění, splácení úvěru možno až na 5 let. Stejně jako v předcházejícím případě probíhá splácení úvěru pravidelnými měsíčními splátkami. Zahájení splácení úvěru je stanoveno na následující měsíc po vyčerpání úvěru. Stejně jako v předcházející variantě je možné předčasového splacení bez sankce.

Mezi podmínky poskytnutí úvěru patří minimální roční doba provozování podnikání a předložení kladného daňového přiznání.

Zdroj: (38)

Úroková sazba tohoto produktu banky je stanovena na 12% p.a. Při využití tohoto úvěru s dobou splácení 3 let by byl celkový náklad včetně navýšení 358 704,- Kč při měsíční splátce 9 964,- Kč.

4.9 Hodnocení rizik spjatých s projektem

Velikost trhu

Před přistoupením na realizaci podnikatelského záměru bude třeba dobře zmapovat trh a určit, zda má vybudování kamenné prodejny smysl a zda by byla ekonomicky efektivní.

Zajištění finančních investic

Bude třeba čerpat investice dle stanoveného scénáře. V případě pozdní obdržené platby by mohly firmě nastat komplikace. Toto riziko je částečně eliminováno možností mimořádného čerpání úvěru ze zdrojů plynoucích z firemního rozvozu.

Dodržení dodacích lhůt od dodavatelů

Veškerá nová zařízení, která budou do prodejny instalována, musí být dodána v očekávaném termínu. V případě pozdního dodání by vznikla komplikace s nedodržením harmonogramu zavedení změn

Proškolení zaměstnanců

To bude probíhat přibližně jeden pracovní den. Je důležité, aby byli seznámeni s veškerými postupy a funkcemi veškerých zařízení. Výrobní postupy už budou zaměstnanci znát z předchozího působení na rozvozu.

Oslovení klientů

Je zapotřebí v dostatečném předstihu informovat stávající firemní zákazníky o začátku prodeje v kamenné prodejně. Dále mít vyrobené a instalované poutače před firmou, které upozorní na fakt, že v blízké době bude na určeném místě otevřena prodejna čerstvých a chutných pokrmů.

4.10 Výběr varianty financování projektu

Vzhledem k tomu, že firma zamítla myšlenku, že financování projektu by hradila z vlastních zdrojů, tak financování podnikatelského úvěru proběhne z cizích zdrojů, konkrétně čerpáním podnikatelského úvěru. Doporučuji také tuto variantu z toho důvodu, že náklady na kmenový kapitál bývá vyšší než náklad úvěru.

Z uvedených variant poskytnutí úvěrů bych vybral první variantu. Jedná se o variantu čerpání podnikatelského úvěru Profi FIX Komerční banky. Tuto variantu jsem zvolil z dvou hlavních důvodů. Prvním důvodem je fakt, že firma již provozuje svůj firemní účet u Komerční banky. Druhým hlediskem je výše úrokové sazby. Ta je v případě Komerční banky nižší, než je tomu u produktu České spořitelny.

Splácení úvěrů tedy bude probíhat takto:

Délka úvěru	36 měsíců
Začátek splácení úvěru	září 2011
Ukončení splácení úvěru	srpen 2014
Měsíční splátka	9 893,- Kč
Náklad na placení úvěru rok 2011	39 572,- Kč
Náklad na placení úvěru rok 2012	118 716,- Kč
Náklad na placení úvěru rok 2013	118 716,- Kč
Náklad na placení úvěru rok 2014	79 144,- Kč

Tabulka č. 11: Informace o financování podnikatelského úvěru

4.11 Hodnocení efektivity projektu

Veškeré náklady a příjmy související s realizací navrhovaného podnikatelského záměru jsou zobrazeny výše. Je detailně popsáno tvoření nákladů jak při realizaci, tak při provozu. To samé lze říci i o výnosech.

4.11.1 Doba návratnosti investice

Pro zhodnocení efektivity celé investice využiji ukazatele Doby návratnosti investice. Po dosažení výpočtu bude možné stanovit dobu, za jak dlouho se vložený kapitál vrátí. Tento ukazatel postupně určím u realistické, pesimistické a realistické varianty.

U pesimistické varianty jsem počítal s menším množstvím tržeb než firma předpokládala v realistické variantě. 10% pokles tržeb by byl zapříčiněn například faktem, že by reklama na sociálních sítích a mezi stávajícími klienty nebyla tak účinná, nebo v případě, že by produkty Giraffy fresh food nové klienty příliš neoslovily.

V optimistické variantě vycházím z toho předpokladu, že by velikost tržeb v jednotlivých letech byla ještě o 5% větší. Firma by toho mohla dosáhnout poutavým marketingem, který by přilákal do kamenné prodejny více klientů než firma původně předpokládala.

Varianta	Výpočet	Doba návratnosti
Realistická	$300\ 000 / 236\ 559 = 1,268$	1 rok, 3 měsíce, 6 dní
Pesimistická	$300\ 000 / 137\ 728 = 2,178$	2 roky, 2 měsíce, 2 dny
Optimistická	$300\ 000 / 285\ 975 = 1,05$	1 rok, 18 dní

Tabulka 12: Vypočtené hodnoty dobu návratnosti investice u jednotlivých variant

Při výpočtu jsem dosazoval za hodnotu kapitálového výdaje 300 000,- Kč , jednotlivé hodnoty zisků jsou dosazeny základě průměrného zisku investice v prvních dvou letech.

Poznámka: Při výpočtu doby návratnosti jsem neuvažoval v potaz faktor času (nediskontoval jsem zisky jednotlivých let).

4.11.2 Čistá současná hodnota

Při výpočtu se využívá rozdílů diskontovaných peněžních příjmů a diskontovaných kapitálových prostředků. Vzhledem k tomu, že jsem určil zisk z investice v jednotlivých letech, tak můžu diskontovat právě tyto hodnoty zisku a výsledkem bude ukazatel čisté současné hodnoty.

Hodnota inflace za období měsíce dubna byla dle informací z finančního portálu pro odborníky přibližně 1,8%.

Zdroj: (39)

Tady jsou mnou spočítané výsledky ČSH za období let 2011-2016 všech variant. Část prvního roku jsem v diskontování bral, jako kdyby to byl celý kalendářní rok.

Varianta	Výpočet ukazatele	Hodnota ČSH (v Kč)
Realistická	$(62\,473 + 201\,020 + 250\,997 + 341\,249 + 468\,008 + 514\,671) - 300\,000$	1 538 418
Pesimistická	$(37\,694 + 110\,194 + 152\,855 + 235\,201 + 353\,875 + 393\,190) - 300\,000$	983 009
Optimistická	$(75\,267 + 246\,433 + 300\,068 + 394\,272 + 525\,075 + 575\,411) - 300\,000$	1 816 526

Tabulka č. 13 : Vypočítané hodnoty ČSH za sledované období let 2011 – 2016

Z vypočítaných hodnot čisté současné investice je snadné vyčíst, že ve všech třech variantách vychází vysoké kladné číslo, tím pádem můžeme říci, že je investice zisková a dle ukazatele čisté současné hodnoty doporučená k realizaci.

Závěr

Vypracovaný podnikatelský záměr se zabývá návrhem vybudování „kamenné“ prodejny produktů firmy Dutch Impuls s.r.o. Záměr byl vypracován na základě zmapování stávající situace pomocí metod SWOT analýzy, Porterova modelu konkurenčních sil, SLEPT analýzy oborového okolí, 4P marketingového mixu a finanční analýzy firmy za období let 2007 – 2009. Tyto analýzy vycházejí z teoretických předpokladů, které jsou uvedené v teoretických východiscích práce.

Na základě vyčíslených nákladů a očekávaných výnosů byla stanovena výše prostředků, které budou zapotřebí k financování záměru. Stanovená výše byla vyčíslena na 300 000,- Kč.

V práci jsou také zobrazeny možné varianty k financování tohoto záměru. Z dvou uvedených variant jsem vybral úvěrový produkt od Komerční banky. V práci jsou také uvedeny důvody výběru právě této varianty.

Téměř na závěr práce je dle metodiky uveden výpočet očekávaného zisku z investice, doba návratnosti celé investice a vyčíslení ukazatele čisté současné hodnoty.

Závěrem celé práce lze konstatovat, že je podnikatelský záměr konkurenceschopný a realizovatelný. Díky provedení záměru je možné získat od banky požadovaný úvěr, který není navíc příliš velký. Společnost o tomto kroku zavedení kamenné prodejny reálně uvažuje. Dle mého názoru by jí to pomohlo i tím faktorem, že by se o jejich službách snadněji dozvědělo větší množství potenciálních zákazníků. Určitě by se následkem otevření prodejny zvýšily také tržby z prodeje produktů pomocí rozvozu.

Při srovnání s konkurenčními firmami byl fakt neexistence kamenné prodejny dle mého názoru největším nedostatkem firmy. Vypracováním a hlavně realizací podnikatelského záměru by byl problém odstraněn. Pro firmu by to znamenalo možnost velkého rozvoje a zvýšení podílu na trhu.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

- 1) BAVLNKA, J. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 70 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
- 2) BLAHA, Z. S, JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management Press 2006. ISBN 80-7261-145-3.
- 3) FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 4) HANUŠOVÁ, H. a KOČMANOVÁ, A. *Účetnictví*. 1. vyd. Brno: PC-DIR,1998. 230 s. ISBN 80-214-1270-4.
- 5) KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
- 6) KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9
- 7) KORÁB, Vojtěch; REŽŇÁKOVÁ, Mária; PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-802-5116-050.
- 8) KOVANINCOVÁ, D., KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví: Díl II Finanční analýza účetních výkazů*. 2. vyd. Praha: Polygon, 1995. 300 s. ISBN 80-85967-07-3.
- 9) REŽŇÁKOVÁ, Mária; ZINECKER, Marek. *Finanční management 1. část*. Vyd. 2. Brno : Zdeněk Novotný, 2003. 111 s. ISBN 80-214-2488-5.
- 10) REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Finanční management 2. část*. Vyd. 2. Brno : Zdeněk Novotný, 2003. 116 s. ISBN 80-214-2487-7.
- 11) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
- 12) SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.
- 13) SEDLÁČEK, J. *Účetnictví pro manažery*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 228 s. ISBN 80-247-1195-8.
- 14) SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

15) STROUHAL, J. *Finanční řízení firmy v příkladech*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 180 s. ISBN 80-251-0913-5.

16) ŽIVĚLOVÁ, I. *Finanční řízení podniku I*. 1. vydání. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 1998. 106 s. ISBN 80-7157-339-6.

Internetové zdroje

17) *Obchodní podmínky Giraffy fresh food* [online]. 2011 [cit. 2011-05-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.giraffy.cz/clanky/obchodni-podminky>>. Poslední úprava neuváděna.

18) *Změny v dani z příjmů právnických osob* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dan-z-prijmu/nejdulezitejsi-zmeny-dan-prijem-2011/1001654/59241/>>. Poslední úprava neuváděna.

19) *Změny v dani z přidané hodnoty* [online]. 2011 [cit. 2011-03-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dan-z-pridane-hodnoty/novela-zakona-o-dph-od-1-ledna-2011/1001635/59235/>>. Poslední úprava neuváděna.

20) *Vývoj nezaměstnanosti v okrese Brno-město* [online]. 2011 [cit. 2011-05-22]. Dostupné z WWW: <http://www2.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/cr_vybranych_ukazatelu_brno_mesto>. Poslední úprava neuváděna.

21) *Ceník produktů firmy Rexel* [online]. 2011 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z WWW: <http://www.rexel.cz/rxl_cz/rubriky/userfiles/file/KARTY_2011_0509.ZIP>. Poslední úprava neuváděna.

22) *Ceník produktů Rostra* [online]. 2011 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.drostra.cz/?PID=7482&tabid=3>>. Poslední úprava neuváděna.

- 23) *Ceník produktů ADI* [online]. 2011 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z WWW: <http://www.adiglobal.cz/iiWWW/cz/produkty110.nsf/web_category_panel1_cenik_asc/47A4B5A56EB1D625C1257768002DAD28>. Poslední úprava neuvedena.
- 24) *Gastro vitrína* [online]. 2011 [cit. 2011-05-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.a1gastro.cz/uploads/zbozi/1265713519.jpg>>. Poslední úprava neuvedena.
- 25) *Vitrína COLD 840* [online]. 2011 [cit. 2011-05-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.gastroprodej.cz/chladici-zarizeni/cukrarske-a-prodejni-obchodni-chladici-vitriny/chladici-cukrarska-vitrina-cold-840.html>>. Poslední úprava neuvedena.
- 26) *Gastro stůl* [online]. 2011 [cit. 2011-05-12]. Dostupné z WWW: <http://www.m3gastro.cz/files/products/Stul_SP902.jpg>. Poslední úprava neuvedena.
- 27) *Chladicí stůl na přípravu pizzy TP 7* [online]. 2011 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.gastroprodej.cz/pizzerie-vybaveni/chlazene-pizza-stoly/stul-na-pripravu-pizzy-do-pizzerie-chladici-sire-70-cm.html>>. Poslední úprava neuvedena.
- 28) *Návrh pracovního stolu - nerez* [online]. 2011 [cit. 2011-04-23]. Dostupné z WWW: <<http://nerezovestoly.webnode.cz/products/pracovni-stoly-2-police/>>. Poslední úprava neuvedena.
- 29) *Oboustranný grill Clatronic* [online]. 2011 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z WWW: <<http://cs.i.cdn.nrholding.net/15695914/800/600/1>>. Poslední úprava neuvedena.
- 30) *Grill Clatronic KG 3159* [online]. 2011 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.mall.cz/grily-elektricke/clatronic-kg-3159>>. Poslední úprava neuvedena.
- 31) *Mycí stůl se dvěma dřezy* [online]. 2011 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z WWW: <http://www.gastronovotny.cz/files/msdol_3.JPG>. Poslední úprava neuvedena.
- 32) *Megastro, mycí stůl dvodřezový* [online]. 2011 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.megastro.cz/megastro-myci-stul-dvoudrezovy-s-prolisovanou-vrchni-deskou/d-70360/>>. Poslední úprava neuvedena.

- 33) *Židle typ bistro Z2850* [online]. 2011 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.jena-nabytek.cz/zbozi/jidelni-kouty/zidle-O248/bistro-Z2850.html>>. Poslední úprava neuvěděna.
- 34) *Jídelní stůl typ Rimini* [online]. 2011 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.jena-nabytek.cz/zbozi/jidelni-kouty/stoly-O249/rimini-Z2911.html>>. Poslední úprava neuvěděna.
- 35) *Restaurační pokladna SHARP XE* [online]. 2011 [cit. 2011-05-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.havrda.cz/restauracni.htm>>. Poslední úprava neuvěděna.
- 36) *Detailní popis radiomagnetofonu Philips AZ* [online]. 2011 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.alza.cz/philips-az1137-12-d163102.htm#popis>>. Poslední úprava neuvěděna.
- 37) *Profi úvěr FIX Komerční banky* [online]. 2011 [cit. 2011-05-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.kb.cz/cs/firmy/firmy-s-obratem-pod-60-milionu/financovani/profi-uver-fix.shtml>>. Poslední úprava neuvěděna.
- 38) *Podnikatelský úvěr mini Profit ČS* [online]. 2011 [cit. 2011-05-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.csas.cz/banka/nav/podnikatele-firmy-a-institute/podnikatele-a-male-firmy/mini-uvery/o-produktu-d00011864>>. Poslední úprava neuvěděna.
- 39) *Výše inflace v ČR za sledované období* [online]. 2011 [cit. 2011-05-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>>. Poslední úprava neuvěděna.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Vývoj nezaměstnanosti v okrese Brno – město v období 2005-2010

Tabulka č. 2: Hodnoty ČPK a ČPP ve sledovaném období

Tabulka č. 3: Vypočítané hodnoty likvidity ve sledovaném období

Tabulka č. 4: Vypočítané hodnoty ukazatelů zadluženosti

Tabulka č. 5: Vypočítané hodnoty ukazatelů aktivity

Tabulka č. 6: Vypočítané hodnoty rentability ve sledovaném období

Tabulka č. 7: Výsledné hodnoty provozních ukazatelů za sledované období

Tabulka č. 8: Harmonogram realizace záměru

Tabulka č. 9: Náklady při provozu kamenné prodejny v Kč

Tabulka č. 10: Výnosy z tržeb v jednotlivých letech v Kč

Tabulka č. 11: Informace o financování podnikatelského úvěru

Tabulka č. 12: Vypočtené hodnoty dobu návratnosti investice u jednotlivých variant

Tabulka č. 13 : Vypočítané hodnoty ČSH za sledované období let 2011 – 2016

Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj nezaměstnanosti v okrese Brno-město za období let 2005-2010

Graf č. 2: Vývoj ukazatelů likvidity ve sledovaném období

Graf č. 3: Vývoj ukazatelů za sledované období

Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvaha firmy Dutch Impuls s.r.o. ve zkráceném rozsahu ve sledovaných účetních obdobích 2007-2009

Příloha č. 2: Výkaz zisků a ztrát Dutch Impuls s.r.o. ve zkráceném rozsahu ve sledovaném období 2007-2009

Příloha č. 3: Mapa rozvozových zón firmy Dutch Impuls s.r.o. po městě Brně

Příloha č. 4: Gastro vitrína pro hotové či předpřipravené pokrmy

Příloha č. 5: Pizza stůl

Příloha č. 6: Nerezový stůl pro přípravu se zobrazením rozměrů

Příloha č. 7: Oboustranný gril Clatronic

Příloha č. 8: Dvoudřezový mycí gastro stůl

Příloha č. 9: Rádio přehrávač Philips AZ1137/12

Příloha č. 1: Rozvaha firmy Dutch Impuls s.r.o. ve zkráceném rozsahu ve sledovaných účetních obdobích 2007-2009

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Účetní období		
			2007	2008	2009
	AKTIVA CELKEM	001	1201	1179	1304
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	799	799	1191
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	799	799	1191
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	031	333	315	113
C. I.	Zásoby	032	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	177	148	10
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	177	148	10
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	156	167	103
D. I.	Časové rozlišení	063	69	65	0
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	69	65	0

Označení	PASIVA	Číslo řádku	2007	2008	2009
a	b	c			
	PASIVA CELKEM	067	1201	1179	1304
A.	Vlastní kapitál	068	-902	-1259	-1299
A. I.	Základní kapitál	069	200	200	200
A. II.	Kapitálové fondy	073	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	0	-1102	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	-1102	-357	-40
B.	Cizí zdroje	085	2103	2438	2603
B. I.	Rezervy	086	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	1940	2092	2190
B. III.	Krátkodobé závazky	102	163	346	413
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	0	0	0
C. IV.	Časové rozlišení	118	0	0	0

Příloha č. 2: Výkaz zisků a ztrát Dutch Impuls s.r.o. ve zkráceném rozsahu ve sledovaném období 2007-2009

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Sledovaná období		
			2007	2008	2009
II.	Výkony	04	381	2028	2336
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	381	2028	2336
B.	Výkonová spotřeba	08	1250	1937	1966
+	Přidaná hodnota	11	-869	91	370
C.	Osobní náklady	12	111	362	295
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	0	0	34
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	0	0	15
H.	Ostatní provozní náklady	27	66	6	133
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-1060	-288	-103
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	11	14	0
O.	Ostatní finanční náklady	45	53	83	54
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	117
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-42	-69	63
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-1102	-357	-40
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	-1102	-357	-40
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	61	-1102	-357	-40

Příloha č. 4: Gastro vitrina pro hotové či předpřipravené pokrmy



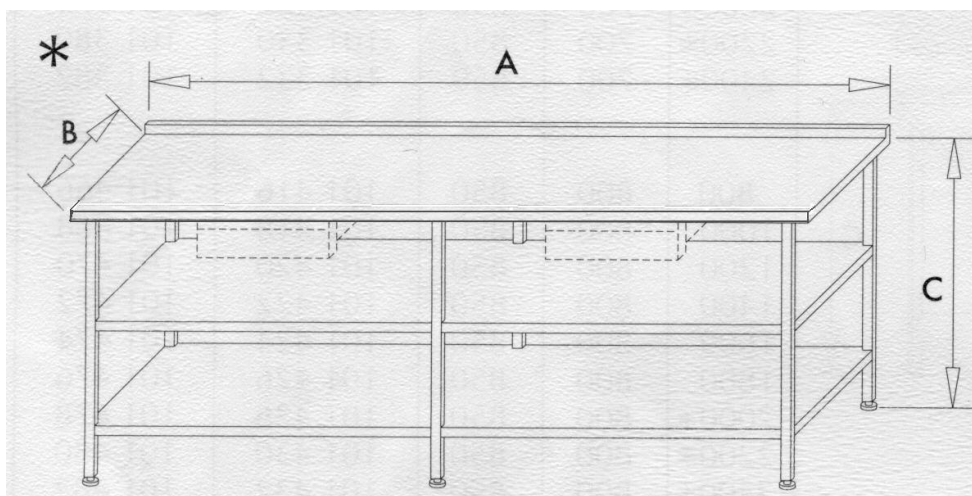
Zdroj: (24)

Příloha č. 5: Pizza stůl



Zdroj: (26)

Příloha č. 6: Nerezový stůl pro přípravu se zobrazením rozměrů



Příloha č. 7: Oboustranný gril Clatronic



Zdroj: (29)

Příloha č. 8: Dvoudřezový mycí gastro stůl



Zdroj: (31)

Příloha č. 9: Rádio přehrávač Philips AZ1137/12



Zdroj: (36)