

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Podnikatelský projekt

Lucie Blechová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lucie Blechová

Provoz a ekonomika

Název práce

Podnikatelský projekt

Název anglicky

Business plan

Cíle práce

Tvorba podnikatelského projektu.

Metodika

Teoretická východiska jsou formulována na základě studia odborné literatury a komparace názorů jednotlivých autorů, kteří se věnují problematice tvorby podnikatelského projektu. V praktické části je na základě obecného postupu navržen konkrétní podnikatelský projekt. Použitými metodami jsou: deskripce, komparace, analýza a syntéza.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

Podnikatelský projekt, analýza prostředí, technicko-ekonomická studie, investice, riziko.

Doporučené zdroje informací

- BLACKWELL, Edward. Podnikatelský plán. Originál: How to Prepare a Business Plan. Praha: Readers International, 1993. ISBN 80-901454-1-8.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- FOTR, Jiří. Jak připravit optimální podnikatelský projekt. 1. vyd. Praha: Eurovia, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.
- FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. Investiční rozhodování a řízení projektů: Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2009. 317 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, ŘEŽŇÁKOVÁ, Mária. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KORECKÝ, Michal, TRKOVSKÝ, Václav. Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Vyd.1. Praha: Grada Publishing, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- LHOTSKÝ, Oldřich. Organizace a normování práce v podniku. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005. 104 s. ISBN 80-7357-095-5.
- MAREK, Petr a kol. Studijní průvodce financemi podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 617 s. ISBN 80-86119-37-8.
- PINSON, Linda. Anatomy of a Business Plan. 7. vyd. Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2008. 292 s. ISBN 0-944205-35-6.
- SRPOVÁ, Jitka a kol. Podnikatelský plán. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 242 s. ISBN 978-80-245-1263-1.
- SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing a.s. 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- SYNEK, Milošlav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Podniková ekonomika. 5. dopl. vyd. Praha: Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

Předběžný termín obhajoby
2015/06 (červen)

Vedoucí práce
Ing. Jan Huml

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2014
prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.
Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2014
Ing. Martin Pelikán, Ph.D.
Děkan

V Praze dne 15. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Podnikatelský projekt" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 16.3.2015 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Janu Humlovi za odbornou pomoc a vedení při vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji majiteli a zaměstnancům firmy Plzeňský TEN EXPRES, s. r. o. za poskytnutí důležitých informací a cenných rad při vypracování praktické části bakalářské práce

Podnikatelský projekt

Business plan

Souhrn

Hlavním cílem předložené bakalářské práce je tvorba podnikatelského projektu na existujícím podniku, který se dostal kvůli ekonomické krizi a přesycení trhu v oboru zasilatelství do finanční tísně a je zde navržen po propočítání poměrových ukazatelů finanční analýzy plán, díky kterému by mohla firma v budoucím období dosahovat lepších ekonomických výsledků. Těchto efektivnějších výsledků je firma schopna v budoucnu dosahovat tehdy, zrealizuje-li rozšíření skladových prostor, tedy skladů či hal. Díky tomuto kroku by byl podnik schopen rychleji splatit své závazky vůči bankám a stal by se zajímavějším jak pro konkurenci, tak pro potenciální zákazníky. Praktická část je zpracována za pomoci analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy, kdy je důležité vědět, co naše podnikání ovlivňuje a s čím můžeme něco dělat a co je bohužel téměř neovlivnitelné. Analýza konkurenčního prostředí, tzv. Porterova analýza pěti sil je důležitou součástí podnikatelského projektu, protože každá firma je ohrožena současně z několika stran, ať už současnými konkurenty, novými konkurenty, ale i substituty či obchodní silou zákazníků a dodavatelů. Za pomoci poměrových ukazatelů z finanční analýzy je v práci zřetelné, jak si firma ve dvou sledovaných obdobích stála a jaký může být přibližně její vývoj do budoucna.

Summary

The main objective of the presented thesis is the creation of a business project on an existing business, which fell due to the economic crisis and the glut of the market in the field

of freight forwarding in financial distress and is here designed after propočítání indicators financial analysis of the plan, thanks to which could the company in future periods to achieve better economic results. These more effective results the company is able in the future to achieve then, will undertake if the possibility of expansion of warehouse space, thus warehouses or sheds. Thanks to this step would be the undertaking is able to more quickly pay off their obligations to the banks and would become more interesting as for the competition, so for the potential customers. The practical part is processed using

the analysis of the internal and external environment of the company, where it is important to know what our business affects, and what we can do something, and what is, unfortunately, almost not be influenced. Analysis of the competitive environment, the so-called analysis of Porters five forces is an important part of the business project, because every company is at risk at the same time from several of the parties, whether the current competitors, new competitors, but also substitutes or business power of customers and suppliers. For the help of financial ratios from financial analysis in the work of the obvious, how the company is in the two reporting periods stood, and what can be approximately its development into the future.

Klíčová slova: Podnikatelský projekt, analýza prostředí, investice, riziko, restrukturalizace, spedice, skladování, logistika

Keywords: Business plan, environmental analysis, investment, risk, restructuring, forwarding, storage, logistics

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika	12
3	Teoretická východiska	13
3.1	Vymezení základních pojmů	13
3.2	Analýza prostředí firmy	20
3.2.1	Vnitřní prostředí	21
3.2.2	Vnější prostředí	21
3.3	Porterova analýza trhu	24
3.3.1	Rozhodující faktory z hlediska konkurenčního boje v odvětví:	25
3.3.2	Ohrožení ze strany nově vstupujících firem	26
3.3.3	Obchodní síla zákazníků	27
3.3.4	Vyjednávací síla dodavatelů	27
3.3.5	Hrozba substituce výrobků a služeb	28
3.4	Finanční analýza	29
3.4.1	Uživatelé finanční analýzy	30
3.4.2	Vybrané ukazatele finanční analýzy	30
3.5	Restrukturalizace společnosti	36
4	Analytická část	38
4.1	Charakteristika podniku	38
4.2	Analýza prostředí podniku	40
4.2.1	Vnitřní prostředí	40
4.2.2	Vnější prostředí	41
4.3	Finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů	47
4.3.1	Ukazatele rentability	47
4.3.2	Ukazatele aktivity	50
4.3.3	Ukazatele zadluženosti	52
4.3.4	Ukazatele likvidity	54
4.4	Počátek restrukturalizace	57
4.5	Plán investic a další rozvoj firmy	58
4.5.1	Rámcová nabídka na stavbu haly od dodavatele	59
4.5.2	Jiné možné investice	62
5	Závěr	63
6	Seznam použitých zdrojů	64

7	Seznam obrázků	66
8	Seznam grafů.....	66
9	Seznam tabulek.....	67
10	Přílohy	68

1 Úvod

Podnikatelský projekt je základním dokumentem při plánování budoucí podnikatelské činnosti. Měl by ho mít promyšlený každý, kdo vstupuje do podnikání.

Spousta podniků vstupuje na trh s promyšlenou strategií podnikání, cílevědomě propracovaným podnikatelským projektem, se znalostí trhu v daném oboru a se znalostí konkurenčního prostředí, ale přesto neuspějí. Naopak jednoduchý cílevědomý nápad, někdy s podivem uspěje a nemusí mít ani propracované výše zmíněné body. Výsledkem je např. úspěch čokoládovny Ferrero s pomazánkou Nutella v 60. letech, která vznikla víceméně náhodou.

Zde ale nebude psáno o úspěšných celosvětově známých firmách. Je zde popsána jedna z těch méně úspěšných, kdy v rámci restrukturalizace firmy dojde ke změně předmětu podnikání.

Předložená bakalářská práce analyzuje minulý a současný ekonomický stav společnosti Plzeňský TEN EXPRES, s. r. o., která se kvůli ekonomické krizi, přesycení trhu a ztrátě konkurenceschopnosti dostala do finanční tísně a byla nucena změnit předmět své činnosti, za účelem dosažení pozitivních výsledků hospodaření.

Společnost se zabývala především zásilkovou činností, kdy se nesla na vlně 90. let. Trh nebyl přesycen množstvím takto orientovaných firem a umožňoval podnikat i regionálním firmám. Ale po vstupu nadnárodních společností a jejich etablováním na našem trhu, např. společnost PPL CZ s.r.o. v rámci skupiny Deutsche Post DHL, dále společnost Geis, Raben a další, se díky svým marketingovým strategiím a možnostem (masivní reklamní činnost, jejich obchodní agresivita a dumpingové ceny) situace na trhu postupem času změnila,

i v regionálním prostředí Plzeňského kraje a Plzeňský TEN EXPRES, s. r. o. musel rozprodat svůj vozový park a zásilkovou službu FOFR. Tato situace se stala neúnosnou.

Firma se dostala do situace, kdy jí zbývaly dvě možnosti, a to buď prodat zbytek majetku a ukončit činnost nebo se zaměřit na další předmět činnosti společnosti, a ten rozvinout. Vedení se rozhodlo podnik restrukturalizovat a rozvinout naplno tento segment.

V této bakalářské práci je zobrazeno a popsáno, jakým způsobem se tento podnik snaží dostat z nepříznivé ekonomické situace a navrhuje se zde řešení, které společnosti může pomoci při budoucím plánování. Řešením je rozšíření skladových prostor, tedy hal či skladů, které by bylo v budoucím období realizovatelné a ekonomická situace firmy by se zlepšovala. Předložená bakalářská práce je rozčleněna do pěti částí. Po první, úvodní části, ve které je seznámení s tématem, následuje část druhá, týkající se cíle, kterého chceme dosáhnout, a tím je vyvedení firmy z ekonomických problémů. Dále je zde vysvětlena metodika zpracování bakalářské práce. Třetí část zpracování se zaměřuje na teoretická východiska, kde jsou vysvětleny základní pojmy, které nás celou práci provázejí a jsou důležité pro pochopení celé problematiky. V této kapitole je charakterizováno, co podnikatelský projekt je a jaká jsou jeho specifika a požadavky na něj. Dále je zde analyzováno vnější a vnitřní prostředí firmy a konkurenční prostředí, ve kterém firma musí fungovat, jestliže se chce na trhu udržet. Je zde vysvětlen pojem finanční analýza a potřebné ukazatele jsou jasně vymezeny.

Ve čtvrté, praktické části bude popsán stav podniku před restrukturalizací a po ní, neboli její současný stav. Plzeňský TEN EXPRES s.r.o. je prezentován v minulém období, což je rok 2013, jaká byla jeho struktura, a poté popsán jeho stav k roku 2014, protože v podniku došlo k řadě změn, které je nutno vysvětlit. Je zde prováděna komparace a analýza zmíněných účetních období. V této kapitole je díky získaným údajům z účetnictví firmy, vyjádřena prostřednictvím finanční analýzy, finanční situace podniku, a to poměrovými ukazateli.

Pátá kapitola je zhodnocením ekonomické situace podniku, kdy díky informacím a datům, získaných od vedení podniku, je navrženo řešení, díky kterému by se mohl nadále výsledek hospodaření podniku zvyšovat a činnost společnosti by byla efektivnější. Je zde navrženo opatření, které by mohlo firmě nejvíce pomoci. Dále je popsán návrh investic do budoucna v rámci zaměření podniku (rozšíření skladových prostor)

2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem předložené bakalářské práce je tvorba podnikatelského projektu na existujícím podniku, který se dostal kvůli ekonomické krizi a přesycení trhu v oboru zasilatelství do finanční tísně a je zde navržen po propočítání ukazatelů finanční analýzy plán, díky kterému by mohla firma v budoucím období dosahovat lepších ekonomických výsledků. Těchto efektivnějších výsledků je firma schopna v budoucnu dosahovat tehdy, zrealizuje-li možnost rozšíření skladových prostor, tedy skladů či hal. Díky tomuto kroku by byl podnik schopen rychleji splatit své závazky vůči bankám a stal by se zajímavějším jak pro konkurenci, tak pro potenciální zákazníky.

Teoretická východiska jsou formulována na základě studia odborné literatury, která se věnuje problematice tvorby podnikatelského projektu či metodickým postupům projektování podnikatelských projektů. V praktické části je na základě obecného postupu navržen konkrétní podnikatelský projekt. Tato část je zpracována za pomoci analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy, kdy je důležité vědět, co naše podnikání ovlivňuje a s čím můžeme něco dělat a co je bohužel téměř neovlivnitelné. Analýza konkurenčního prostředí, tzv. Porterova analýza pěti sil je důležitou součástí podnikatelského projektu, protože každá firma je ohrožena současně z několika stran, ať už současnými konkurenty, novými konkurenty, ale i substituty či obchodní silou zákazníků a dodavatelů. Za pomoci poměrových ukazatelů z finanční analýzy je v práci zřetelné, jak si firma ve dvou sledovaných obdobích stála a jaký může být přibližně její vývoj do budoucna.

3 Teoretická východiska

3.1 Vymezení základních pojmů

Podnikatelský projekt

Podnikatelský projekt je dokument, který je předkládán věřiteli nebo potenciálnímu investorovi a je vždy orientován na budoucnost.

„Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy. Můžeme jej přirovnat k autoatlasu, který by nám měl usnadnit odpovědi na otázky typu: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme.“

(Veber, J., Srpová, J. a kol., 2005)

Obecné požadavky na podnikatelský projekt jsou:

- stručnost
- přehlednost
- -jednoduchost
- orientace na budoucnost
- -věrohodnost a reálnost
- ne příliš optimistický
- ne příliš pesimistický
- -nezakrývat slabá místa a rizika projektu
- -poukázat na konkrétní výhody projektu

„Podnikatelské plány, záměry, projekty, se zpracovávají pro účely a řízení vnitropodnikových aktivit, a také pro ‘‘mimo’’ podnikové účely (ve smyslu vytváření strategie podniku pro potřeby působení na jeho podnikatelské okolí, čili pro potřeby strategického řízení, orientovaného na získávání vůdčí role v konkurenčním prostředí).’’

(Římovská, P., 2014)

Ing. Římovská v publikaci upozorňuje na rozdíly v pojmech „projekt“ a „záměr“, jelikož každý odráží jiné vize rozvoje firmy a její potřeby:

„Účelné je rozlišovat význam pojmů ‘‘ projekt ‘‘ a ‘‘ záměr ‘‘ s tím, že nejdříve vzniká rámcová vize rozvoje (perspektivního vývoje růstu hodnoty podniku). Následuje identifikace tomu odpovídajících cílových záměrů, formulovaných například v podobě vybraných cílových ukazatelů růstu a zefektivnění ekonomiky podniku. V této úrovni jsou specifikovány tedy představy vrcholového managementu o nové činnosti nebo aktivitě.

Aktuálně stanovené cílové záměry jsou postupně konkretizovány ve formě projektu, je ověřována perspektivnost a realizovatelnost vytyčených cílů a následně jsou vybrané cíle propracovány v rámci jednotlivých fází tvorby podnikatelského projektu (plánu).“
(Římovská, P., 2014)

V rámci podniku slouží konkrétní podnikatelské projekty jako plánovací nástroj i jako nástroj pro rozhodování, zejména pokud vedení podniku stojí před otázkou, resp. Řešením problému dalšího rozvoje, např.:

- Rozšířením produkce či služeb a zásadními inovačními – technologickými změnami,
- Sloučením nebo naopak dělením anebo uzavřením určité organizační jednotky nebo
- Před nutností předchozího útlumu některých dosavadních aktivit (= vybrané části výrobního programu)

(Římovská, P., 2014)

V další citaci je poukázáno na význam plánování v podniku, jako kontrolního nástroje např. pro výrobní zdroje podniku (kde se porovnává plán a dosažené výsledky) a zainvestovaný kapitál:

„Všechny podnikové plány slouží současně jako nástroj pro vnitropodnikový dohled, neboli interní dohled i externí kontrolu. Pokud se jedná o investiční projekty dlouhodobé nebo jen krátkodobé, lze předpokládat i kontrolu využívání investovaného cizího kapitálu jeho věřitelem neboli poskytovatelem. Krátkodobé (operativní) a střednědobé plány, které mají úkol zabezpečování rovnováhy v bilanci spotřeby a tvorby podnikových výrobních zdrojů, jsou v podnikové praxi běžně podrobovány pravidelnému vyhodnocování, neboli porovnání skutečně dosažených výsledků a plánem stanovenými hodnotami.“

(Římovská, P., 2014)

Další důvody, pro které management zahajuje tvorbu nových záměrů a projektů (buď uvnitř podniku, nebo u externích odborníků) :

„Mimopodnikovými účely je v nejčastějších případech nazýván požadavek najít a zajistit zájem a případně i vhodný způsob spoluúčasti vnějšího investora, neboli poskytovatele kapitálu (banku, podílnické společnosti, zahraniční partnerské podniky, soukromé osoby či státní instituce a v současné době i nadnárodní instituce v rámci EU).“

(Římovská, P., 2014)

V dalších dvou citacích je porovnání publikace od p. Zadražila, který poukazuje na názor majitelů některých větších společností, že podnikatelský projekt vlastně nepotřebují. P. Římovská naopak nastiňuje důležitost podnikatelského projektu a plánování, jako velmi významného nástroje pro podnikový management.

„Někteří podnikatelé mají ten názor, že podnikatelské projekty nejsou nezbytně nutnou činností a jejich tvorba je opodstatněna především ve velkých firmách.“

(Zadražil, P., 2000)

„Podnikové plány i podnikatelské projekty, odlišované podle časového horizontu jejich uskutečňování a jejich realizace a podle detailního propracování, jsou z metodického hlediska jedněmi z nejvýznamnějších nástrojů podnikového managementu, tj. podnikového rozpočtnictví.“

(Římovská, P., 2014)

Při tvorbě podnikatelského projektu musí být počítáno také s odlišnostmi mezi jednotlivými oblastmi podnikání (množství rizik v oboru, sezonnost, limity výroby). Například v zemědělství je odvozován a současně musí být respektován biologický charakter a další specifické podmínky zemědělské výroby. V lesnictví musí být počítáno s dlouhou výrobní dobou, rozptýleností pracovišť a závislostí na povětrnostních vlivech. Na druhou stranu v oblasti dopravy má velký význam infrastruktura zájmového území a např. dopravní omezení dané země.

„Propracovanost, význam a koncepce podnikatelského záměru a účelnost metodického postupu při tvorbě podnikatelského projektu, se mohou podstatně lišit, a to nejen v závislosti na důležitosti řešených problémů cílů podniku, ale i ve spojení s typem podniku, jeho právním a organizačním uspořádáním a rovněž v souvislosti s oblastí podnikání.“

(Římovská, P., 2014)

„Tyto specifické zvláštnosti a podmínky jsou ale spojeny současně s inherentními nejistotami a riziky, které působí vedle obecně uvažovaných vlivů a nejistot tržního prostředí pro podnikání. Inherentní riziko je pojem, který vyjadřuje určitý charakter a pravděpodobnost výskytu určitého rizika v daném oboru podnikání.“

(Římovská, P., 2014)

Tvorba a realizace podnikatelských záměrů a projektů má dynamický charakter, to znamená, že v tomto procesu dochází k vývojovým změnám. Jsou to pozitivní i negativní odchylky, které se většinou objevují během celé životnosti projektu.

Postup přípravy podnikatelského projektu

- Vstupní etapa přípravy

Tato etapa je v **prvním kroku** závislá na výsledném využití podnikatelského projektu (vnitropodnikové účely x zaměření na externí poskytovatele kapitálu k financování investiční činnosti) a také na tom, zda-li bude projekt vypracován projektovým týmem, který byl vytvořen pracovníky podniku, kteří tím byli pověřeni, anebo zda bude projekt zpracován externími odborníky. Je zde nutné vypracovat úvodní charakteristiku podniku, kde budou uvedeny informace o vzniku firmy a právní charakteristika podniku. Organizační a řídicí strukturu je zapotřebí také zpracovat. Ve **druhém kroku** je identifikována a zhodnocena výchozí skladba podnikatelských aktivit firmy. To znamená, pokud existuje strategická orientace, je nutné ji posoudit a vyvodit z ní možné důsledky. Ve **třetím kroku** jsou posouzeny důvody dosavadního vývoje a zhodnocení úrovně současného stavu využívání podnikových výrobních faktorů. **Čtvrtý krok** je zhodnocením výchozího stavu ekonomické výkonnosti podniku, neboli analýza výsledků hospodaření, která se zaměřuje na provozní hospodářské výsledky. A posledním, **pátým krokem** je posouzení vybraných aspektů podnikatelské výkonnosti, kde se použijí výsledky z předchozích kroků.

- Etapa syntézy výsledků z provedených analýz

Hlavním cílem této etapy je využít výsledky zpracovaných analýz z etapy první, a díky nim ověřit životaschopnost, neboli konkurenceschopnost dosavadní strategie podniku, jsou-li její formulace a výsledky zjistitelné, a nebo připravit návrhy a opatření na změny ve strategii podniku.

(Římovská, P., 2014)

Podnik

„Podnik je základní hospodářskou jednotkou národního hospodářství. Nejvíce využívanými současnými aspekty hodnocení jsou dynamika rozvoje podniku a hospodárnost při využívání vložených prostředků, ve vztahu k organizační a řídicí struktuře hospodářské jednotky.“

(Římovská, P., 2005)

„Podnik je také základní právně organizační formou podnikání, která představuje specificky vytvořený a organizovaný soubor lidí a věcných prostředků, které jsou tvořeny: výrobními prostředky, surovinami a pomocnými materiály, penězi nebo jinak vyjádřenými finančními prostředky.“

(Římovská, P., 2014)

Podniky lze členit podle několika hledisek:

- Podle předmětu činnosti
- Podle velikosti (faktorem určujícím velikost podniku může být počet zaměstnanců, objem kapitálu atd.)
- Podle právní formy podnikání (akciová společnost, společnost s ručením omezeným, družstvo, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, podnik fyzické osoby)
- Podle způsobu provozování (podniky soukromé, státní)

(Římovská, P., 2014)

Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je taková společnost, za jejíž dluhy ručí všichni společníci společně a nerozdílně. Označení firmy jako „společnost s ručením omezeným“, může být nahrazeno zkratkou „spol. s.r.o.“ nebo „s.r.o.“. (Zákon č. 90/2012 Sb., §132)

Minimální výše vkladu je stanovena na 1 Kč, pokud společenská smlouva neurčí, že výše vkladu je vyšší. (Zákon č. 90/2012 Sb., §142)

Náležitosti společenské smlouvy jsou:

- Název společnosti
 - předmět podnikání nebo činnosti společnosti
 - určení společníků uvedením jména a bydliště nebo sídla
 - výše základního kapitálu
 - počet jednatelů a způsob jejich jednání
 - určení druhů podílů každého společníka a práv a povinností s nimi spojených
- (Zákon č. 90/2012 Sb., §146)

Podnikání

„Podnikání je soustavná činnost prováděná podnikatelem, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.“

(Římovská, P., 2014)

Restrukturalizace

„Je pojem, kdy je nutná komplexní změna struktury podniku.“

Restrukturalizace podniku je proces, který řeší závažný stav v životě firmy. Podnik se nachází v celkové krizi a potřebuje se z ní dostat pryč. Krize se projevuje jak ve finančních výsledcích, například zhoršeným cash flow, nedostatkem pracovního kapitálu, zvyšující se zadlužeností, neschopností dostát svým závazkům, ale také odlivem zákazníků, atmosférou strachu a nedůvěrou mezi lidmi v podniku zaměstnanými. Následují často velmi náročná opatření, jejichž cílem je dostat ekonomickou situaci podniku na takovou úroveň, aby společnost byla schopna dosahovat zisk.“

(restrukturalizace.cz, 2015, on-line)

Konkurence

Každý budoucí podnikatel si musí uvědomit, že vedle zákazníka a jeho společnosti bude na trhu také konkurence. Často se zapomíná na potenciální konkurenci, tj. kdo by podnikání mohl v blízké budoucnosti konkurovat.

„Na cestě za vítězstvím v konkurenčním zápasu o zákazníka je nezbytně nutné se velmi dobře s existující konkurencí seznámit. Je doporučováno provést analýzu konkurence ještě před vlastním zahájením podnikání. Lépe se pak dokážete na trhu zorientovat a uvědomíte si silné a slabé stránky vašeho produktu, resp. podnikání. Budete také schopni identifikovat příležitosti nebo hrozby, které konkurence pro váš podnik znamená.“

(ipodnikatel.cz, 2011, online)

Logistika ve skladování

Skladování je součástí logistického systému, který zabezpečuje skladování dílů, částí nebo finálních výrobků. Skladovací systémy jsou schopny shromažďovat dodávky od několika výrobců do jednoho místa, ze kterého lze dodávat zákazníkům zásilky dle jejich požadavků.

Sklady jako technická zařízení představují budovy na předem stanovené ploše pro ukládání zásob, úložná zařízení jako regály a úložníky, kde poslední zboží v systému musí být odebráno jako první.

Spedice

Je činnost, při které dochází k zajištění přeprav bez vlastního vozového parku, kdy se spolupracuje s databází různorodých přepravečů a s databankou nákladů. Výhodou je ekonomická efektivnost. S využitím spediční firmy obdrží zasilatel komplexní logistický servis a záruku, že zboží dorazí na místo dodání včas a nepoškozené. Výhodou, kterou představuje využití spedice je zajištění všech nezbytných zákonných a přepravních požadavků. Výhoda využití spediční firmy spočívá nejen v tom, že veškerá náležitá dokumentace pro průběh cesty bude zajištěna, ale také v rychlosti zajištění spediční služby. Spedice, jelikož je to jejím přímým zdrojem obživy má obsáhlé databáze kvalitních přepravečů, kteří operují nejen na silnicích. Spedice Vám zajistí také spolehlivého námořního, leteckého nebo železničního dopravce.

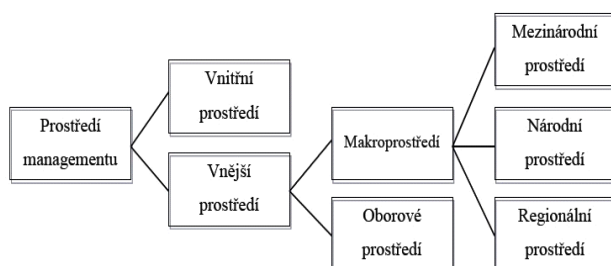
(spedice.yonix.cz, 2015, online)

Marketingové prostředí

„Marketingové prostředí je velmi dynamické a je považováno za prostor, který představuje nekončící řetězec příležitostí a hrozeb. Manažeři zde vykonávají manažerské funkce a jejich úkolem je tyto faktory (příležitosti, hrozby) analyzovat, identifikovat jejich působení a navrhnout způsoby možného přizpůsobení chování společnosti ve vztahu k současnému i k očekávanému vývoji prostředí. Firmy, které jsou schopny rychlé reakce na měnící se podmínky prostředí, mají šanci nejen, aby na trhu přežily, ale také, aby prosperovaly.“

(Pošvár, Erbes, 2008)

Obrázek č. 1: Prostředí managementu



Zdroj: Pošvár, Erbes 2008

Situační analýza (Situation analyse)

„Je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí i mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image atd.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.“

(Jakubíková, 2005)

3.2 Analýza prostředí firmy

„Pojem prostředí je zpravidla charakterizován jako soubor okolností, ve kterých někdo žije a které ho nějakým způsobem ovlivňují. Tím nějakým může být člověk, rodina, podnik, místo atd. – souhrnně řečeno, je to určitý subjekt. Na jeho chování působí jak kladné,

tak záporné vlivy prostředí, které se označují jako faktory prostředí a rozhodují jak o současném, tak i budoucím vývoji podniku.“

(businessinfo.cz, 2013, online)

Okomentoval(a): [L1]:

„Prostředí firmy lze analyzovat různým způsobem. Někteří dávají přednost analýze prostředí, které člení na prostředí managementem firem kontrolovatelné a prostředí obtížně kontrolovatelné, někdy i zcela nekontrolovatelné.“

(Berman, Evans, 1986)

Většina autorů publikací o marketingu používá členění podle P. Kotlera a G. Armstronga na vnější a vnitřní prostředí.

3.2.1 Vnitřní prostředí

Nejdůležitější je podnik definovat jako systém, ve kterém jsou lidé jako prvky a věcné prostředky propojeny vzájemnými komunikačními vazbami. Nejprve je nutné analyzovat samotné odvětví. Při analýze odvětví se sledují jeho základní charakteristiky, jako je velikost trhu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry apod.

(businessinfo.cz, 2013, online)

Okomentoval(a): [L2]:

„Situace se v každém odvětví neustále mění. Faktory, které mají největší vliv, se nazývají změnotvorné síly. Nejčastěji to bývají změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, noví zákazníci, změny technologie, nové formy marketingu, rostoucí globalizace apod. Při analýze by se měly vytipovat maximálně čtyři nejdůležitější faktory, měl by se určit jejich možný dopad na podnik a vytvořit odpovídající strategie, které na ně budou reagovat.“

(Kislingerová, Nový, 2005)

3.2.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí managementu je tvořeno faktory, jejichž původ je většinou mimo organizaci, v tzn. makroprostředí. Vnější prostředí nemůže podnik svou činností ovlivnit a je členěno na makroprostředí a mikroprostředí. Pro vývoj vnějšího prostředí jsou typické tyto rysy:

- rozvoj komunikačních technologií
- růst požadavků zákazníka
- růst intenzity konkurence
- omezování vlivu vlády
- růst významu životního prostředí

(Pošvář Z., Erbes J, 2006)

3.2.2.1 Makroprostředí

„Makroprostředí managementu se někdy také označuje za globální makroprostředí. Tvoří jej skupina šesti faktorů, které firmu ovlivňují zvenčí a přímo i nepřímo (zprostředkovaně) působí na její aktivity. Na tyto faktory nemá firma prakticky vůbec žádný vliv, nemůže je žádným způsobem kontrolovat, a proto se o ní hovoří jako o faktorech nekontrolovatelných, determinujících. Patří k nim demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, technologické prostředí, politické prostředí a kulturní prostředí.“

(Foret , M. a kol., 2005)

PESTE analýza

Pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí lze využít PESTE analýzu (někdy zvaná STEPE analýza), podle začátečních písmen českých a anglických názvů. Je to důležitý nástroj strategického řízení, který má hodnotit výlučně vnější, a to zejména makroekonomické, podmínky podniku.

Je zde zkoumáno prostředí:

P – politické a právní

E – ekonomické

S – sociální

T – technické a technologické

E – ekologické

(businessinfo.cz, 2008, online)

P - Politické a právní prostředí. Tvoří jej faktory, které vytyčují směry rozvoje společnosti. Jejich funkcí je vytváření politických a právních rámců pro jejich vývoj. Politické a právní

Okomentoval(a): [L3]:

prostředí vytváří především vláda, která zde vymezuje pravidla hry (pravidla hospodářské soutěže, mezinárodní spolupráce a zahraničního obchodu, ochrany trhu aj.)

E - Ekonomické prostředí. Je tvořeno faktory, které propojují vzájemně makroekonomické prostředí s prostředím mikroekonomickým. Ovlivňují strukturu národního hospodářství a mají vliv na jeho vývoj. Jako významný faktor ekonomického prostředí zde vystupuje Hrubý domácí produkt, kupní síla koruny, platební devizová bilance, inflace, státní rozpočet, zahraniční obchod, rentabilita odvětví aj. Z ekonomického prostředí získávají podniky výrobní faktory a kapitál.

S - Sociální prostředí. Sociální, demografické a kulturní faktory patří do tohoto prostředí a jsou v úzkém vztahu s životní úrovní společnosti. Na podniky a vedení organizací působí především počet, věk, vzdělanost obyvatelstva a jeho sociální struktura, dále rozmístění a migrace pracovních sil, spotřeba, příjmy, výdaje, zvyklosti a zájmy různých skupin obyvatelstva aj. Tyto faktory výrazně ovlivňují organizace při rozhodování co pro koho vyrábět.

(businessinfo.cz, 2008, online)

Faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů:

- kulturní: spotřební zvyky, kulturní hodnoty, řeč těla, jazyk, image, chování žen a mužů
- sociální: sociální stratifikace společnosti a její uspořádání (sociálně ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, vývoj životní úrovně, životní styl, úroveň vzdělání, mobilita obyvatelstva).

(Koudelka, Vávra, 2007)

T - Technické a technologické prostředí. Patří sem faktory, které citelně mění život lidí a organizací. Rozvoj technologií vyžaduje, aby vlastníci podniků neustále tento rozvoj sledovali, inovovali výrobu, a tak vytvářeli předpoklady pro dlouhodobou životnost a existenci společnosti. Technický a technologický rozvoj úzce souvisí s produktivitou práce, s náklady a kvalitou výrobků a služeb. Technický rozvoj zkracuje ve většině případech čas výrobního procesu a splnění požadavků zákazníka. Čas se stává rozhodujícím faktorem konkurence. Globální firmy, pokud chtějí uspět, musí investovat značné prostředky do výzkumu a vývoje nových produktů a inovací a do informačních technologií.

Okomentoval(a): [L4]:

E- Ekologické prostředí. Zahrnuje faktory, které jsou spojeny s nutností ochrany trvale udržitelného rozvoje životního prostředí. Náklady na ochranu přírodních ekosystémů, ovzduší, vody, půdy a kulturních památek neustále vzrůstají. Nutnost péče o životní prostředí je pod silným tlakem veřejnosti a státu. Stát vydává zákony na ochranu životního prostředí a v řadě případech ztěžuje firmám podmínky soutěže, a naopak vytváří příležitosti pro podniky, které v oboru ochrany přírody podnikají (recyklace odpadů, ochrana vod apod.).

(Pošvář, Z., Erbes, J., 2006)

V poslední době se používá i rozšířená analýza PESTEL, která v sobě obsahuje ekologické vlivy. Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité.

3.2.2.2 Mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí (odvětví, ve kterém firma podniká) nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku.

Do mikroprostředí lze zařadit:

- partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, dopravce atd.)
- zákazníky
- konkurenci
- veřejnost (ovlivňovatele) aj.

(businessinfo.cz, 2008, online)

3.3 Porterova analýza trhu

Porterův model analýzy trhu je založen na pěti silách, které zásadně ovlivňují konkurenceschopnost firmy v okolí a šesti bariérách vstupu na trh. Pokud tedy firma nově vstupuje na trh, musí se vypořádat s riziky pěti faktorů a překonat šest bariér. Přínosem

Okomentoval(a): [L5]:

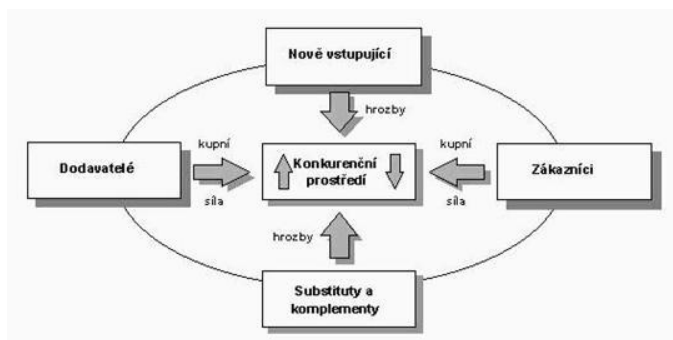
Porterova modelu je bezpochyby vymezení pěti základních hrozeb, ovlivňujících atraktivitu odvětví.

- Intenzita soupeření konkurence v rámci odvětví
- Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví
- Obchodní síla zákazníků
- Obchodní síla dodavatelů
- Hrozba substituce výrobků a služeb

(Pošvář, Z., Erbes, J., 2002)

Každá z těchto pěti sil je tím větší, čím silnější jsou rozhodující faktory této síly. Porterův model pěti sil, které ovládají konkurenci v odvětví, zobrazuje následující obrázek:

Obrázek č. 2 : Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Porter, M. E, 1994

Existuje několik důležitých ekonomických a technických charakteristik odvětví, které jsou rozhodující pro sílu každého konkurenčního boje.

3.3.1 Rozhodující faktory z hlediska konkurenčního boje v odvětví:

- Vývoj poptávky
- Charakter konkurenční struktury
- počet, velikost, obrat, silné a slabé stránky, nabídka, rozsah služeb konkurence

- důležité pro např. naše sítě prodejen, zviditelnit se ve svých silných stránkách oproti konkurenci
- Stupeň diverzifikace konkurenčních podniků
- Bariéry výstupu z oblasti podnikání
- ekonomické, strategické, tradice firmy v oboru, výhradní specializace

(Pražská, L., Jindra, J., a kol., 2002)

3.3.2 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem.

Vstup nové konkurence na trh, není žádoucí jev. Přinášejí sem novou kapacitu, a snaží se zabrat si svůj podíl na trhu a růst. To většinou může zvyšovat náklady, v důsledku snižování cen. Níže jsou ale popsány bariéry vstupu do odvětví.

(Porter, M.E., 1994)

Nové vstupující podnik, by měl mít situaci na daném trhu zmapovanou a uvědomit si všechny tyto faktory:

- **Investiční náročnost** - potřeba zdrojů pro podnikání v dané oblasti
- **Nevýhoda existujících celkových nákladů v oblasti podnikání na daném teritoriu** - náklady spojené se zavedením firmy na trh, jejím prosazením a etablováním – již etablované firmy realizují obrat a poskytují služby v již zavedených, pro ně výhodných podmínkách).
- **Nutnost podnikat ve velkém** (kvůli rozložení fixních nákladů, při malém rozsahu podnikání tuto výhodu podnik ztrácí – podnikat v malém rozsahu lze jen na nepokrytém trhu, úzce specializovaném trhu, nebo v případě, že firma disponuje velkým množstvím kapitálu na překlenutí startovní fáze podnikání)
- **Loajalita zákazníků vůči zavedené obchodní značce nebo obchodní firmě** (nutnost podpory prodeje – snaha získat zákazníky konkurence a udržet si svoje stálé zákazníky).
- **Přístup k distribučním kanálům** (nutnost existence ideálního počtu prodejních a skladovacích jednotek a jejich umístění – přístupové cesty k zákazníkům a vybudovaná obchodní síť znamenají důležitý krok v boji s konkurencí)

- **Vládní a legislativní opatření** (usnadňující, či znesnadňující politika vůči nově příchozím)

(Pražská, L., Jindra, J., a kol., 2002)

3.3.3 Obchodní síla zákazníků

Zákazník má zájem o statky či služby s nízkými cenami a požaduje co nejvyšší kvalitu.

- **Tržní faktory** (konkurence mezi kupujícími, odlišení zboží, vyjednávací síla, poměr kupujících a prodávajících a jejich koncentrace na trhu, náklady na přechod k jinému dodavateli, existence substitutů)
- **Rozhodování zákazníků při koupi** (citlivost na cenu, citlivost na kvalitu, motivace a informovanost zákazníků)

(Pražská, L., Jindra, J., a kol., 2002)

3.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví neschopného kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost. Podmínky, jež posilují postavení dodavatele, jsou obdobné těm, které činí vlivným odběratele. Skupina dodavatelů má převahu, platí-li následující podmínky:

- Nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává.
- Nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví.
- Odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny.
- Dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání.
- Skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady.
- Skupina dodavatelů představuje výrazné nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů

(Porter, M. E., 1994)

3.3.5 Hrozba substituce výrobků a služeb

Substitut je zboží vzájemně zaměnitelné, např. čaj – káva. Růst ceny jednoho vede k růstu poptávky po druhém. Všechny firmy v odvětví soutěží s odvětvími, která vyrábějí substituty. Náhradní výrobky neboli substituty limitují možné výnosy v odvětví tím, že určují ceny, které si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví. Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví.

Řízení a logistika ve skladování

Skladování je součástí podnikového logistického systému, která zabezpečuje uskladnění surovin a dílů, produktů, nebo finálních výrobků.“ „Skladovací systémy umožňují soustředit dodávky od několika výrobců do jednoho místa, ze kterého lze dodávat zákazníkům ucelené dle jejich potřeby a požadavku. Sklady jako technická zařízení představují budovy na předem stanovené ploše pro ukládání zásob, úložná zařízení jako regály, úložníky v systému posledního zboží, úložníky umožňující výběr odebíraného zboží.

(utb.cz, 2013, online)

funkce skladovacích systémů:

Přesun produktů, jejich uskladnění a přesun informací o skladovaných produktech.

Funkce skladu:

- Vyrovnávací, zabezpečovací, kompletační (automobily), spekuláční, zušlechťovací (pivo, víno)

Úkol skladových systémů:

- Zabezpečit udržování výrobních zásob
- Umožnit plynulou regulaci výrobního procesu
- Optimalizovat využití pracovníků a zařízení
- Omezit ztráty

- Zajistit dokonalý přehled o skladovaných položkách

Druhy skladů podle funkce v zásobovacím systému:

- Zásobovací sklady výroby
- Obchodní sklady
- Sklady veřejné a nájemné
- Konsignační sklady (odběratel si odebírá dle potřeby a řídí zásoby upozorněním dodavatele, že už některé položky docházejí)

(utb.cz, 2013, online)

3.4 Finanční analýza

„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýza v sobě zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“

(Pilářová, Pilátová, 2010)

„Je zde úzká spojitost mezi účetnictvím peněžních údajů, které se ovšem vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku. Aby mohla být tato data využita pro zhodnocení finančního zdraví podniku, musí být zpracována ve finanční analýze.“

(Růčková, Pilátová, 2010)

„Kvalita informací, která určuje úspěšnost finanční analýzy, je do velké míry závislá na použitých vstupních informacích. Ty by měly být kvalitní a úplné. V současné době má finanční analytik mnohem větší možnosti čerpání informací a je tedy schopen lépe zhodnotit finanční situaci podniku než tomu bylo dříve. Základ ovšem zůstává a zůstane stále stejný, jelikož základní data jsou nejčastěji čerpána z účetních výkazů.“

(Růčková, Pilátová, 2010)

3.4.1 Uživatelé finanční analýzy

- Vedení podniku

„Ukazují informace o vývoji podniku v minulosti, o příčinách jeho úspěchu či neúspěchu. Dále náměty pro zefektivnění systému hospodaření a řízení podniku, také o možných rizicích aktuálního vývoje a mnohé další.“ (Landa, 2008)

- Vlastníci

„Informace o míře zhodnocení jimi vloženého kapitálu. O tom, jak vedení daného podniku hospodaří s kapitálem. O budoucím potenciálu podniku.“ (Landa, 2008)

- Financující banky

„Informace o ekonomické situaci podniku. O tom, jaké jsou možnosti podniku splácet úvěr.“ (Landa, 2008)

- Obchodní partneři

„Informace, které jsou důležité pro obchodní styky, obzvlášť pak pro navazování nových. Do jaké míry je schopen podnik hradit závazky.“ (Landa, 2008)

3.4.2 Vybrané ukazatele finanční analýzy

- Analýza poměrových ukazatelů

„Poměrový ukazatel je vzájemný vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů. Aby měl poměrový ukazatel smysl, musí být mezi jednotlivými položkami vzájemná souvislost. Poměrové ukazatele upozorní na významné souvislosti, jejich interpretace ale vyžaduje další pátrání po jevech, které se skrývají za nimi. Je to však jedna z nejoblíbenějších metod.“ (Kovanicová, 1995)

„Poměrové ukazatele umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku. Mohou být používány jako vstupní údaje matematických modelů, popisují závislosti mezi jevy, klasifikují stavy, hodnotí rizika a nakonec také předpovídají budoucí vývoj.“ (Kovanicová, 1995)

Poměrových ukazatelů existuje celá řada, je na analytikovi, vybrat ty, které budou mít pro daný podnik největší vypovídací hodnotu.

Klasifikace ukazatelů

Poměrových ukazatelů je mnoho, a proto se třídí do skupin obvykle podle jednotlivých oblastí finanční analýzy. Základní klasifikace:

- *rentabilita (výnosnost) – poměří zisk s jinými veličinami*
- *aktivita – měří se efektivnost činnosti, také využití zdrojů podle rychlosti obratu*
- *zadluženost – posuzuje se finanční struktura z dlouhodobého hlediska*
- *likvidita – schopnost podniku splácet krátkodobé závazky*
- *ukazatele kapitálového trhu – hodnocení činnosti z hlediska zájmů akcionářů*
- *provozní ukazatele*
- *ukazatele na bázi finančních fondů a cash flow*

(Sedláček, 2007)

Ukazatele rentability

Poměří zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů podniku, jichž bylo využito k jeho dosažení. (Sedláček, 2007)

Při dosazování do čitatele a jmenovatele ukazatele se musíme nejdříve zamyslet nad tím, co má daný ukazatel vyjadřovat a jestli mezi oběma veličinami existuje „rozumný“ vztah.

(Kislingerová, Eva; Hnilica, Jiří., 2008)

- Rentabilita celkových aktiv (ROA)

„ROA by měla vyjadřovat, jakého výnosu bylo dosaženo z celkových aktiv, proto i čítatel by měl zahrnovat celkovou míru výnosu. Jelikož celková aktiva zahrnují jak vlastní, tak i cizí kapitál včetně daňového závazku vůči státu, čítatel by měl zahrnovat výnos pro vlastníky, věřitele i stát – tím je tzv. EBIT. Pokud bychom dosadili do čitatele ukazatele čistý zisk, ukazatel bude silně ovlivněn strukturou financování podniku.“

(Kislingerová, Eva; Hnilica, Jiří., 2008)

Vzorec : $ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}}$

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

„ROE měří míru ziskovosti z vlastního kapitálu. Každé podnikání je ze své podstaty rizikové. Pomocí ROE vlastníci zjišťují, zdali se jim toto riziko vyplácí. Pokud je podstupované riziko vysoké a míra ziskovosti z vlastního kapitálu malá, investor bude hledat jinou formu investování např. termínovaný vklad, cenné papíry apod. Jelikož do jmenovatele dosazujeme vlastní kapitál, do čitatele dosadíme výnos, který plyne vlastníkům – EAT.“

(Sedláček, 2001)

$$\text{Vzorec: } ROE = \frac{\text{čistý zisk} + \text{nákladové úroky}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)

Patří k nejdůležitějším ukazatelům, pomocí nichž se hodnotí podnikatelská činnost dané firmy. Vložený kapitál lze definovat více způsoby, proto se setkáváme s dvěma základními modifikacemi, a to:

- Rentabilita úhrnných vložených prostředků, tj. $ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}}$
- Rentabilita vlastního kapitálu, tj. $ROE = \frac{\text{čistý zisk} + \text{nákladové úroky}}{\text{vlastní kapitál}}$

(Sedláček, 2007)

- Rentabilita tržeb (ROS)

„Charakterizuje zisk v poměru k tržbám. Jmenovatel představuje tržní ohodnocení výkonů podniku za určité časové období. Tržní úspěšnost je podmíněna mnoha faktory. Hraje zde roli i marketingová strategie, cenová politika, reklama, módní vlivy, nálady veřejnosti aj. Udává se v %.“

(Sedláček, 2007)

$$\text{Vzorec: } ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Ukazatele aktivity

„Ukazatele aktivity „měří, jak efektivně firma hospodáří se svými aktivy. Má-li jich více, než je účelné, vznikají jí zbytečné náklady a tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potencionálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází tak o výnosy.“ (Sedláček, 2001)

- Doba obratu zásob

„Vyjadřuje průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány na skladě. U zásob výrobků a zboží je ukazatel rovněž indikátorem likvidity, protože udává počet dnů, za něž se zásoby promění v hotovost nebo pohledávku. Počítá se jako podíl průměrné zásoby a denní spotřeby.“

(Sedláček, 2001)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} * 360}{\text{tržby}}$$

Vzorec:

- Doba obratu celkových aktiv

„Ukazatel vyjadřuje, za jak dlouhou dobu dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Čím kratší doba obratu, tím lépe. Hodnota je dána obratem fixního a pracovního kapitálu, čím je podíl fixních aktiv vyšší, tím je hodnota ukazatele vyšší. Zároveň je také ovlivněn dynamikou tržeb.“

(Dluhošová, 2006)

$$\text{Doba obratu celkových aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} * 360}{\text{tržby}}$$

Vzorec:

- Doba obratu pohledávek

„Tento ukazatel udává, za jakou dobu jsou průměrně splaceny faktury. Pokud ukazatel déle překračuje doby splatnosti, je třeba přezkoumat platební kázeň odběratelů. Je důležitý zejména z hlediska plánování peněžních toků.“

(Dluhošová, 2006)

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

Vzorec:

- Doba obratu závazků

„Tento ukazatel vyjadřuje počet dní, na které dodavatelé poskytli obchodní úvěr. Charakterizuje platební schopnosti podniku vůči jeho dodavatelům.“ (Dluhošová, 2006)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} * 360}{\text{tržby}}$$

Vzorec:

Ukazatele zadluženosti

„Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik využívá k financování dluhy. Zadluženosti, byť i vysoké nemůžeme automaticky přisuzovat negativní dopady na podnik, naopak v dobře fungující firmě může vysoká finanční páka pozitivně ovlivňovat rentabilitu vlastního kapitálu. Při analýze zadluženosti je důležité konzultovat výroční zprávu ohledně leasingu, který mnohé firmy využívají, jelikož aktiva získaná prostřednictvím leasingu nejsou v rozvaze zachycena. Jsou zachyceny pouze náklady na leasing ve výkazu zisků a ztrát. V takovém případě musí analytik dbát zvýšený důraz především na ukazatele na bázi výsledovky, jakým je např. úrokové krytí.“

(Kislingerová, Eva; Hnilica, Jiří., 2008)

- Celková zadluženost

„Vypočet může být podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Čím je větší podíl vlastního kapitálu, tím je větší bezpečnost vůči věřitelům v případě nastalé likvidace. Věřitelé proto preferují nízký ukazatel celkové zadluženosti. Vlastníci na druhé straně naopak hledají prostředky, aby měli větší finanční schopnosti. Udává se v %.“

(Sedláček, 2007)

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

Vzorec:

- Úrokové krytí

„Informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. V praxi by měla část zisku vyprodukovaná cizím kapitálem stačit na pokrytí nákladů na vypůjčený kapitál. Je-li hodnota 1, znamená to, že podnik vydělá pouze na úroky, potom je celkový zisk nulový. Doporučuje se hodnota ukazatele převyšující číslo 5.“ (Sedláček, 2007)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{nákladové úroky}}{\text{nákladové úroky}}$$

Vzorec:

- Koeficient samofinancování

„Je opakem k celkové zadluženosti. Vyjadřuje finanční nezávislost podniku. Udává, do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Udává se v %.“
(Sedláček, 2007)

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

Vzorec:

Ukazatele likvidity

„Vyjadřují schopnost podniku dostát svým závazkům. Likvidita je souhrn všech potenciálních likvidních prostředků, které má firma k dispozici pro úhradu svých splatných závazků. Solventnost je schopnost hradit své dluhy, když nastane jejich splatnost. Podmínkou solventnosti je likvidita. Ukazatele likvidity poměří to, čím je možno platit, s tím, co je nutno zaplatit.“

(Sedláček, 2007)

- Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)

„Měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Základní složku pohotových platebních a tedy i nejlikvidnějších prostředků tvoří peníze na účtech, peníze v hotovosti a šeky.“

(Sedláček, 2007)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{KFM}{\text{krátkodobé závazky} + KBÚ + KfV}$$

Vzorec:

- Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)

„Při vyjádření tohoto ukazatele se berou v úvahu z oběžných aktiv jen pohotové prostředky, tj. pokladní hotovost, peníze na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry, pohledávky. Čítec je vhodné opravit o nedobytné pohledávky, případně o pohledávky, jejichž návratnost je pochybná a jejich likvidita je nízká.“

(Dluhošová, 2006)

$$\text{Pohotov likvidita} = \frac{\text{KFM} + \text{krtkodob pohledávky}}{\text{krtkodob závazky} + \text{KB} + \text{KFV}}$$

Vzorec:

- Běžná likvidita (likvidita III. stupně)

„Vyjadruje, kolikrát pokrvj obžn aktiva krtkodob závazky. U zásob může trvat velmi dlouho, než se pemn na penzn prostředky, protože nejprve musí být spotřebovány, přeměněny na výrobky, prodány, a na konec se často velmi dlouho čeká na uhradu od odběratele. Podnik s nevhodnou strukturou oběžných aktiv se často může ocitnout ve velmi tiiv finanční situaci.“

(Sedlecek, 2007)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{KFM} + \text{krtkodob pohledávky} + \text{zásoby}}{\text{krtkodob závazky} + \text{KB} + \text{KFV}}$$

Vzorec:

3.5 Restrukturalizace společnosti

„Restrukturalizace společnosti je proces, jehož cílem není likvidace podniku nebo jeho postupn rozprodej, ale záchrana ekonomick podstaty firmy. Krizov manaeri se zameruj na ozdravení podniku a hledají možnost jeho přežití. Restrukturalizace m primrn za cíl zlepšit nebo optimalizovat chod firmy a tm docílit vyiho zisku společnosti. Optimalizaci se rozumí zvyen efektivity za využití zjitn stávajícího stavu, návrhu moderního rešení, testování v praxi a nsledn doladn a implementace do života firmy. esk vnímání restrukturalizace je velice negativn a tak oproti zahraniční praxi uspnch firem tuto volbu e podnikatel vol ve většině prpad a v okamžiku vzniku firemní krize.“

(consulting-company.cz,2013, online)

Volba rozsahu a jednotlivých činností obsažených s restrukturalizačním procesu se odvíjí dle stadia společnosti. Restrukturalizace se vyuiv v prpadech tzv. prosperity- kdy podnik plánuje vraznj rozvoj a to zejména spoivjci v rozren výrobního procesu, obchodního nebo logistického oddlen. Restrukturalizace v tomto prpad m za cíl,

rozkrýt třecí místa stávajícího procesu, teoretickou přípravu nového procesu a následnou implementaci.

Revitalizace – v tomto případě je společnost ve stagnaci, či poklesu produkce, obrátu, zisku. V tomto případě je potřeba provést kompletní analýzu společnosti a to dle jednotlivých oblastí/divizí/odd. Cílem této analýzy je identifikovat nerentabilní činnosti, činnosti, které tvoří nadměrný náklad a nahradit je popř. upravit procesy tak, aby se společnost opět dostala do profitabilní roviny.

Resuscitace – firma je na hranici zániku, a chce se z této situace dostat. V těchto případech se jedná o tzv. krizový management, který má za cíl maximalizovat cenu podniku v případech kdy se vlastníci rozhodnou ukončit podnikatelskou činnost této společnosti. V případech kdy vlastníci jsou ochotni/schopni zajistit nutné investiční prostředky k úspěšné restrukturalizaci má krizový manažer za cíl maximálně zkrátit dobu, kdy společnost generuje ztrátu. Cílem manažera je v co nejkratší době ukončit dotování firmy/projektu za co nejmenších investic vlastníků.

(consulting-company.cz,2013, online)

Obrázek č. 3 : Životní cyklus společnosti

Životní cyklus společnosti



Zdroj: (pwc.com,2014, on line)

Výše přiložený obrázek (č. 3), zobrazuje zjednodušený životní cyklus společnosti. Vychází z myšlenky, že v podniku po rychlém růstu a fázi zralosti, může dojít k různým situacím, které jsou na schématu znázorněny. Udává do jakého momentu je restrukturalizace možná a jak náročný její průběh bude.

4 Analytická část

4.1 4.1 Charakteristika podniku

Obchodní společnost Plzeňský TEN EXPRES, s. r. o., byla založena 1. 1. 1997 jako rodinná firma otce a syna. V obchodním rejstříku vedeného Krajským soudem v Plzni, oddíl C, vložka 8367 bylo jako předmět podnikání zapsáno vnitrostátní zasilatelství, mezinárodní zasilatelství, silniční motorová doprava nákladní, skladování zboží a manipulace s nákladem. Společnost se zabývala především vnitrostátním zasilatelstvím v několika celostátních zasilatelských systémech, naposledy v systému FOFR, ve kterých zajišťovala obslužnost v západních Čechách rozdělených do čtyř atrakčních oblastí.

Expresní přepravou kusových zásilek se firma zabývala více než dvacet let. Činnost představovala více než 60% tržeb společnosti. Firma zaměstnávala 48 zaměstnanců, vozový park zásilkových dodávek čítající přes 30 vozů. Firma měla střediska v Praze, Karlových Varech, Nepomuku, Zbůchu a v Manětíně. V roce 2008 byla dokončena stavba velkokapacitní skladové haly s moderním technologickým vybavením. Jedná se o areál doplněný o manipulační betonovou plochu s parkovištěm. Skladová hala o ploše 4000 m² je umístěna na strategickém místě v blízkosti dálnice Plzeň- Rozvadov. Díky této investici se firma naplno zaměřila na služby ve skladování zboží a dále tuto podnikatelskou činnost rozvíjela. Počátkem roku 2009, jak již bylo v úvodu zmíněno, došlo k celosvětové hospodářské krizi, která měla dopad i na tuto firmu, došlo k velké změně v konkurenčním prostředí a v důsledku rapidních změn ceny v zasilatelství, se společnost stala nekonkurenceschopnou.

Podnik „táhl“ ztrátu několik let a snažil se jí dorovnat odprodejem movitého, i nemovitého majetku. Výsledkem bylo, když v roce 2013 byla ztracena všechna střediska, mimo Zbůch a byl odprodán téměř veškerý vozový park. V první polovině 2013 se proto vedení podniku rozhodlo neúnosnou situaci zastavit a začalo s restrukturalizací. V červnu 2013

došlo k ukončení spolupráce se systémem FOFR a ke smluvnímu předání zasilatelství přímo tomuto systému včetně všech zaměstnanců v daných oblastech.

Rok 2014 byl pro firmu rozhodujícím rokem, byl odprodán zbytek nepotřebného majetku, počet zaměstnanců snížen na nezbytný počet a firma se naplno začala věnovat službám v oboru skladování zboží a spedice. V současné době má podnik 9 zaměstnanců (2 administrativní činnost, 5 manipulační činnost ve skladu, 2 management). Zbůch se stal hlavním logistickým centrem, kde jsou kanceláře, hlavní sklad a sídlí zde vedení podniku. Restrukturalizace firmě prospěla, letošní rok se již dostala do zisku, platí své závazky vůči bankám, má stále zákazníky a dokonce si musela pronajmout sklady v Nýřanech a v Manětíně, aby se uskladnilo požadované množství zboží.

(Plzeňský TEN EXPRES, s. r. o.)

Graf č. 1 : Prohlubování ztráty společnosti v letech 2009 až 2013



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dokladů podniku

4.2 Analýza prostředí podniku

4.2.1 Vnitřní prostředí

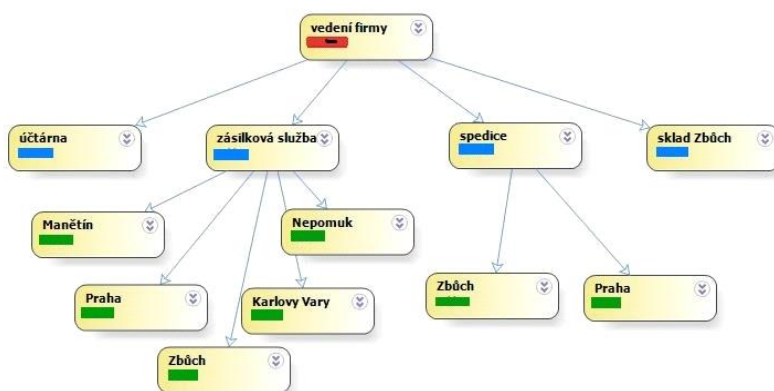
Vedení podniku představují dva společníci, kteří jsou zároveň jednatele, jeden je pouze statutárním jednatelem, druhý je výkonným jednatelem, zároveň má na starost obchodní činnost podniku. Hlavní provoz a řízení skladování má na starost provozní vedoucí, který má pod sebou na skladech 5 zaměstnanců:

- 3 pracovníci ve středisku firmy Zbůch
- 1 pracovník sklad Manětín
- 1 pracovník sklad Nýřany

V období s větším rozsahem manipulační činnosti si firma najímá pracovníky na krátkodobý pracovní poměr. Provozní vedoucí má zároveň za úkol sledovat ochotu, zodpovědnost, pracovitost a flexibilitu zaměstnanců v průběhu směn a každý měsíc je formou odměn motivovat. V administrativní budově ve středisku firmy Plzeňský TEN EXPRES ve Zbůchu je účetní, která zde vykonává klasické administrativní práce, nezbytné pro fungování podniku.

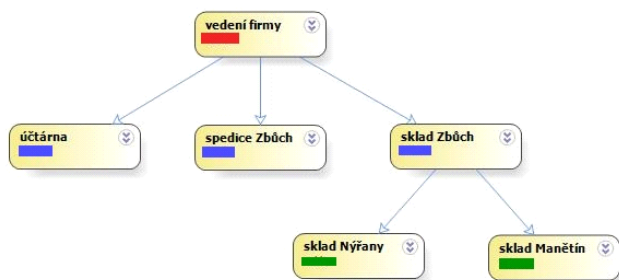
- Změny v organizační struktuře ve sledovaných obdobích

Graf č. 2 : Organizační struktura firmy (rok 2013)



Zdroj: Vlastní zpracování dle informací od vedení podniku

Graf č. 3 : Organizační struktura firmy (rok 2014)



Zdroj: Vlastní zpracování dle informací od vedení podniku

Interpretace změn

Z výše uvedených grafů je patrné, že společnost byla na konci roku 2013 restrukturalizována

a její činnost se již od roku 2014 až do současnosti ubírá jiným směrem, a to směrem skladování různého sortimentu zboží ve skladových halách, kterými disponuje a expedicí. Restrukturalizace firmy byla nutná z hlediska ekonomických problémů, které ve firmě nastaly kvůli zhoršujícím se podmínkám ve spolupráci se zásilkovou službou, tj. FOFR. V současné době je na dopravním trhu vinou částečného oživení ekonomiky a vinou toho, že spousta menších dopravců ukončila svoji činnost, tzn. méně automobilů a to znamená, že se zvyšují ceny za dopravu.

4.2.2 Vnější prostředí

4.2.2.1 Porterův model pěti sil analyzující Plzeňský TEN EXPRES, s. r. o.

1) Intenzita soupeření konkurence v rámci odvětví

Rivalita mezi stávajícími konkurenty v oboru skladování je značná, protože dopravní firmy, ať už menší či větší, jsou rozmístěny po celé ČR. Potenciální zákazník má na výběr z moha podniků, které nabízejí velké prostory, zvláště v blízkosti dálnice Praha – Plzeň, kde se náš podnik nachází. Rozhodujícím výběrem proto mnohdy bývá hlavně cena, kvůli které nejsou malé a střední firmy schopny konkurovat nadnárodním

společnostem. V současnosti jsou hlavními konkurenty společnosti Plzeňský TEN EXPRES, s.r.o. firmy:

- Geis Global Logistics, která je součástí celosvětové logistické skupiny Geis Group se sídlem v německém Bad Neustadtu. Na českém trhu působí od roku 1991 a patří zde mezi přední poskytovatele komplexních přepravních a logistických služeb ve vysoké kvalitě.
- TecPlast, která poskytuje širokou škálu logistických služeb, se zaměřením zejména v oblasti automobilového a elektrotechnického průmyslu. Cílem společnosti je poskytovat komplexní logistické služby, jako je skladování, doprava, celní služby, přebalování a kompletaci, kvalitativní kontrolu.

Firma Plzeňský TEN EXPRES, s.r.o., má na trhu tradici a za léta podnikání ve skladování si vytvořila důvěru u zákazníků. Díky spolehlivosti, flexibilitě a schopnosti skladovat zboží nejrůznějšího druhu a množství je firma konkurenceschopná i vůči mnohem větším firmám nacházejících se v bezprostřední blízkosti.

(Plzeňský TEN EXPRES, s.r.o.)

2) Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Vstup nové konkurence na trh, není žádoucí jev. Konkurence se snaží si zabrat si svůj podíl na trhu a růst. To většinou může zvyšovat náklady, v důsledku snižování cen. Konkrétně v naší lokalitě, v blízkosti Plzně, je několik rozrůstajících se průmyslových zón, kde je potenciál na budování nových skladových prostor.

Obor má ale poměrně vysoké překážky pro vstup na trh, které jsou vyjmenovány níže:

- **Investiční náročnost**
 - Počáteční náklady v sektoru skladování jsou velmi vysoké (nákup pozemků, stavba skladovacích objektů, přístupové komunikace, zázemí podniku).

- Nejdražší je vybudování zázemí firmy se skladovacími prostory, tam ovlivňuje velikost investic nejvíce velikost a typ haly (montovaná ocelová, ocelo-betonová, plachtová, zděná).
- Plzeňský TEN EXPRES má v tomto ohledu výhodu vybudovaného, moderního, logistického areálu s přílehlými pozemky a možností dalších investic do nových skladových prostor.

Tab. č. 1 : Cena ocelové, montované haly

parametry:			
ocelová, zateplená hala se dvěma vraty, střešními světlíky a zátěží na střední zátěž sněhu			
rozměry:			
šířka: 8 m výška 5m délka 50m			
Cena konstrukce:	2 292 000 Kč		
Cena střešního pláště:	1 064 900 Kč		
Cena stěnového pláště:	891 600 Kč		
Cena výplní - vrata, okna:	111 700 Kč		
Cena doplňků - žlaby:	61 600 Kč		
Cena za dopravu:	19 900 Kč		
Cena celkem bez DPH:	4 441 700 Kč		
Cena celkem bez DPH:	4 441 700 Kč		
DPH 21 %:	932 800 Kč		
Celková cena s DPH:	5 374 500 Kč		

Zdroj: montovane-haly.com

- *Nevýhoda existujících celkových nákladů v oblasti podnikání na daném teritoriu*

- Plzeňský TEN EXPRES, s.r.o. se se svými sklady ve Zbůchu „zaběhl“ a stal řádně konkurenceschopný až po cca 5 letech provozu, proto by nově vstupující firmě trvalo dlouhou dobu, než by vešla do podvědomí, zákazníci jsou v tomto oboru velmi nedůvěřiví
 - ***Nutnost podnikat ve velkém***
 - Malé podniky na trhu skladování zboží téměř neexistují, nebo pouze výjimečně při úzké specializaci na určitý druh výrobků (produkty vyžadující speciální péči a ochranu)
 - na Plzeňsku jsou v provozu hlavně střední a velké podniky, které působí nejen v ČR např. Ehrhardt + Partner Group
 - malý podnik by se kvůli poměrně nízkým maržím v oboru neuzavřel, pro fungování je potřeba mít k dispozici velkorozměrné skladovací haly s velkým a rychlým obrátem zboží a propracovanou logistiku
 - ***Loajalita zákazníků vůči zavedené obchodní značce nebo obchodní firmě***
 - V rámci prevence proti odlivu zákazníků, v důsledku nových, či staronových konkurencí se Plzeňský TEN EXPRES snaží své služby inovovat, vytvářet výhodné programy pro své stálé a dlouhodobé zákazníky a vytvářet ty nejlepší podmínky pro bezproblémovou péči o svěřené zboží
 - ***Přístup k distribučním kanálům***
 - Nová konkurence by měla už mnohem větší problém hledat pozemky na vhodném místě, ke stavbě logistického areálu, než tomu bylo např. před 10 lety
 - Nejlepší místa už jsou zabrána a nákup pozemků je někde téměř nemožný
 - ***Vládní a legislativní opatření***
 - V tomto směru není nově vstupující podnik nijak omezován, kromě respektování pravidel daných zákonem, obor dopravy je v zákonech a nařízeních mnohem více „sešněrován“
- 3) Obchodní síla zákazníků

Jednou z těch největších výhod, Plzeňského TEN EXPRESU je umístění v průmyslové zóně okrajové části města Plzně. Je zde koncentrováno velké množství podniků, ať už výrobních, či dopravních, a to jsou odvětví závislá na skladování zboží. Navíc je tato oblast situována v bezprostřední blízkosti dálnice ČR- Německo, což už jí předurčuje stát se logistickým centrem pro české i německé zákazníky (firmy).

Jak již bylo výše zmíněno, podnik má několik zákazníků, s objemem skladovaného zboží, a proto již vlastní prostory nedostačují. Jedná se hlavně o rychloběžné zboží, které je náročné na neustálou manipulaci (meziskladování nápojů známých značek apod.)

Tab. č.1 : Nejdůležitější zákazníci společnosti

název:	předmět podnikání:	možnosti skladování:
IDEAL Automotive	interiéry vozidel	sedadla, koberečky, různé kryty, izolace
Lagermax	logistika a spedice	různé spediční zboží
CP Service	spedice	různé spediční zboží
Faurecia	kovovýroba, zpracování kovů	kovové konstrukce sedadel pro auta

Zdroj: Plzeňský TEN EXPRES, s.r.o.

Obrázek č. 4 : Umístění komplexu u dálničního uzlu Plzeň - Rozvadov



Zdroj: rsd.cz

4) Hrozba substitučních výrobků

Celkově je hrozba substitučních výrobků v tomto odvětví minimální. Budoucnost může být zcela jiná, ale zatím nelze nahradit žádným jiným produktem. Jiná otázka je, zda lze nahradit jinou službou.

V prostředí českého trhu se jedná o službu Nový logistický koncept (NLK), který využívá úspěšně podnik Škoda Auto a.s.

Definice zní:

„Základní myšlenkou NLK je stabilizace a optimalizace materiálových toků tak, aby v přesných časových úsecích byl v celém procesním řetězci vyráběn a poté expedován pouze materiál nezbytný pro zajištění výroby vozů v nejbližším časovém úseku, tedy bez zbytečných zásob. V praxi to znamená přechod k navázení materiálu od dodavatelů v menších dávkách na kratší časové období.“

(Logisticsatoz.com,2011, on line)

5) Vyjednávací síla dodavatelů

Činnost skladování zboží je sice náročná na počáteční investice, ale náklady na provoz jsou relativně nízké.

Plzeňský TEN EXPRES, s.r.o. má uzavřené smlouvy s dodavatelskými firmami, které zajišťují tyto materiály a služby :

- Obalové materiály a izolační pásy na kompletaci zbožíObaly Plzeň
- Pohonné hmoty do služebních vozidelRobin Oil
- Kancelářské potřeby ... Office depot
- Servis a nákup skladových regálů PROFI REGÁLY Fail, s.r.o.
- Služební telefony ... Vodafone

U současných dodavatelských firem není pravděpodobné, že by rapidně zvyšovaly ceny dodávaných statků a služeb. Trh poptávaných produktu je na Plzeňsku nasycený a spíše dochází k převisu nabídky nad poptávkou. Firma má kontrakty s dodavateli uzavřeny dlouhodobě a výhodně. Není důvod stávající situaci měnit.

4.3 Finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů

Analýza, která zkoumá vztah dvou různých položek z účetních výkazů. Jedna položka tvoří čítec zlomku a druhá jeho jmenovatel. Ukazatele mohou být poměřovány v různých oblastech. Nejčastěji to jsou oblasti rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Ukazatele jsou aplikovány na společnost Plzeňský TEN EXPRES, s. r. o. a jsou vypočítány pro rok 2013 a rok 2014. Tato analýza obsahuje výsledky jednotlivých ukazatelů a zhodnocení, ve kterém je firmě navržena možnost řešení ekonomických problémů, které byly nalezeny díky těmto ukazatelům nalezeny.

4.3.1 Ukazatele rentability

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

V následujících tabulkách (tab. 2,3) jsou zobrazeny výsledky poměrové analýzy ukazatelů rentability vlastního kapitálu v jednotlivých sledovaných letech.

Tab. č. 2 : Rentabilita vlastního kapitálu (rok 2013)

ROE	
Zisk (v mil.Kč)	Vlastní kapitál (v mil.Kč)
-5 865 000	-2 991 000
1,96	

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Tab. č. 3 : Rentabilita vlastního kapitálu (rok 2014)

ROE	
Zisk (v mil. Kč)	Vlastní kapitál (v mil. Kč)
3 989 000	2 489 000
1,6	

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Interpretace výsledků:

V roce 2013 se firma dostala do situace, kdy její výsledek hospodaření byl záporný, tzn. ztrátový a vlastní kapitál byl také v záporných hodnotách, tudíž rentabilita vlastního kapitálu, ačkoliv matematicky vyšla kladně, tak ale vyšla z hodnot, které nejsou pro fungující firmu přípustné. Rentabilita, nebo také výnosnost, udává schopnost podniku dosahovat výnosu (zisku). V roce 2013 kvůli ztrátě tudíž není firma schopna dosahovat jakéhokoliv výnosu.

Z druhé tabulky je patrné, že rok 2014 se ubírá lepším směrem než hodnoty roku 2013. V roce 2014 došlo k prodeji systému FOFR, tj. zásilkové služby, která byla pro firmu činností ztrátovou, a tím se firma dostala z hodnot záporných, do hodnot kladných. Hodnota vlastního kapitálu byla navýšena.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

V následujících tabulkách (tab. 4,5) jsou zobrazeny výsledky poměrové analýzy ukazatelů rentability celkového kapitálu v jednotlivých sledovaných letech.

Tab. č 4 : Rentabilita celkového kapitálu (rok 2013)

ROA	
Ztráta (v mil.Kč)	-5 865 000
Placené úroky (v mil. Kč)	1 103 000
Celkový kapitál (v mil. Kč)	88 490 000
-0,054	

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Tab. č. 5 : Rentabilita celkového kapitálu (rok 2014)

ROA	
Zisk (v mil. Kč)	3 989 000
Placené úroky (v tis. Kč)	935 000
Celkový kapitál (v mil. Kč)	77 654 000
0,063	

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Interpretace výsledků:

Tento ukazatel je jedním z nejdůležitějších v celé finanční analýze. V roce 2013 je hodnota tohoto ukazatele záporná, což je velký problém v životě podniku. Hodnota rentability celkového kapitálu by měla být minimálně 8 % a v roce 2014 se firma této hodnotě blíží, rentabilita celkového kapitálu je 6,3%, proto je v budoucnu možné očekávat ještě lepší výsledek.

Rentabilita tržeb (ROS)

V následující tabulce (tab. 6) jsou zobrazeny výsledky poměrové analýzy ukazatelů rentability tržeb v jednotlivých sledovaných letech.

Tab. č. 6 : Rentabilita tržeb

ROS	Zisk (v mil. Kč)	Tržby (v mil. Kč)	Výsledek
2013	-5 865 000	86 974 000	-0,067
2014	3 989 000	47 491 000	0,084

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Interpretace výsledků:

Rentabilita tržeb je v roce 2013 záporná, jako všechny rentability v tomto období. V roce 2014 je hodnota však rapidně vyšší, a to i přesto, že tržby dosahovaly hodnot nižších než v roce 2013. Ale hlavní příčina tohoto nárůstu je ta, že hospodářský výsledek je kladný, tudíž se mluví o zisku, na rozdíl od roku předchozího. Požadovaná hodnota by měla být 10 %. Je nutno dodat, že tento ukazatel se hodně liší podle odvětví. Ukazatel nákladovosti tržeb se jako jediný z těchto ukazatelů uvádí v korunách. Tento ukazatel vyjadřuje, kolik nákladů musí podnik vynaložit na jednu korunu tržeb. Z toho vyplývá, že cílem každého podniku by mělo být dosažení co nejnižší hodnoty tohoto ukazatele.

4.3.2 Ukazatele aktivity

V následujících tabulkách (tab. 7-10) jsou zobrazeny výsledky poměrové analýzy ukazatelů aktivity ve sledovaných letech.

Tab. č. 7 : Doba obratu zásob v r. 2013

Doba obratu zásob (dny)	
Zásoby (v tis. Kč)	116 000
Tržby (v mil. Kč)	86 974 000
Výsledek	172,85

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Tab. č. 8 : Doba obratu zásob v r. 2014

Doba obratu zásob (dny)	
Zásoby	0
Tržby (v mil. Kč)	47 491 000
Výsledek	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Interpretace výsledků:

Doba obratu je počet dní (např. u zásob je to počet dní, po které jsou zásoby vázány v podniku) a firma se snaží, aby hodnota tohoto ukazatele byla co nejnižší. Od roku 2014

až do současnosti nejsou zásoby v podniku žádné, tudíž doba obratu zásob není podstatným ukazatelem.

Tab. č. 9: Doba obratu celkových aktiv v r. 2013

Doba obratu celkových aktiv (dny)	
Celková aktiva (v mil. Kč)	44 245 000
Tržby (v mil. Kč)	86 974 000
Výsledek	183,14

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Tab. č. 10 : Doba obratu celkových aktiv v r. 20143

Doba obratu celkových aktiv (dny)	
Celková aktiva (v mil. Kč)	38 827 000
Tržby (v mil. Kč)	47 491 000
Výsledek	294,32

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Interpretace výsledků:

Ukazatel vyjadřuje, za jakou dobu dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Čím kratší doba obratu, tím lépe. Dle výsledků z tab. č. 9 a 10 je zřejmé, že lepší výsledek má ukazatel doby obratu celkových aktiv v roce 2013.

Tab. č. 11: Doba obratu pohledávek v r. 2013

Doba obratu pohledávek (dny)	
Pohledávky (v mil. Kč)	11 741 000
Tržby (v mil. Kč)	86 974 000
Výsledek	48,6

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Tab. č. 12 : Doba obratu pohledávek v r. 2014

Doba obratu pohledávek (dny)	
Pohledávky (v mil. Kč)	9 826 000
Tržby (v mil. Kč)	47 491 000
Výsledek	74,48

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Interpretace výsledků:

Dobu obratu pohledávek můžeme jinak také nazývat dobou splatnosti pohledávek. Ta byla v roce 2013 48,6 a v roce 2014 stoupla na 74,5 dnů, což není pozitivní.

4.3.3 Ukazatele zadluženosti

V následujících tabulkách (tab. 13-16) jsou zobrazeny výsledky poměrové analýzy ukazatelů zadluženosti za roky 2013 a 2014.

Tab. č. 13: Celková zadluženost v r. 2013

Celková zadluženost r. 2013	
Cizí kapitál (v mil. Kč)	46 507 000
Celková aktiva (v mil. Kč)	44 245 000
Výsledek (v %)	105,11

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Tab. č. 14 : Celková zadluženost v r. 2014

Celková zadluženost r. 2014	
Cizí kapitál (v mil. Kč)	35 831 000
Celková aktiva (v mil. Kč)	38 827 000
Výsledek (v %)	92,28

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Intepretace výsledků:

Negativní zadluženost nemusí být známkou špatného podnikání. Firma může například správně využívat tzv. finanční páku (tzn. zvyšování rentability vlastního kapitálu použitím kapitálu cizího, který může být levnější). V roce 2013 je cizí kapitál vyšší než celková aktiva a celková zadluženost je alarmující a je jasné, že v podniku musí dojít ke změně, která jej zachrání, protože taková hodnota nevěští nic dobrého. Firma má málo vlastních zdrojů. Rok 2014 hlásí změnu ve struktuře celkových aktiv, která jsou nyní vyšší než hodnota cizího kapitálu a ačkoliv je výsledek celkové zadluženosti stále vysoký, ubírá se lepším směrem.

Tab. č. 15 : Koefficient samofinancování (rok 2013)

Koefficient samofinancování r. 2013	
Vlastní kapitál (v mil. Kč)	-2 991 000
Celková aktiva (v mil. Kč)	44 245 000
Výsledek (v %)	-6,76

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Tab. č. 16: Koefficient samofinancování (rok 2014)

Koefficient samofinancování r. 2014	
Vlastní kapitál (v mil. Kč)	2 489 000
Celková aktiva (v mil. Kč)	38 827 000
Výsledek (v %)	6,41

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Interpretace výsledků:

Koefficient samofinancování vyjadřuje finanční nezávislost podniku. Koefficient musí společně s celkovou zadlužeností dát dohromady 100 % (nikdy nevyjde rovných sto procent, protože do ukazatele není zahrnuto časové rozlišení).

Tab. č. 17 : Úrokové krytí (rok 2013)

Úrokové krytí r. 2013	
Ztráta (v mil. Kč)	-5 865 000
Nákladové úroky (v mil. Kč)	1 103 000
Výsledek	-4,32

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Tab. č. 18 : Úrokové krytí (rok 2014)

Úrokové krytí r. 2014	
Zisk (v mil. Kč)	3 989 000
Nákladové úroky (v mil. Kč)	935 000
Výsledek	5,27

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Interpretace dat:

Úrokové krytí ukazuje, kolikrát převyšuje zisk nákladové (placené) úroky. V roce 2013, jelikož ukazatel zohledňuje zisk, se hodnota díky ztrátě firmy dostala do mínusu. Doporučená hodnota je minimálně 2,5krát.

4.3.4 Ukazatele likvidity

V následujících tabulkách (tab. 19-24) jsou zobrazeny výsledky poměrové analýzy ukazatelů likvidity za roky 2013 a 2014.

Tab. č. 19 : Likvidita I. stupně (okamžitá likvidita), r. 2013

L I. stupně rok 2013	
KFM (v mil. Kč)	1 777 000
Krátkod. Závazky (v mil. Kč)	46 308 000
Výsledek	0,038

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Tab. č. 20 : Likvidita I. stupně (okamžitá likvidita) r. 2014

L I. stupně rok 2014	
KFM (v tis. Kč)	41 000
Krátkod. Závazky (v mil. Kč)	30 485 000
Výsledek	0,0013

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Interpretace výsledků:

Likvidita je schopnost podniku přeměnit aktiva na peněžní prostředky. Ve všech ukazatelích likvidity se objevuje stejný jmenovatel. Patří do něj krátkodobé závazky, krátkodobé bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci. Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně) by měla vykazovat hodnotu 0,2, které se více přibližuje tento ukazatel v roce 2014, kde je 0,13.

Tab. č. 21: Likvidita II. stupně (pohotová likvidita) r. 2013

L II. stupně rok 2013	
KFM (v mil. Kč)	1 777 000
krátkod. Pohledávky (v mil. Kč)	11 741 000
krátkod. Závazky (v mil. Kč)	46 308 000
Výsledek	0,292

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Tab. č. 22: Likvidita II. stupně (pohotová likvidita) r. 2014

L II. stupně rok 2014	
KFM (v tis. Kč)	41 000
krátkod. Pohledávky (v mil. Kč)	9 826 000
krátkod. Závazky (v mil. Kč)	30 485 000
Výsledek	0,324

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Interpretace výsledků:

Pohotovává likvidita má doporučenou hodnotu 1 – 1,5. V roce 2013 byl tento ukazatel 0,29 a následně vzrostl na hodnotu 0,32 v roce 2014. Úroveň likvidity to není nikterak výborná, ale není ani nejhorší. Ale kdyby se podnik dostal do problémů, tak není schopný splatit krátkodobé závazky jen pomocí krátkodobého finančního majetku a krátkodobých pohledávek.

Tab. č. 23 : Likvidita III. stupně (běžná likvidita) r. 2013

L III. stupně rok 2013	
KFM (v mil. Kč)	1 777 000
Krátkod. Pohledávky (v mil. Kč)	11 741 000
Krátkod. Závazky (v mil. Kč)	46 308 000
Zásoby (v tis. Kč)	116 000
Výsledek	0,294

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Tab. č. 24 : Likvidita III. stupně (běžná likvidita) r. 2014

L III. stupně rok 2014	
KFM (v tis. Kč)	41 000
Krátkod. Pohledávky (v mil. Kč)	9 826 000
Krátkod. Závazky (v mil. Kč)	30 485 000
Zásoby	0
Výsledek	0,324

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Interpretace změn:

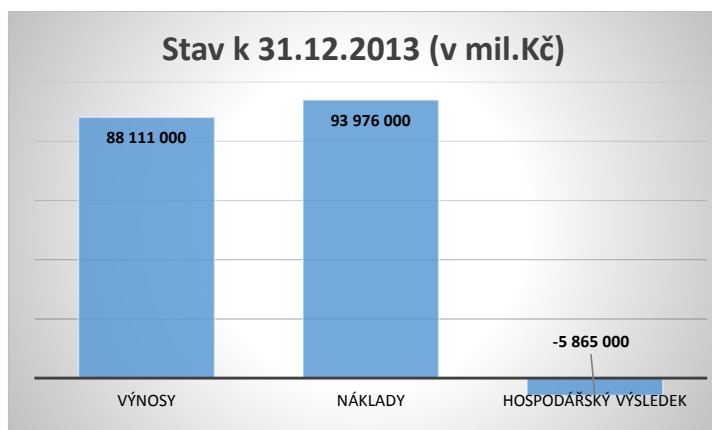
Běžná likvidita neboli likvidita 3. stupně by se v ideálním případě měla pohybovat na hodnotě 2 – 2,5. V tomto ukazateli se číselník zlomku skládá z celkových oběžných aktiv

oproštěných o dlouhodobé pohledávky. Tedy, zda je podnik schopen v případě nouze z těchto aktiv splatit krátkodobé závazky.

4.4 Počátek restrukturalizace

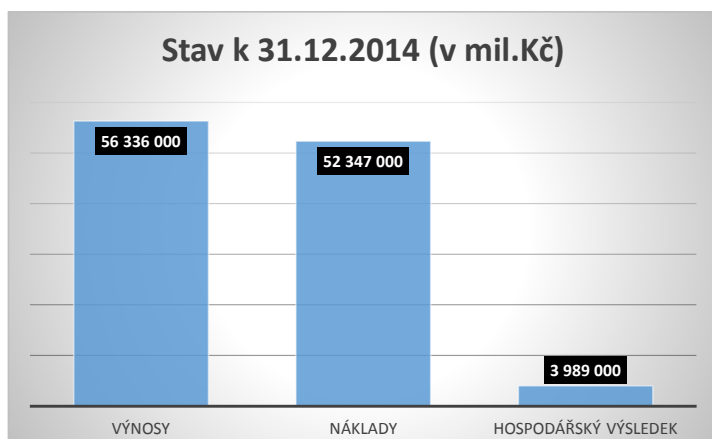
Z uvedených údajů je patrné, že společnost byla na konci roku 2013 restrukturalizována a její činnost se již od roku 2014 až do současnosti ubírá jiným směrem, a to směrem skladování různého sortimentu zboží ve skladových halách, kterými disponuje a expedicí. Restrukturalizace firmy byla nutná z hlediska ekonomických problémů, které ve firmě nastaly kvůli zhoršujícím se podmínkám ve spolupráci se zásilkovou službou FOFR. V současné době je na dopravním trhu vinou částečného oživení ekonomiky a vinou toho, že spousta menších dopravců ukončila svoji činnost, tj. méně automobilů a to znamená, že se zvyšují ceny za dopravu.

Graf č. 4 : Stav k 31. 12. 2013



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Graf č . 5 : Stav k 31.12.2014



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dokladů podniku

Interpretace výsledků:

Z hospodářského výsledku z roku 2013 je patrné, že vlastní kapitál firmy je záporný, firma je vysoce nerentabilní, restrukturalizace je nutná a je také podstatné, zbavit se nevýdělečné činnosti a vyvést firmu ze záporných hodnot.

Proto došlo k přerušení spolupráce se zasilatelským systémem FOFR, byly mu předány zaměstnanci a jednotlivá střediska. Dále došlo k prodeji v danou chvíli nepotřebného nemovitého majetku a byl rozprodán dodávkový vozový park společnosti.

Z grafu můžeme vyčíst, že došlo k prudkému nárůstu zisku, bohužel to není vypovídající o kondici firmy, protože došlo k prodeji zásilkové služby FOFR. Přesto po odečtení této hodnoty rok 2014 zisk vykázal.

Zdroj: Plzeňský TEN EXPRES, s.r.o.

4.5 Plán investic a další rozvoj firmy

V současné době, tedy období po restrukturalizaci a po prvním roce v černých číslech, se firma rozhodla pro investici, a to vybudování nové skladové haly. Vedení podniku

k tomuto kroku přistupuje z důvodu nedostačujících vlastních prostorů ke skladování. K dalšímu najímání objektů se již přistupovat nebude, nejedná se o výhodné řešení. Ceny nájmu jsou vysoké a lze to spíše chápat jako dočasné řešení. Firma má sice pronajaté dvě haly, a to v Nýřanech a v Manětíně, ale vzhledem k objemu současného skladovaného množství zboží, je nutné prostory rozšířit, aby byly uspokojeny potřeby zákazníků. Investice bude směřovat na montáž kombinované hliníkové haly, ale firma musí nejprve dostat svým závazkům vůči bankám.

4.5.1 Rámcová nabídka na stavbu haly od dodavatele

Objekt: Montovaná hliníková hala

Typ objektu: skladovací

Rozměry:

- šířka 10m
- délka 30m
- výška 4m

Konstrukce: plnostěnná, modulární

Materiál:

- konstrukce- hliník
- boční stěny- trapézový plech
- střecha – hi – tech – technická membrána, propouštějící světlo

Cena včetně dopravy na místo stavby a montáže: 725 000,- Kč bez DPH

Obrázek č. 5 : Ilustrační fotografie haly



zdroj: HALY.biz,2015, online

Hlavní výhody nabízeného typu haly:

- střešní membrána je vysoce odolná a propouští světlo
- konstrukční systém lehkých montovaných hal umožňuje rychlou demontáž a přesunutí
- osazení stavby na zpevněnou plochu (není potřeba betonových základů)
- dimenzováno na sněhové zatížení
- rychlá výstavba, 15-30dní
- možnost dalšího vybavení (osvětlení, zateplení, klimatizace, vytápění, spojovací tunely...)

Další možnosti investic:

Vozový park

Služební vozidla jsou stále v solidním stavu a minimálně nadcházející rok není třeba pořizovat nová.

Současný vozový park firmy:

- Škoda Felicia
- Škoda Fabia 2x
- Škoda Superb
- Renault Trafic

Do nové skladištní haly bude nutné pořídit nový vysokozdvíhací vozík, elektrický nízkozdvíhací (paletový) vozík a retrak zn.CQD20H

Obrázek č. 6: Retrak CQD10 - 15 L



Obrázek č. 7 :Vysokozdvíhací vozík



Obrázek č. 8: Elektrický nízkozdvíhací (paletový) vozík



Obr. č. 3 www.euflift.cz = 20 000,- Kč

Obr. č. 4 <http://www.vysokozdvizne-voziky.cz/index.aspx> = 250 000,-Kč

Obr. č. 5 <http://www.stapler.cz/stranka-rucne-vedene-nizkozdvizne-voziky-om-pimespo-41> = 100 000,-Kč

4.5.2 Jiné možné investice

Jak již bylo zmíněno, v horizontu dalších pěti let lze očekávat rozsáhlé investice do dostavby logistického centra Zbůch. Plzeňský TEN EXPRES vlastní dostatečné pozemky na to, aby se mohla stavba zrealizovat. Plánovanou investicí na rok 2016 je 2 500 m² rozsáhlá skladová hala, která bude postavena pro konkrétního zákazníka na vlastním pozemku firmy. Budou probíhat projektování haly a výběrové řízení dodavatelů stavby a bude se jednat o možnostech financování projektu z prostředků fondů Evropské unie. Další výhodou je, že v roce 2020 končí smlouva s partnerskou firmou Lagermax, která si pronajímá jednu menší halu v areálu Plzeňského TEN EXPRESU a smlouva již nebude prodloužena. Plzeňský TEN EXPRES použije halu pro vlastní potřebu. U této haly je naplánována rekonstrukce a rozšíření skladových prostor. Jiné investice si zatím firma nemůže dovolit.

5 Závěr

Mnou předložená bakalářská práce mimo hlavní téma „Podnikatelský projekt“ zobrazila i další dvě velká témata, a to analýzu vnitřního a vnějšího prostředí a restrukturalizaci podniku. Můj záměr byl popsat podnik v trochu jiném světle, nejen jako prosperující firmu, která se díky skvělému nápadu dostala na výsluní a jen rostla. Ale i tu druhou stranu podnikání, kdy se firma potýká se silnější konkurencí, odlivem zákazníků a v souvislosti s tím s nepříznivou ekonomickou situací. V tu chvíli má majitel v podstatě dvě možnosti, a to nechat vše být a rozprodat zbytek majetku firmy a nebo otevřeně čelit problémům a pokusit se najít řešení a podnik zachránit. Složitou situaci v mé práci analyzovaného Plzeňského TEN EXPRESU, s.r.o., bylo nutné vykreslit z více stran. Proto je dopodrobna analyzováno vnitřní a vnější prostředí (u vnějšího prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil). V teoretické části je důkladně popsán význam podnikatelského projektu a v praktické uplatňován spíše jako výchozí směr pro další rozvoj podniku, který oživí podnikání. Restrukturalizace je v práci popsána jako nezbytný proces, kterým firma musela projít, má v teoretické části také své místo. V praktické části je vysvětlena příčina problému firmy se všemi souvislostmi. Dále je popsána restrukturalizace firmy, tzn. odprodej zásilkové služby, většiny vozového parku a nemovitého majetku a přechod na odvětví skladovací činnosti, které firma už provozovala, ale v mnohem menším měřítku. Díky vypočítaným poměrovým ukazatelům z finanční analýzy, je navržen plán rozvoje firmy a příštích investic. Tyto investice zahrnují především stavbu nových skladových prostor. Hodnota investic je však stále omezena v důsledku splátek závazků bankám, vedení si všechna omezení uvědomuje a do nejbližších let plánuje investice pouze v rámci finančních možností firmy. Podnikatelské prostředí v oboru logistiky a skladování se dynamicky mění a rozvíjí. Plzeňský TEN EXPRES s.r.o. proto nechce nijak stagnovat a zaostávat, ale chce využít všech příležitostí získat nové klienty a zároveň chce zodpovědně a pečlivě plnit požadavky zákazníků stávajících. Doufejme, že má firma Plzeňský TEN EXPRES, s.r.o. šanci uspět a stát se opět plnohodnotnou konkurencí velkým firmám, tentokrát v oboru skladování a spedice.

6 Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje:

ŘÍMOVSKÁ, P. *Metodické postupy v projektování podnikatelských projektů*, Praha: 2014, 252 s. ISBN 978-80-213-1828-1.

ZADRAŽIL, P. *Provoz a hospodaření podniků I. , skripta PEF ČZU*, Praha 2000

FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press 2005, 149 str. ISBN 80-251-0790-6.

POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. *Management I.* 1. vydání Brno: MZLU, 2002. 155 s. ISBN 80-7157-633-6.

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., a kol. *Obchodní podnikání*. Praha : Management Press , 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7 .

PILAŘOVÁ, Ivana , PILÁTOVÁ, Jana . *Účetní závěrka, základ daně, finanční analýza podnikatelských subjektů roku 2012: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualiz. vyd. Praha: 1. VOX, 2012, 208 s. ISBN 978-80-87480-06-9.

RŮČKOVÁ, Petra, PILÁTOVÁ, Jana. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

LANDA, Martin. *Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic: případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.

KOVANICOVÁ, Dana. *Poklady skryté v účetnictví. Díl II: Finanční analýza účetních výkazů*. 1. vyd. Praha: Polygon, 1995, s. 217-504. ISBN 80-901778-4-0.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Vyd. 1., Praha: Computer Press, 2007, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006, 191 s. ISBN 80-861-1958-0

POŠVÁŘ Z., ERBES J. *Management I.* Brno: MZLU, 2006, 155 str., ISBN 80-7157633-6.

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 str. ISBN 80 – 85605 – 11 – 2.2

Internetové zdroje:

ZÁKON O OBCHODNÍ KORPORACÍCH (Zákon č. 90/2012 Sb.) [on-line].

Publikováno 2012 [cit. 2015-1-12]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

ANONYM .Podnikatelský projekt – Restrukturalizace firmy [online]. Publikováno 2015 [cit. 2015-2-11]. Dostupné z : <http://www.restrukturalizace.cz/>

ANONYM . Konkurence [online] . Publikováno 2011 [cit. 2015-2-5] Dostupné z : <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/konkurence-prirozena-soucast-podnikani-se-kterou-je-nutne-pocitat.html?highlight=WyJrb25rdXJlbnNlII0=>

ANONYM. Analýza vnitřního a vnějšího prostředí [online]. Publikováno 2008 [cit.2015-2-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>

ANONYM. Restrukturalizace společnosti [online]. Publikováno 2015 [cit. 2015-3-10]. Dostupné z: <http://www.consulting-company.cz/restrukturalizace-spolecnosti>

ANONYM. Gametall-Montované haly [online].Publikováno 2012 [cit. 2015-2-20]. Dostupné z : <http://www.montovane-haly.com/>

7 Seznam obrázků

Obrázek 1 Prostředí managementu	20
Obrázek 2 Porterův model pěti konkurenčních sil	25
Obrázek 3 Životní cyklus společnosti	37
Obrázek 4 Umístění komplexu u dálničního uzlu Plzeň - Rozvadov.....	45
Obrázek 5 Ilustrační fotografie haly	60
Obrázek 6 Retrak CQD10 - 15 L Obrázek 7 Vysokozdvížený vozík	61
Obrázek 8 Elektrický nízkozdvížený (paletový) vozík.....	61

8 Seznam grafů

Graf 1 Prohlubování ztráty společnosti v letech 2009 až 2013	39
Graf 2 Organizační struktura firmy (rok 2013).....	40
Graf 3 Organizační struktura firmy (rok 2014).....	41
Graf 4 Stav k 31.12.2013	57
Graf 5 Stav k 31.12.2014	58

9 Seznam tabulek

Tab 1 Nejbližší partneři společnosti.....	45
Tab 2 Rentabilita vlastního kapitálu (rok 2013).....	47
Tab 3 Rentabilita vlastního kapitálu (rok 2014).....	47
Tab 4 Rentabilita celkového kapitálu (rok 2013).....	48
Tab 5 Rentabilita celkového kapitálu (rok 2014).....	49
Tab 6 Rentabilita tržeb	49
Tab 7 Doba obratu zásob v r. 2013	50
Tab 8 Doba obratu zásob v r. 2014	50
Tab 9 Doba obratu celkových aktiv v r. 2013	51
Tab 10 Doba obratu celkových aktiv v r. 2014.....	51
Tab 11 Doba obratu pohledávek v r. 2013	51
Tab 12 Doba obratu pohledávek v r. 2014	52
Tab 13 Celková zadluženost v r. 2013	52
Tab 14 Celková zadluženost v r. 2014.....	52
Tab 15 Koeficient samofinancování (rok 2013)	53
Tab 16 Koeficient samofinancování (rok 2014)	53
Tab 17 Úrokové krytí (rok 2013).....	54
Tab 18 Úrokové krytí (rok 2014).....	54
Tab 19 Likvidita I. stupně (okamžitá likvidita), r. 2013	54
Tab 20 Likvidita I. stupně (okamžitá likvidita) r. 2014	55
Tab 21 Likvidita II. stupně (pohotovostní likvidita) r. 2013.....	55
Tab 22 Likvidita II. stupně (pohotovostní likvidita) r. 2014.....	55
Tab 23 Likvidita III. stupně (běžná likvidita) r. 2013	56
Tab 24 Likvidita III. stupně (běžná likvidita) r. 2014.....	56

10 Přílohy

Rozvaha

Výkaz zisků a ztrát