

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Studijní Program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Pracoviště: Ekonomická fakulta – katedra řízení

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Strategie podniku

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jan Leština, CSc.

Autor diplomové práce:

Bartušková Martina

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina BARTUŠKOVÁ**
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Strategie podniku**

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

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zpracování strategie podniku

Metodický postup :

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíle diplomové práce.
3. Analýza podnikových aktivit a zpracování strategie podniku

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěry, 6. Seznam použité literatury, 7. Přílohy


Rozsah grafických prací: **dle možností**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Chování podniku v globalizujícím se prostředí. C.H. Beck Praha, 2005, 422 str., ISBN 80-7179-847-9
JOHNSON, G., SCHOLLES, K.: Cesty k úspěšnému podniku. Computer Press Praha, 2000, 803 str., ISBN 80-7226-220-3
NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I.: Výkonnost a tržní hodnota firmy. Grada Publishing, a.s., Praha, 2002, 215 str., ISBN 80-247-0125-1
SYNEK, M. a kol.: Podniková ekonomika. Grada Publishing a.s. Praha, 2007, 460 str., ISBN 80-247-1992
SOUČEK, Z. - MAREK, J.: Strategie úspěšného podniku. Ostrava, Montanex a.s. 1998, 180 str., ISBN 80-85780-93-3
VLČEK, R.: Hodnota pro zákazníka. Praha, Management Press 2000, 443 str., ISBN 80-7261-068-6
KOTLER, P.: Marketing Management. Victoria Publishing s.r.o. Praha, 1998, dotisk 2000, 710 str., ISBN 80-7169-600-5
SMEJKAL, V., RAIS, K.: Řízení rizik. Grada Publishing a.s. Praha, 2003, str. 270, ISBN 80-247-0198-7

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Leština, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **30. března 2007**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2009**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 30. března 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně, na základě vlastních šetření a materiálů, uvedených v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách.

.....

Bartušková Martina

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce panu Ing. Janu Leštinovi, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc a současně děkuji podniku „A“ za poskytnutí nezbytných podkladů pro zpracování této diplomové práce.

Obsah:

1	Úvod	8
2	Literární přehled	10
2.1	Okolí podniku	10
2.1.1	Geografické okolí.....	12
2.1.2	Sociální okolí	12
2.1.3	Politické okolí	13
2.1.4	Právní okolí.....	13
2.1.5	Ekonomické okolí	13
2.1.6	Ekologické okolí	14
2.1.7	Technologické okolí.....	14
2.1.8	Etické okolí.....	14
2.1.9	Kulturně historické okolí.....	15
2.2	Boj s konkurencí	16
2.2.1	Identifikování konkurentů	17
2.2.2	Odvětvové pojetí konkurence	17
2.2.3	Tržní pojetí konkurence.....	19
2.2.4	Analýza konkurentů	19
2.2.5	Silné a slabé stránky.....	20
2.2.6	Obecné konkurenční strategie.....	20
2.2.7	Prvenství v celkových nákladech.....	21
2.2.8	Diferenciace	21
2.2.9	Soustředění pozornosti	22
2.2.10	Rizika obecných strategií	23
2.3	Financování podniku	24
2.4	Cenová strategie	26
2.4.1	Určování ceny	27
2.4.2	Určování cen pomocí běžných cen	29
2.4.3	Určování cen pomocí cenových nabídek.....	29
2.4.4	Psychologický faktor určování cen	30
2.4.5	Cenové slevy a srážky	30
2.4.6	Propagační určování cen.....	31
2.4.7	Diskriminační určování cen.....	31
2.4.8	Reakce na cenové změny.....	32
2.5	Personální strategie	33
2.5.1	Personální práce	34
2.5.2	Plánování pracovníků	36
2.5.3	Získávání a výběr pracovníků	37
3	Metodika	40
3.1	Cíl práce.....	40
3.2	Zdroje vstupních informací.....	40
3.3	Období šetření.....	40

3.4	Postup práce.....	40
3.5	Technika zpracování dat.....	40
4	Vlastní zpracování.....	41
4.1	Charakteristika podniku a jeho cíle.....	41
4.2	Strategický plán.....	42
4.2.1	Plán prodeje a marketingu.....	42
4.2.2	Plán zásobování.....	44
4.2.3	Plán investic.....	45
4.2.4	Plán vývoje.....	46
4.2.5	Personální plán.....	46
4.3	Situační analýza makrookolí podniku.....	48
4.3.1	Makrookolí.....	48
4.4	Analýza vnějšího prostředí – STEP analýza.....	50
4.5	Analýza SWOT – část vnitřního prostředí.....	52
4.6	Finanční analýza.....	54
4.6.1	Ukazatele likvidity.....	55
4.6.2	Ukazatele rentability.....	58
4.6.3	Ukazatele aktivity.....	60
5	Návrh strategie podniku.....	65
5.1	Oblast trhu.....	65
5.2	Financování a ekonomika.....	65
5.3	Majetek.....	67
5.4	Lidské zdroje.....	68
5.5	Strategické operace.....	69
6	Závěr.....	71
7	Summary.....	73
8	Použitá literatura.....	74

1 Úvod

Zkušenosti podniků prokazují, že pro přežití podniku a jeho další úspěšný rozvoj je nezbytné kvalifikované zpracování strategie. Každý, kdo se zabývá podnikáním, musí mít svou strategii. Kdo ji nemá a neuvádí ji cílevědomě v život, způsobí selhání a bankrot podniku.

Podnik si svou strategií vytváří předpoklady dlouhodobého růstu. Součástí strategie je proto soustava strategických operací. Strategické operace podobně specifikují jednotlivé kroky, které je nezbytné učinit, aby byly splněny strategické cíle podniku a současně se udržel trvale rovnovážný stav ekonomiky podniku. Jejich postupnou realizací podniku dosahuje potřebných krátkodobých efektů, nutných pro okamžité přežití, a současně buduje základní předpoklady dlouhodobé prosperity a dalšího rozvoje.

Základním úkolem podniku je trvalé zvyšování jeho tržní hodnoty. Kritériem úspěšnosti podnikání je dosahování přiměřené relace mezi použitelným ziskem a vlastním kapitálem. Pro přežití podniku je životně důležité udržení likvidity. V případě finančních problémů je, na přechodné období, udržení likvidity důležitější než dosahování přiměřeného zisku. K udržení likvidity a dosažení potřebné výše zisku je nutné zaměřit úsilí všech pracovníků podniku. Vrcholové vedení podniku se proto musí trvale zabývat finanční situací podniku.

Dosažení zisku je závislé na schopnosti podniku uplatnit svoji produkci na trhu a prodat své produkty solventním zákazníkům. Na trhu však vládne konkurence a o schopnosti podniku uplatnit vlastní produkci rozhoduje míra uspokojení požadavků spotřebitelů a odběratelů. Ti jediní si budou vybírat dodavatele, určovat rozhodující parametry produktů, požadavky na jejich kvalitu, cenu, spolehlivost dodávek a dodací lhůty. Zajištění zakázkové náplně je obtížným a náročným úkolem. Tlak konkurence se trvale zvyšuje a rostoucí otevřenost naší ekonomiky posiluje postavení odběratelů. Vedení podniku se proto musí systematicky zabývat otázkami průzkumu potřeb zákazníků a průběžného zajišťování zakázkové náplně.

Moderní svět je světem změn a nejistoty. Nic jistého neexistuje, žádná jistá budoucnost není. Jde o objektivní jev moderní tržní ekonomiky. Přežije a zvítězí jen ten, kdo si zvykne žít v nejistotě, přizpůsobí se jí a naučí se využívat příležitostí, které nejistota přináší. Nejistotu nechápeme jako pohromu, ale jako zdroj nových příležitostí a možností. Vyrovnat se s nejistotou umožňuje právě strategie, její forma zpracování a metody její realizace. Zpracována pružná strategie podniku umožňuje rychle reagovat na nové situace a využívat jich. Vrcholové vedení proto musí věnovat soustavnou pozornost realizaci strategie a ověřování platnosti hypotéz, na nichž byla založena. Strategie není strnulým dokumentem, ale živým nástrojem řízení, který zajišťuje připravenost podniku na všechny situace.

Úspěšný rozvoj podniku si nelze představit bez organizovaného úsilí všech pracovníků podniku. Udržet se na konkurenčním trhu je náročné. Ještě náročnější je na takový trh vstoupit. Základem úspěchu je vůle zvítězit. Vůle zvítězit umožňuje překonat i nejtěžší překážky. Pro toho, kdo chce vítězit, neexistují nepřekonatelné překážky, nejsou neřešitelné situace. Každý problém lze vyřešit. Nelze – li cíle dosáhnout jedním způsobem, je nutné vyzkoušet jiný. Touto vůlí musí být prodchnuti všichni vedoucí pracovníci. Úspěšná realizace strategie si vyžaduje pracovníky, kteří chtějí vítězit. Takové lidi musí vrcholové vedení získat na všechna rozhodující místa řídicích pracovníků. Musí pravidelně hodnotit jejich práci a spolu s nimi zajišťovat jejich odborný i osobní růst (SOUČEK, MAREK, 1998).

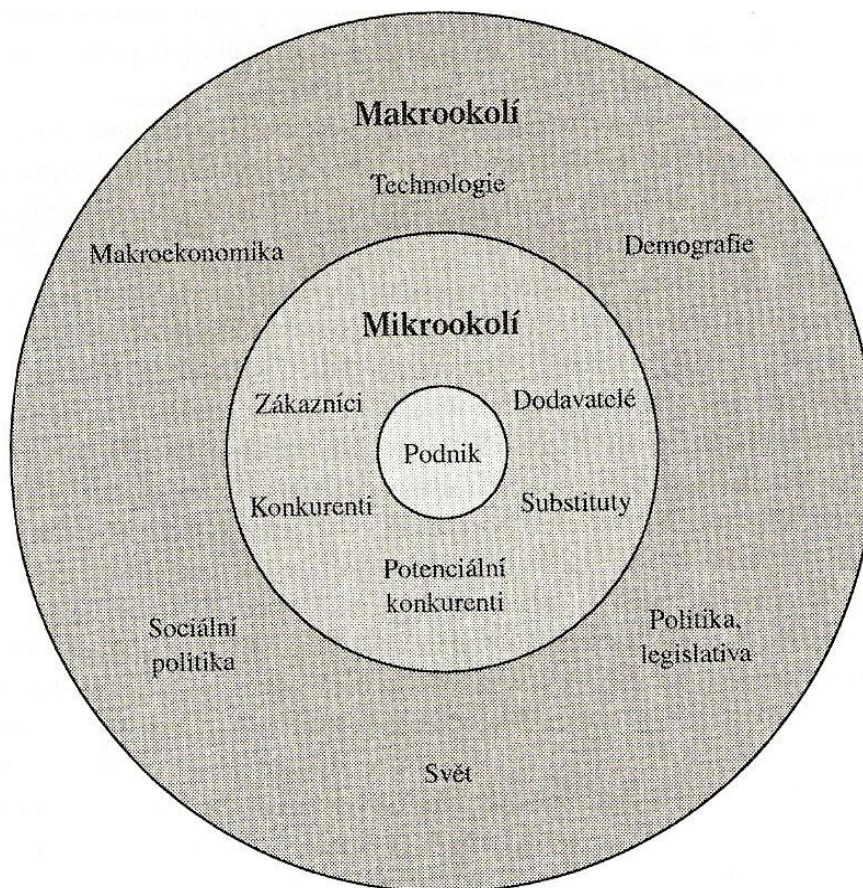
2 Literární přehled

2.1 Okolí podniku

Zpracování strategie začíná strategickou analýzou, která zahrnuje analýzu okolí podniku.

Podnik není izolován, ale je obklopen vnějším světem, okolím. Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně sám může ovlivnit. Okolí podniku ho nutí k určitému způsobu chování, především k volbě určitých cílů a způsobu jejich dosahování. Okolí podniku je zpravidla rozděleno na dvě části: na **mikrookolí**, představované odvětvím, někdy také nazývané jako podnikatelské prostředí, ve kterém podnik podniká, a **makrookolí**, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí. Obě části okolí a jejich vzájemné vztahy jsou znázorněny na obr. 1.

Obrázek 1. Okolí podniku



K tomu, aby byl podnik úspěšný, musí být jeho strategie konzistentní s jeho okolím. Podnik dosáhne lepších výsledků tehdy, jestliže se mu podaří vytvořit soulad mezi jeho strategií a okolím. K dosažení souladu strategie s okolím však manažeři musí pochopit, do jaké míry je podnik schopen konkurovat ve svém okolí. Toto pochopení jim umožní odhalit trendy v okolí a adaptabilně reagovat odpovídající strategií. Jinými slovy, správný výběr strategie musí být v relaci s okolím proto, aby mohla být dosažena maximální výkonnost podniku. Lze tedy říci, že podniky upadají většinou proto, že jejich manažeři nepochopili, co je může ohrozit a naopak, jaké příležitosti jim vytvářejí možnosti konkurovat v okolí. V důsledku toho volí špatnou strategii a výkonnost podniku klesá. (DEDOUCHOVÁ, 2001)

Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená. Okolí podniku na něj působí jako „svazek“ vnějších sil, faktorů a podmiňování. Mezi nimi existují různé souvislosti. Pokud však chceme k okolí podniku přistoupit analyticky, musíme ho určitým způsobem strukturovat a vymezit jeho jednotlivé prvky.

- geografické okolí,
- sociální okolí,
- politické a právní okolí,
- ekonomické okolí,
- ekologické okolí,
- technologické okolí,
- etické okolí,
- kulturně historické okolí.

2.1.1 Geografické okolí

Geografické okolí ovlivňuje podnik především tím, že do značné míry předurčuje jeho logistiku. V případě stacionární výroby se k vlivu geografického okolí přihlíží při volbě lokalizace podniku.

2.1.2 Sociální okolí

Každý podnik by měl zkoumat a zvažovat důsledky své činnosti pro společnost. V ideálním případě by tato činnost měla být prospěšná jak podniku, tak i společnosti. Zisková orientace vždy staví do popředí zájmy vlastníků kapitálu a manažerů, které se mohou dostat do příkrého rozporu se sociálními zájmy okolí. Ovšem i zájmy zaměstnanců se musí shodovat se zájmy sociálního okolí.

2.1.3 Politické okolí

Ovlivňuje podnik především jako souhrn vlivů, jejichž výrazem jsou politické zájmy institucionalizované v politických stranách, koalici, opozici. Politické strany mohou vyznávat a prosazovat různou politickou linii, jejíž realizace má významné důsledky pro podnikovou sféru. Podniku může být ovlivněn i komunální politikou, ke které patří postoje a vlivy obecních úřadů.

2.1.4 Právní okolí

Politické vlivy se za normálních podmínek prosazují především prostřednictvím práva. Právo a jejich instituty vytvářejí rámec prakticky pro všechny podnikové činnosti. Právní normy stanoví, jaké chování podniku je přípustné a jaké nikoliv. Nejdůležitější normou týkající se podnikové sféry je obchodní zákoník. Ten vymezuje právní podmínky podnikání jak pro fyzické tak právnické osoby. Vedle toho ovšem existuje velké spektrum zákonů, které definují možnosti a bariéry podnikání.

2.1.5 Ekonomické okolí

Ekonomické okolí má pro podnik zásadní význam. Z ekonomického okolí získává podnik výrobní faktory a kapitál, na toto okolí se obrací svými výrobky a službami. Podnik je ve svém rozhodování a chování v rozhodující míře ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. Jde zejména o tyto faktory:

- Dostupnost a ceny výrobních faktorů – díky rozvoji logistiky a nových technologií, umožňujících radikální snížení pracnosti a tím i vysokou produktivitu práce, ztrácejí postupně tyto faktory své dominantní postavení.
- Daňová zátěž podniků – ta ovlivňuje chování podniků jak z hlediska výše daní, tak z hlediska jejich konstrukce. Daňová politika státu u nás hledá cestu mezi dvěma póly. Na jedné straně musí zajistit takový daňový výnos, který by naplnil

státní pokladnu, ale současně nezatížil podniky tak, aby ztratily motivaci k podnikání.

- Hospodářský růst, měnový a devizový vývoj – rozvoj i možnosti expanze podniku souvisí velmi těsně s makroekonomickým růstem. Míra inflace ovlivňuje ceny výrobních faktorů, poptávku i koupěschopnost zákazníků. Nelze přehlédnout i její vliv na ekonomické rozhodování podniků, zejména v případech, kdy se jako rozhodující kritérium používá současná hodnota peněz nebo diskontovaný peněžní tok.

2.1.6 Ekologické okolí

Ekologie je faktorem, který musí podniky stále více respektovat. Nečiní – li to ze své vůle, nutí je k tomu nejen státní instituce, ale i velmi aktivní občanská sdružení. Ekologie vytváří na jedné straně podnikání řadu bariér, protože ekologizace řady technologií i již existujících výrobků představuje pro podniky ekonomickou zátěž.

2.1.7 Technologické okolí

Technologické okolí a změny technologie jsou zdrojem a motivem technického a technologického pokroku, který umožňuje podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost a humanizovat práci. To může mít i své stinné stránky, k nimž patří někdy negativní vliv na životní prostředí, vznik sociálních problémů.

2.1.8 Etické okolí

Etika hraje v životě podniků stále významnější úlohu. V obecné poloze se etika zabývá tím, co je a není dobré a jaké postoje by měl člověk splňovat, aby jednal v souladu s tím, co se obecně považuje za správné a spravedlivé. V podnikatelském

světě znamená dodržování etických principů poskytování pravdivých informací, korektní hospodářské soutěžení a propagační kampaně, poskytování dobrých služeb zákazníkům.

2.1.9 Kulturně historické okolí

Kulturně historické okolí se vytváří mnoho let, dokonce století. Celková vzdělanostní a kulturní úroveň obyvatelstva je jednou z podmínek ekonomického rozvoje, přechodu ke složitějším technologiím a technického pokroku. Právě v kulturním zázemí je jedna z našich největších nadějí do budoucna.

Uvedená klasifikace prvků okolí je značným zjednodušením skutečnosti. Jednotlivá okolí nepůsobí vedle sebe, ale vzájemně se prolínají a ovlivňují. Také míra jejich vlivu se může případ od případu lišit. Velmi mnoho záleží na druhu, charakteru a rozsahu podnikání. Každý podnikatel musí velmi odpovědně zvažovat, co je pro něj v daném konkrétním případě okolí a jaké konkrétní důsledky to pro něj může mít.

Okolí podniku je jedním z nejzávažnějších faktorů, které musí brát podnik, resp. jeho vedení v úvahu při jakémkoli rozhodování. Toto okolí je třeba chápat především v jeho dynamice a snažit se dohlédnout na změny, které zde střednědobě i dlouhodobě nastanou.

Okolí je ve vztahu k podniku vnější síla, kterou může měnit jen omezeně – ovlivňováním veřejného mínění, prosazováním určitých etických norem. Bylo by ovšem velmi jednostranné a zavádějící považovat okolí za omezujícího činitele. Tím v některých případech opravdu může být, daleko spíš je v něm ovšem třeba vidět příležitost, šance. Ten kdo je dokáže využít jako první, získává nespornou konkurenční výhodu.(SYNEK, 2000).

2.2 Boj s konkurencí

Při vstupu nového výrobku na trh je závažná i strategie konkurence. Jestliže konkurence obchoduje s výrobkem drahým, specializovaným, vyráběným v malém množství, nebude konkurovat firmě s výrobkem levným, vyráběným pro nediferencovaný trh a naopak. Největší, nejtěsnější konkurencí jsou tedy firmy s obdobnou strategií.

Aby mohla firma vytvářet efektivní strategii, musí sledovat své zákazníky i konkurenty. Firmy potřebují vědět, jaké má konkurence strategie, cíle, silné a slabé stránky a jakým způsobem bude pravděpodobně reagovat v případě ohrožení. Stejně důležité je aby firma věděla, jak se vytváří efektivní zpravodajský systém, který poskytne spolehlivé informace, které konkurenty lze atakovat a kterým se vyhnout.

Mezi nejtěsnější konkurenty patří ti, kteří upokojují stejné potřeby a přání zákazníků a vytvářejí pro ně stejné nabídky. Firma se musí mít rovněž na pozoru před latentními konkurenty, kteří mohou přijít s novou nabídkou pro uspokojování stejných potřeb. Firma musí usilovat o odhalení těchto latentních konkurentů pomocí analýzy odvětví a analýzy trhu. Konkurenční zpravodajství vyžaduje shromažďování, analýzu, interpretaci a distribuci informací. Manažeři by měli mít trvale k dispozici spolehlivé zpravodajské údaje o konkurenci. Mnohem snadněji pak mohou formulovat marketingové strategie. Manažeři by měli využívat analýzu spotřebitelské hodnoty pro identifikaci silných a slabých stránek firmy a pro určení způsobu, jak nejlépe uspokojovat potřeby a přání zákazníků.

Vedoucí firma na trhu má největší tržní podíl. Chce – li si udržet své postavení, musí usilovat o zvětšení celkové velikosti trhu, bránit své postavení a případně se snažit o získání většího tržního podílu. Tržní vyzyvatel působí na tržního vůdce a na ostatní konkurenty s cílem získat větší tržní podíl. Vyzyvatelé mohou využít některé z pěti možných strategií. Pro útok mohou zvolit cenové slevy, výrobu levnějších výrobků, rychlé rozšiřování škály výrobků, inovaci výrobků nebo distribuce, inovaci služeb, snižování výrobních nákladů a intenzivní propagaci.

I přes rostoucí celosvětovou konkurenci je důležité, aby firmy usilovaly o rovnováhu ve své orientaci na konkurenci a na zákazníky.

2.2.1 Identifikování konkurentů

V současné době je konkurence rok od roku větší. Mnoho amerických, evropských a japonských firem vyrábí své produkty v zemích, kde jsou výrobní náklady mnohem menší. Tím získávají možnost vrhnout na trh velké množství levných výrobků. Tyto vývojové trendy vedou k marketingovým válkám a k vytváření marketingových zpravodajských systémů. Vzhledem k ohromné tržní konkurenci není postačující sledovat pouze chování zákazníků. Firmy musejí věnovat nemenší pozornost svým konkurentům a systematicky o nich shromažďovat informace.

2.2.2 Odvětvové pojetí konkurence

Odvětví je skupina firem, nabízejících výrobky nebo druhy výrobků, které jsou schopny se vzájemně nahrazovat. Odvětví můžeme charakterizovat počtem prodejců, stupněm diverzifikace, nákladovou strukturou, vertikální integrací a stupněm integrace.

Výchozím bodem pro charakteristiku odvětví je, zda prodávající je jeden nebo jich je více a zda je nabídka homogenní nebo vysoce diferencovaná. Tyto charakteristiky jsou velmi důležité a umožňují identifikovat čtyři typy odvětví podle jejich struktury:

- Ryzí monopolie - vzniká tehdy, jestliže pouze jedna firma nabízí určitý produkt v jedné zemi či oblasti. Takový monopol může být výsledkem regulačních opatření státu, licencí, patentů a jiných příčin. Není – li regulován, může si dovolit vysoké ceny, slabou nebo žádnou reklamu a minimální rozsah služeb, neboť zákazníci nemají jinou volbu. Pokud se vyskytne nebezpečí konkurence, může nabízet více služeb a investovat do technologie, což bude fungovat jako

vstupní bariéry. Regulovaný monopol může být přinucen k nízkým cenám a nabízet více služeb jako předmět veřejného zájmu.

- Oligopolie – představuje takovou strukturu odvětví, v níž několik firem nabízí výrobky, které mohou být značně diferencované i standardizované. Existují dva typy oligopolie – ryzí a diferencovaná. **Ryzí oligopolie** sestává z několika firem, které nabízejí stejnou komoditu. Výrobky těchto firem většinou bývají na stejné úrovni, a tak jediným způsobem, jak získat konkurenční výhodu, je dosáhnout nižších cen nebo poskytovat lepší služby. Jestliže i služby konkurentů jsou na stejné úrovni, zbývá ještě možnost dosáhnout nižších nákladů lepší produkční strategií. **Diferencovaná oligopolie** je složena z několika firem, které nabízejí částečně odlišné výrobky. Rozdíly mohou být v jakosti, ve vlastnostech produktů nebo ve službách. Každý z konkurentů se snaží získat vedoucí postavení alespoň v jednom z hlavních atributů, zaujmout tím zákazníky a na základě toho inkasovat vyšší ceny.
- Monopolistická konkurence – skládá se z mnoha konkurentů, z nichž každý je schopen odlišit své nabídky od ostatních úplně nebo částečně. Často se konkurenční firmy zaměřují jen na určitou skupinu zákazníků, jejichž potřebám a přáním se plně přizpůsobují, a díky tomu mohou inkasovat vyšší ceny.
- Dokonalá konkurence – dokonale konkurenční odvětví tvoří mnoho konkurentů, kteří nabízejí v podstatě stejný výrobek a služby. Jelikož zde není žádný základ pro diferenciaci, ceny u všech budou stejné. Žádný z konkurentů nebude používat reklamu, pokud ovšem není prostředkem k dosažení psychologické diferenciaci. V tomto případě však bude přesnější zařadit takové odvětví do monopolistické soutěže.

Konkurenční struktura se může časem změnit.

Firmy se také čas od času potýkají s výstupními bariérami, když chtějí odvětví opustit. Mezi nejčastější patří oficiální a morální závazky vůči zákazníkům, věřitelům a zaměstnancům, vládní opatření, nízká hodnota majetku v důsledku specializace nebo zastarání, nedostatek alternativních příležitostí, vysoký stupeň vertikální integrace či emocionální důvody. Mnoho firem zůstává v odvětví tak dlouho, dokud jsou schopny

pokryt své variabilní náklady a část fixních nákladů. Jejich přítomnost však snižuje zisk všem.

2.2.3 Tržní pojetí konkurence

Místo sledované firem, které vyrábějí stejné výrobky, je vhodné se zaměřit na firmy, které uspokojují stejnou potřebu. Například zákazníci, kteří si kupují textové editory, ve skutečnosti uspokojují svou potřebu psát. Slouží k tomu různé prostředky, tužka, pero, psací stroj. Tak lze definovat širší skupinu konkurentů, kteří uspokojují stejnou potřebu.

2.2.4 Analýza konkurentů

Jakmile firma identifikuje své největší konkurenty, potřebuje zjistit jejich důležité charakteristiky, zejména jaké jsou jejich strategie, cíle, silné a slabé stránky. Firmy, které používají na stejném trhu obdobné strategie, se nazývají strategická skupina. Když firma identifikuje své hlavní konkurenty a jejich strategie, musí si položit otázku, čeho chtějí jednotliví konkurenti na trhu dosáhnout, podle čeho se řídí chování konkurentů. Je užitečné vycházet z předpokladu, že každý konkurent chce dosáhnout co největšího zisku. Ale i zde jsou rozdíly. Firma se může zaměřovat na krátkodobé nebo dlouhodobé ziskové cíle. Lze také předpokládat, že konkurent může sledovat několik cílů současně. Například běžnou rentabilitu, růst tržního podílu, technologické prvenství a prvenství v poskytovaných službách. Jestliže se podaří zjistit, jakou důležitost konkurent jednotlivým cílům přisuzuje, je možné předvídat jeho reakce v různých tržních situacích. Cíle firem jsou určovány mnoha faktory, jako je velikost firmy, její historie, současná finanční situace a úroveň managementu. Je – li firma součástí velké společnosti, je třeba vědět, zda usiluje o vlastní růst nebo zda je „kojena“ mateřskou společností.

2.2.5 Silné a slabé stránky

To, zda firma dokáže uskutečnit své strategie a dosáhnout vytčených cílů, závisí na jejich zdrojích a schopnostech. Prvním krokem při identifikování silných a slabých stránek konkurenčních firem je shromáždění informací o jejich přednostech a nedostacích. Existuje šest možných konkurenčních postavení firem na trhu:

- Dominantní – firma kontroluje chování všech konkurentů a má k dispozici široké spektrum potenciálních strategií.
- Silné – firma může podnikat nezávislé aktivity bez ohledu na to, jak se budou chovat její konkurenti.
- Výhodné – firma má možnost uplatnit své silné stránky a využít nadprůměrné příležitosti pro zlepšení své tržní pozice.
- Udržitelné – výkonnost firmy je stabilní a umožňuje udržovat její postavení na trhu. Šance na zlepšení pozice jsou však mizivé. Navíc musí stále doufat, že dominantní firma nebude chtít její postavení ohrožit.
- Slabé – výkonnost firmy je nedostatečná. Existují však možnosti na zlepšení za předpokladu, že zdokonalí styl svého podnikání. V opačném případě bude nucena trh opustit.
- Neudržitelné – výkonnost firmy je nedostatečná a neexistuje žádná možnost na zlepšení jejího postavení. (KOTLER, 2001)

2.2.6 Obecné konkurenční strategie

Podle PORTERA existují tři potenciálně úspěšné obecné strategické přístupy k předstížení jiných firem. Vycházel ze zkušenosti, že základem nadprůměrného výkonu je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. I když podnik může mít řadu silných a slabých stránek v porovnání s jeho konkurenty, existují dva základní typy konkurenční výhody: nízké náklady nebo diferenciací. Tyto dva základní typy konkurenční výhody spolu se všemi činnostmi, které směřují k jejich získání, vedly Portera k formulaci tří základních konkurenčních strategií:

- prvenství v celkových nákladech
- diferenciacce
- soustředění pozornosti

2.2.7 Prvenství v celkových nákladech

První strategie se orientuje na vytvoření takových podmínek, které umožní podniku vyrábět levněji než konkurenti. Z toho vyplývají dvě výhody. Podnik může nabízet své výrobky nebo služby za nižší cenu než konkurence a jeho zisk přitom zůstane stejný jako u konkurence. Druhou výhodou je, že při cenové válce má podnik lepší a silnější konkurenční pozici. Jakmile firma dosáhne nízkých nákladů, přináší jí to nadprůměrné výnosy v jejím odvětví bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil. Nízké náklady jí rovněž poskytují ochranu před soupeřením konkurentů, neboť její nižší náklady znamenají, že jí stále ještě zůstává zisk, zatímco její konkurenti ho obětovali na soupeření.

Dosáhnout pozice celkových nízkých nákladů často vyžaduje získat vysoký relativní podíl na trhu nebo jiné přednosti, jako je výhodný přístup k surovinám. Může to zcela dobře vyžadovat i zjednodušení konstrukce produktu, aby se usnadnila jeho výroba, udržení širokého spektra příbuzných produktů k rozložení nákladů a obslužení všech hlavních skupin odběratelů, aby bylo dosaženo potřebného objemu. Na druhé straně sledování strategie nízkých nákladů si může vyžádat velké počáteční kapitálové investice do technologického zařízení, agresivní tvorbu cen a rozběhové ztráty při získávání podílu na trhu. Velký podíl na trhu však obratem poskytuje možnosti úspor při nákupech, což dále snižuje náklady.

2.2.8 Diferenciacce

Druhou obecnou strategií je diferencování produktu nebo služeb nabízených firmou, vytvoření něčeho co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Cílem této

strategie je odlišit se od konkurence a nabízet dokonalejší výrobek. Za to může podnik účtovat prémii a zvýšit tak zisk. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem. Design nebo image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť nebo jiné způsoby. Všechny způsoby diferenciaci pomáhají zvyšovat prodej.

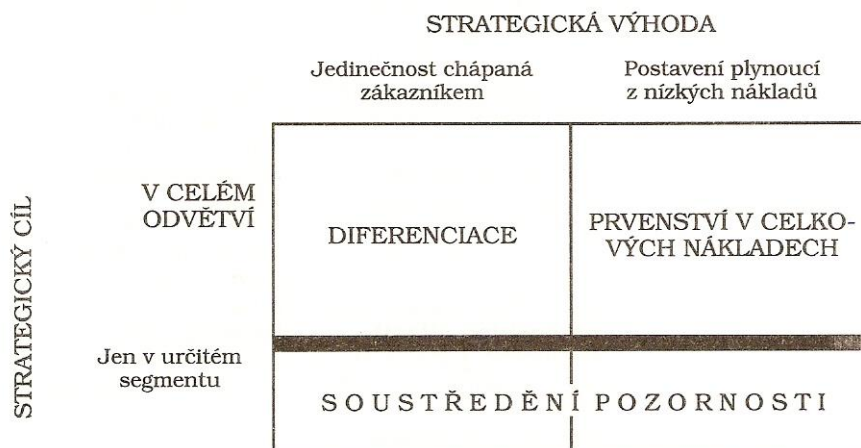
Diferenciační strategie je drahá, předpokládá investovat především do takových oblastí, jakým jsou vědeckotechnický rozvoj a marketing. Z pohledu hodnototvorného řetězce lze říci, že diferenciační strategie chrání podnik proti konkurentům, protože umožňuje vytvářet dobrý vztah podniku se zákazníkem. Stává se tak významným nástrojem tvorby vstupních bariér.

2.2.9 Soustředění pozornosti

Poslední obecnou strategií je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Na rozdíl od strategií nízkých nákladů a diferenciaci, které se zaměřují na celé odvětví, je strategie soustředění pozornosti založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu a veškerá přijímaná funkční opatření musí mít toto na zřeteli.

Firma, která se zaměří na určitý cíl, může rovněž potenciálně získat nadprůměrné výnosy pro své odvětví. Její cílená pozornost totiž znamená, že vůči svému strategickému cíli dosáhla nízkých nákladů či vysoké diferenciaci, anebo obojího.

Každá vybraná základní konkurenční strategie vyúsťuje ve výběr výrobku, segmentu trhu a specifických předností. (PORTER, 1994, DEDOUCHOVÁ, 2001)



2.2.10 Rizika obecných strategií

Koncepce Porterových základních konkurenčních strategií je velice důležitá, protože poskytuje manažerům návod na způsob myšlení při vytváření specifických předností a konkurenčních strategií. Ovšem při pokusu transformovat tuto koncepci do životaschopné strategie vyvstává řada výrazných problémů.

Při orientaci na strategii nízkých nákladů vznikají problémy, které vyplývají z toho, že Porter nemá na mysli pouze krátkodobé nákladové výhody nebo jenom nízké náklady. Získat vedoucí postavení v nákladech znamená mít trvale nižší náklady, než mají konkurenti. Otázkou proto je, jak konkurenční výhodu nízkých nákladů dosáhnout a jak si ji udržet.

U základní konkurenční strategie vedoucího postavení nízkých nákladů vzniká ještě jeden problém. Samotné nízké náklady nejsou konkurenční výhodou. Konkurenční výhody může být dosaženo pouze prostřednictvím výrobku nebo služby, které se zdají spotřebitelům lepší než ty, jež nabízejí konkurenti.

Diferenciace podle Portera znamená především schopnost podniku nabízet lepší výrobky nebo služby za vyšší cenu než konkurenti. To však nezahrnuje možnost nabízet jiné výrobky nebo služby za stejnou cenu a zvýšit podíl na trhu. S volbou diferenciální strategie vyvstávají i jiné otázky: Od koho se má podnik diferencovat? Kdo jsou jeho konkurenti? Kdo je přímý konkurent a kdo konkuruje na jiném základě? Na základě čeho se diferencovat? Diferenciací může být i lokalita, ve které podnik podniká, parkoviště, které má k dispozici. Diferenciace zahrnuje mnohem více než jen výrobek nebo službu.

Z uvedených podmínek vyplývá, že základem úspěchu podniku je jeho proniknutí na trh (DEDOUCHOVÁ, 2001).

2.3 Financování podniku

Existuje několik hledisek, podle kterých můžeme financování v podniku klasifikovat.

1. Podle původu kapitálu rozlišujeme:

- Vnitřní financování – ve kterém je zdrojem kapitálu podniková hospodářská činnost, jejímž výsledkem je zisk a prostředky uvolněné rychlejším obrátem kapitálu.
- Vnější financování – při kterém kapitál přichází zvnějšku, mimo podnik. Hlavními zdroji jsou vklady a podíly zakladatelů, vlastníků a spoluvlastníků.

Nové formy vnějšího financování je leasing, faktoring, zerobondy, futures, swaps, opce.

2. Podle pravidelnosti financování rozeznáváme:

- Financování běžné – které spočívá v zajišťování a vynakládání peněz na běžný provoz podniku – nákup materiálu, paliva, energie, mzdy, nájemné, daně a úhradu jiných výdajů. Toto financování se převážně týká oběžných aktiv.
- Financování mimořádné – financování při zakládání podniku – zajištění peněz na pořízení pozemků, budov, strojů, zásob surovin a materiálu a částek na mzdy a platy a do doby, než začne příliv peněz ve formě tržeb. Financování při rozšiřování podniku, financování při spojování nebo sanaci podniku, při likvidaci podniku.

Po zahájení činnosti podniku začne koloběh prostředků – obchodní podnik prodá nakoupené zboží, získá hotové peníze nebo pohledávky, znovu nakoupí zboží a koloběh se opakuje. Při dobrém hospodaření po úhradě všech nákladů zůstane zisk. Zisk po zdanění je buď spotřebován majitelem, nebo použit k financování podniku a splátek dluhů. Použití zisku k dalšímu rozvoji podniku nazýváme samofinancování. Hlavními zdroji pro pořízení investičního majetku je vlastní kapitál a dlouhodobý cizí kapitál, pro pořízení oběžného majetku i krátkodobý cizí kapitál.

Existují tedy tři způsoby financování majetku:

- Financování vlastníkem kapitálem
- Financování cizím kapitálem
- Samofinancování

Finanční plánování má za úkol zajistit splnění podnikatelských cílů podniku, zajistit jeho finanční zdraví a stabilitu. Dlouhodobé cíle podniku zajišťují dlouhodobé finanční plány především rozpočet finančních zdrojů a potřeb. Dlouhodobé rozpočty jsou zajišťovány prováděcími finančními plány. Ty obvykle zahrnují:

- plánování aktiv a pasiv
- plánování výnosů, nákladů a zisku
- plánování peněžních příjmů a výdajů

Existence tohoto finančního plánu vyplývá z rozdílů mezi ziskem a cash flow. Peněžní rozpočet sestává z rozpočtu všech příjmů a rozpočtu všech výdajů. Rozdíl příjmů a výdajů je hlavní informací, kterou rozpočet poskytuje – signalizuje především nedostatek peněžních prostředků, které podnik musí nějakým způsobem získat, nebo přebytek, který podnik může umístit na peněžním trhu nebo jej převádí do dalšího měsíce. Podnik počítá i s určitou peněžní rezervou pro nepředvídané výdaje. Peněžní rozpočet se většinou sestavuje za tok a za jednotlivé měsíce, v některých podnicích za týdny a dny. Sledování a napravování odchylek skutečnosti od plánovaného stavu se stalo náplní nové aktivity, tzv. controllingu. Ten by mimo jiné měl včas signalizovat nebezpečí finanční tísně a blížící se finanční krize. (SYNEK, 2000).

2.4 Cenová strategie

Všechny ziskové organizace stanovují svým produktům cenu. Cena má mnoho jmen.

V průběhu převážné části dějin byla cena vždy stanovována na základě jednání mezi prodávajícím a kupujícím. Cena tradičně působila při výběru zboží zákazníkem jako rozhodující faktor. To stále plně platí v chudších zemích, u chudších vrstev obyvatelstva a u zboží, které má charakter komodit. I když v posledních letech značně stoupl význam ostatních faktorů ovlivňujících rozhodování zákazníka, cena stále ještě stále patří k určujícím faktorům, které rozhodují o podílu firmy na trhu a o její ziskovosti. Zákazníci a nákupčí mají mnohem lepší přístup k informacím o cenách a o poskytovaných slevách. Zákazníci nakupují velmi opatrně. To nutí prodejce ke snižování cen. Na základě toho nutí prodejci ke snižování cen i výrobce. V důsledku toho vzniká na trhu situace, která je charakteristická poskytováním velkých slev a silnou podporou prodeje.

Firmy tvoří cenu různými způsoby. V malých firmách určuje cenu šéf nebo majitel firmy, ve velkých firmách zpravidla manažer divize nebo výrobní řád. Avšak i v těchto případech vrcholový management určuje obecné cíle a zásady cenové politiky a často schvaluje ceny, které navrhly nižší stupně řízení. V odvětvích, ve kterých je cenová tvorba klíčovým faktorem, zřizují firmy oddělení tvorby cen, které stanovuje vhodné ceny nebo v tom pomáhá ostatním oddělením a podléhá marketingovému nebo finančnímu oddělení nebo přímo vrcholovému managementu. Na tvorbě cen se dále podílejí prodejní, výrobní a finanční manažeři a účetní.

2.4.1 Určování ceny

Firma musí nově stanovit cenu tehdy, uvádí – li na trh nový produkt, uvádí – li zavedený produkt do nové distribuční cesty nebo na nové území a dostane – li nabídku od nového odběratele. Firma se musí rozhodnout, do jakého segmentu trhu musí svůj produkt z hlediska jeho jakosti a ceny. Na stejném trhu může existovat i osm odlišných tříd, vztahujících se k určitým skupinám zákazníků podle jejich představ o ceně.

Segment:

- nejvyšší cena
- zlatý standard
- cena za luxus
- cena za specifické vlastnosti
- průměrná cena
- výhodná cena
- nižší cena
- nízká cena

Firma se musí rozhodnout, čeho chce nabídkou určitého produktu dosáhnout. Čím jasnější jsou cíle firmy, tím snazší bude stanovení ceny. Trápí – li firmu přebytek kapacit, silná konkurence nebo změněná přání zákazníků, stává se jejím hlavním cílem

přežití, které je v tom okamžiku důležitější než dosažení zisku. Firma může podnikat do té doby, dokud ceny pokrývají variabilní náklady a část fixních nákladů. Boj o přežití však může být pouze krátkodobým cílem. Z dlouhodobého hlediska se firma musí naučit vytvářet přidanou spotřebitelskou hodnotu, nebo zanikne.

Řada firem se snaží stanovit cenu tak, maximalizovala běžný zisk. Odhadnout poptávku a své náklady, závislé na alternativních cenách, a zvolí takovou cenu, která maximalizuje běžný zisk, cash flow nebo míru návratnosti investic. Při použití této strategie se vychází z předpokladu, že firma zná své funkce poptávky a nákladů. Ve skutečnosti je však velice obtížné jejich průběh odhadnout. Při kladení přílišného důrazu na okamžitou finanční výkonnost firmy se často zapomíná na dlouhodobou efektivnost, ignorují se vlivy ostatních proměnných marketingového mixu, reakce konkurentů a legislativní cenové restrikce.

Některé firmy stanoví cenu tak, aby maximalizovaly svůj podíl na trhu. Jsou přesvědčeny o tom, že větší objem prodeje povede ke snížení nákladů na jednotku vyrobeného zboží a v dlouhodobém výhledu ke zvýšení zisku. Stanovují co nejnižší cenu, protože předpokládají, že trh je na cenu citlivý. Tato taktika se nazývá cenovým průnikem na trh.

V rámci škály možných cen, které jsou determinovány poptávkou na trhu a náklady, pomáhá firmě při stanovování ceny vlastních produktů znalost nákladů a cen konkurentů a jejich možných reakcí na změnu ceny. Je – li nabídka firmy podobná nabídce hlavních konkurentů, musí se i cena co nejtěsněji přiblížit jejich cenám, pokud firma nechce utrpět ztrátu sníženým obratem. Jestliže je nabídka firmy horší než nabídka konkurentů, nemůže firma stanovit vyšší cenu. Pokud je nabídka firmy lepší, může si účtovat vyšší cenu, než jakou stanovili konkurenti. Musí si však uvědomit, že konkurenti mohou též reagovat změnou své ceny.

2.4.2 Určování cen pomocí běžných cen

Při určování cen pomocí běžných cen se firma řídí především cenami svých konkurentů a nebere příliš ohled na své vlastní náklady a poptávku. Může účtovat stejné, nižší nebo vyšší ceny než hlavní konkurenti. V oligopolních odvětvích, ve kterých se obchoduje s komoditami, jako je ocel, papír nebo průmyslová hnojiva, firmy zpravidla účtují stejné ceny – menší firmy se přizpůsobují vedoucí firmě na trhu. Mění své ceny v závislosti na změnách cen této firmy, a ne na změnách svých nákladů nebo poptávky. Některé firmy si mohou účtovat ceny mírně vyšší nebo nižší, ale tento rozdíl je omezený.

Určování cen pomocí běžných cen je velmi oblíbené. Je tomu tak proto, že měření nákladů je velmi obtížné a reakce konkurentů jsou nevypočitatelné. Firmy se proto domnívají, že tento způsob stanovení cen je dobrým řešením. Odráží názor na ceny, převládající v daném odvětví. Určování cen by mělo zajišťovat především dobrou návratnost vložených prostředků a nemělo by narušovat tržní rovnováhu.

2.4.3 Určování cen pomocí cenových nabídek

Konkurenčně orientované stanovení cen se běžně objevuje v souvislosti s obchodními nabídkami na provedení práce. V tomto případě firma určuje svoji cenu spíše podle očekávané nabídky konkurenční firmy než podle svých nákladů a poptávky. Především se snaží získat kontrakt, a to je podmíněno nabídkou nižší ceny, než jaká je cena konkurence. Firma však současně nesmí nabídnout cenu nižší, než činí její náklady.

2.4.4 Psychologický faktor určování cen

Řada zákazníků považuje cenu za indikátor jakosti. Cena se spolupodílí na image určitých produktů, zejména výrobků citlivých na ego osobnosti.

Hledá – li kupující konkrétní produkt, má v paměti zafixovanou referenční cenu, kterou může představovat zjištěná současná cena, dřívější cena nebo okolnosti nákupu. Prodejci často manipulují s touto referenční cenou při určování ceny svých produktů. Pomocí ceny se prodejce například snaží zařadit svůj produkt mezi drahé výrobky, aby vyvolal představu, že patří do stejné třídy. Myšlení zákazníka je podporováno ve využívání referenční ceny také tím, že výrobce uvádí původní vyšší odhady ceny produktu nebo cenu produktu před slevou. Často se také poukazuje na vysoké ceny konkurence.

Mnoho prodejců také věří tomu, že by jejich cena měla končit lichým nezaokrouhleným číslem. Výhodou nezaokrouhlených cen je, že navozují dojem slevy nebo výhodné koupě. Pokud však chce firma ke své image připojit i vysokou cenu, měla by se vyhnout lichým nebo nezaokrouhleným koncovým číslicím.

2.4.5 Cenové slevy a srážky

Firmy upravují svoje základní ceny proto, aby zákazníka v určitých situacích odměnily, například za včasné platby, hromadné nákupy, mimosezónní nákupy. Firma by měla postupovat velmi opatrně, nebo zjistit, že její zisky jsou mnohem nižší, než plánovala. Firmy používají několik technik ke stimulování předčasných nákupů:

- Hotovostní slevy – jsou snížení ceny pro kupující, kteří platí ihned svoje účty. Sleva musí platit pro všechny zákazníky, kteří splní podmínky. Tyto slevy jsou obvyklé v mnoha odvětvích a slouží pro zlepšení likvidity prodejců a na snížení jejich nákladů na narůstající úvěry a nedobytné pohledávky

- Množstevní slevy – se poskytují zákazníkům, kteří kupují velké objemy zboží. Mají zákazníka přimět k tomu, aby si naráz objednal více zboží od jednoho dodavatele a nenakupoval menší množství od více dodavatelů.
- Funkční slevy – nabízejí výrobci členům distribučního řetězce za plnění určitých funkcí, jako je například prodej, skladování a vedení záznamů. Výrobci mohou nabízet různé funkční slevy v různých distribučních cestách.
- Sezónní slevy – jsou poskytovány kupujícím, kteří nakupují zboží nebo služby mimo sezonu. Umožňují výrobcům, udržovat plynulejší chod výroby v průběhu celého roku.
- Srážky – srážky seny starého zboží od ceny zboží nově nakupovaného jsou dalším typem zvýhodnění, kterým se snižují ceny oproti ceníku.

2.4.6 Propagační určování cen

Velkoobchodní a obchodní domy prudce snižují ceny velmi dobře známých značek, aby přilákali zákazníky. Výrobci s takovým snížením cen svých produktů nesouhlasí, protože to může oslabit dobrou pověst značky a vyvolat stížnosti maloobchodníků, kteří určují ceny podle ceníků. Strategie propagačních cen je hrou s nerozhodným výsledkem. Pokud je použita a na trhu to zapůsobí, konkurenti to hned opakují a přínos pro konkrétní firmu se tím ztrácí. Pokud propagační ceny na trhu nemají efekt, firma přichází zbytečně o peníze, které mohly být vynaloženy lépe.

2.4.7 Diskriminační určování cen

Firmy často upravují své základní ceny, aby se přizpůsobily rozdílům mezi zákazníky, produkty a lokalitami. Diskriminační určování cen vzniká tehdy, prodává-li firma svůj produkt nebo služby za dvě nebo více rozdílných cen, které nejsou úměrné vzniklým nákladům. Cenová diskriminace působí pouze za určitých podmínek. Trh musí být segmentovatelný a segmenty musejí vykazovat rozdílnou intenzitu poptávky.

Příslušníci segmentu s nižšími cenami nesmějí mít možnost prodávat nakoupené zboží v segmentech s vyššími cenami. Konkurence nesmí mít možnost nabídnout v segmentech s vyššími cenami tentýž produkt levněji. Segmentace nesmí u zákazníků vyvolávat nelibost a zlobu. Jednotlivé formy cenové diskriminace nesmějí být v rozporu se zákonem.

Přestože jsou dumpingové ceny nelegální, právníci tuto otázku považují za právní fikci. Jsou teoreticky nezákonné, ale je téměř nemožné prokázat, že produkt je prodáván pod úrovní výrobních nákladů.

2.4.8 Reakce na cenové změny

Každá změna ceny ovlivní zákazníky, konkurenty, distributory a dodavatele. Může vyvolat i reakci státních úřadů.

Reakce zákazníků – zákazníci často zajímá, jaké motivy stojí za změnou ceny. Může být interpretována různými způsoby: produkt je nahrazen novým modelem, výrobek je vadný a špatně se prodává, firma má finanční potíže, cena bude dále klesat, a proto se vyplatí počkat, snížila se jakost. Zvýšení ceny, které se za normálních okolností vede k poklesu poptávky, může u zákazníků vyvolat příznivé reakce. Zákazníci jsou mnohem citlivější na cenové změny produktů, které jsou drahé nebo se nakupují často. Málodky si povšimnou zvýšení cen levných produktů, které kupují jen zřídka. Některé zákazníci příliš nezajímá cena samotného produktu, ale celkové náklady na pořízení, provozování a ošetřování produktu po celou dobu jeho životnosti. Prodejce si potom může účtovat vyšší ceny než konkurence a stále bude dobře prodávat, pokud budou zákazníci přesvědčeni, že celkové náklady na provoz po dobu životnosti produktu jsou nižší.

Reakce konkurentů – plánuje – li firma změnu změn, měla by se zajímat o reakce cen konkurence. Její reakce bude tím pravděpodobnější, čím menší počet firem působí v daném oboru, čím je produkt homogennější a čím informovanější jsou zákazníci.

Problém se však komplikuje, protože konkurent si může vykládat snížení cen různě. Může se domnívat, že se firma pokouší získat větší počet na trhu, že se jí nedaří a pokouší se zvýšit své tržby, že se pokouší o to, aby všechny firmy v daném oboru snížily ceny a tím se stimulovala poptávka. (KOTLER 2001)

2.5 Personální strategie

Řízení zaměstnanců je dnes považováno za rozhodující páku podnikového úspěchu. Přesto si vedoucí pracovníci jen málokdy položí tak důležité otázky jako například, jaké jsou základy a zákonitosti jejich řídicí úlohy a odpovědnosti. Začnou o tom uvažovat až ve chvíli, když po dlouholetém putování po různých organizacích tvrdě narazí. Jiní zase prostě neumějí vést ostatní. A pak se najdou přirozeně také manažeři, kteří vést chtějí. Řízení je systémový úkol. Musíme stále brát ohled na mnoho někdy až mnoho příliš faktorů a analyzovat jejich možné vzájemné působení. (GREEN, HANKE 2004)

Má – li být podnik úspěšný a splnit cíle, které zabezpečí jeho úspěšné fungování v ekonomické soutěži, je třeba, aby jeden z rozhodujících výrobních faktorů zabezpečující kvalitu jeho činnosti a dynamiku jeho rozvoje, kterým je kvalitní a efektivní práce ve všech oblastech činností firmy, byl na vysoké úrovni. Kvalitní a výkonný personál musí být na takové úrovni, která splnění cílů zabezpečuje. Kvalita řízení lidských zdrojů se proto stává jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšného fungování firmy. Cílem řízení lidských zdrojů je jak zabezpečení potřebné kvantitativní stránky lidských zdrojů, tak zabezpečení kvalitní stránky. Každé rozhodnutí v řídicí činnosti vedoucí ke změnám, to je přizpůsobování se neustále měnícím podmínkám ekonomického a sociálního okolí podniku, má svůj personální dimenzi. Je to dáno tím, že všechny úspěšné aktivity firmy se realizují prostřednictvím činností jeho pracovníků, člověk a jeho tvořivé vlastnosti mají proto pro fungování podniku a jeho rozvoj rozhodující význam. Na druhé straně je nutno vidět, že každý pracovník vstupuje do pracovního procesu s určitými osobními cíly, které jsou tvořeny představami o způsobu

a míře uspokojování takzvaných očekávaných postojů pracovníků ze strany organizace. Míra splnění těchto očekávání se stává účinným podnětem pro aktivizaci úsilí každého jednotlivce nebo vytváří prvky nespokojenosti v jeho pracovních postojích.

Vedle ekonomické funkce, kterou podnik plní jako výrobní systém zaměřený na produkci výrobků a služeb v podmínkách tržního hospodářství, které si vynucují určité efektivnosti, aby byl schopen ekonomické soutěže s jinými subjekty, plní taky významnou sociální funkci: sdružuje pracovníky k nutné kooperaci pro splnění ekonomických cílů podniku a současně uspokojuje jejich základní existenční a další sociální potřeby hmotné i nehmotné povahy. Ve zjednodušené podobě je možno základní cíl personální práce charakterizovat jako aktivní a cílevědomou podporu plnění hlavního cíle podniku. Je to především personální potenciál daný schopnostmi, intelektem, mírou předvídatosti, schopností adaptace a úrovní motivace, to je mírou ochoty využít svých schopností v požadované intenzitě k tomu, aby se v ekonomicky náročném prostředí podařilo realizovat změny nutné k udržení ekonomické pozice, případně ekonomické expanzi.

Všestranné zkvalitňování lidských zdrojů organizace a jejich co nejefektivnější využití je základním cílem personální práce. Proto bývá někdy vymezena ve zjednodušené podobě hlavní úloha personální práce jako organizování procesů změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku i požadavky pracovníků. Kvalitní, pružně reagující a výkonný lidský potenciál organizace je výsledkem dlouhodobého, cílově orientovaného přístupu a jeho utváření vyžaduje uplatnění strategických principů při jeho formování.

2.5.1 Personální práce

Personální práce v podniku se realizuje v určité organizační struktuře, která je závislá na organizačním uspořádání podniku, velikosti a struktuře lidských zdrojů. Personální práce vychází se zásad personální strategie podniku. Je to vymezení hlavních

cílů a zásad a naznačení zásadních postupů v oblasti řízení lidského faktoru v podniku. Tyto zásady se pak realizují v jednotlivých dílčích oblastech personální práce vycházejících ze stanovené personální strategie podniku. Personální strategie podniku vymezuje obecné dlouhodobě pojaté cíle v oblasti formování a využívání lidského potenciálu organizace a specifikaci zdrojů pro pokrytí těchto potřeb. Je odvozena od celkové strategie rozvoje podniku a zahrnuje i vymezení způsobů, kterými bude tento základní cíl dosažen. Personální práce se v podniku realizuje prostřednictvím celé řady činností, které zabezpečují převážně personální útvar:

- plánování pracovníků – plánování potřeby pracovníků, jejich počtu, profesní a kvalifikační strukturu a rozmístění
- získávání a výběr pracovníků – určení způsobů a metod pokrytí potřeb pracovníků, zahrnuje metody vnějšího i vnitřního výběru pracovníků.
- rozmisťování pracovníků – zařazování do pracovní činnosti, ukončování pracovního poměru, penzionování pracovníků
- hodnocení práce a popis pracovních míst
- odměňování – tvorba nástrojů pracovní motivace a podnikových mzdových systémů
- podnikové systémy vzdělávání – jejich plánování, příprava a organizace
- kolektivní vyjednávání jednání zaměstnavatelů a odborů jako sociálních partnerů, příprava jednání pro uzavření kolektivní smlouvy, vedení pracovních právních agend
- sociální péče – organizace sociálních služeb, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, kontrola pracovních podmínek, organizace aktivit volného času, sport, rekreace, kultura
- personální informační systém – pro potřeby podniku i mimopodnikové orgány, personální administrativa

Pro plnění funkcí personálního útvaru je důležité jeho organizační uspořádání a začlenění do struktury řízení podniku. Je závislé na velikosti podniku a existující struktuře řízení. Jedná se o štábní útvar řízení a jeho vazbu na jeho liniový systém řízení. Zabezpečuje skutečnosti, že vedoucí pracovník odpovědný za personální práce je

zpravidla členem vrcholového vedení podniku. Možností organizačního členění personálního útvaru je celá řada. Ve velkých a středních podnicích je personální útvary rozčleněn na řadu odborných oddělení se specialisty pro jednotlivé činnosti, velké vnitropodnikové útvary mohou zabezpečovat některé personální činnosti na vlastní úrovni řízení, některé činnosti je účelné naproti tomu centralizovat a zabezpečovat pro celý podnik z úrovně vedení. V malých podnicích je touto činností pověřen zpravidla některý z vedoucích pracovníků, případně vyčleněný odborník – specialista pro personální práci. V každém případě je však nutno zajistit efektivní a účelnou kooperaci personálního úseku s vedením podniku a jednotlivými odbornými útvary a celou řídicí linií až po jednotlivá pracoviště.

Je nutné brát v úvahu, že každý podnik i jednotlivec v tržním hospodářství je subjektem trhu pracovních sil. Získat kvalitní pracovní potenciál je pro podnik spojeno se značnými náklady, podnik proto musí současně usilovat o zkvalitňování vlastního potenciálu, o jeho stabilizaci utvářením pozitivního postoje k práci v podniku. Nežádoucí mobilita pracovníků je příčinou velkých ztrát, je proto efektivní přílišnému pohybu pracovníků předcházet.

2.5.2 Plánování pracovníků

Plánování profesní a kvalifikační struktury pracovníků v podniku patří k nejdůležitějším úkolům personálního řízení, neboť má velký vliv na úspěšný rozvoj organizace. Předpokládá předvídání vývoje potřeb pracovníků, způsob ovlivňování pohybu pracovníků mezi podnikem a okolím i mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary. Cílem plánování pracovníků je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a použitelnými zdroji, a uspokojení této potřeby v souladu s žádoucí strukturou pracovníků.

Základem plánování pracovníků je kvalifikovaná prognóza vývoje pracovních sil a prognóza vývoje zdrojů pracovních sil. Vychází se z ní mimo jiné z předpokládaného vývoje výrobního programu, změn technologie a organizace práce, investičních záměrů

a vývoje odbytu v závislosti na tržní situaci. Souběžně s tím je nutno prognózovat i vývoj zdrojů pracovních sil, který bude ovlivněn věkovou strukturou pracovníků podniku, situací na trhu práce a demografickým vývojem ve státě, možností změn kvalifikační struktury vlastních pracovníků. Prioritu v tomto procesu plánován má stanovení potřeb pracovníků odvozených z plánů výroby, odbytu a investic. Plánování pracovníků je zaměřeno na pokrytí všech rozvojových potřeb organizace. Rozhodujícím prvkem jsou v tomto procesu strategické cíle, kterých chce organizace dosáhnout, zhodnocení výchozího stavu a způsobu realizace změn potřebných k dosažení strategického cíle podniku.

Při plánování způsobu pokrytí potřeb je nutno zvažovat možnost pokrytí potřeby z vnějších zdrojů a vnitřních zdrojů, vnitřní výběr pracovníků pro vedoucí funkce, používání výkonnější techniky nebo kooperace. Tento proces plánování má různé časové horizonty. Nejdelší časový horizont je nutný k plánování přípravy vedoucích pracovníků a pracovníků s nejvyšší kvalifikací. Nezbytným požadavkem na proces plánování pracovníků je volba způsobu jak dosáhnout souladu mezi potřebou pracovníků a jejím uspokojením. V tomto procesu musí být součinnost všech zúčastněných složek, od vedení podniku, přes specialisty personalisty až po vedoucí jednotlivých odborných útvarů. Důležitým aspektem tohoto procesu je také výše nákladů na získání žádoucí struktury pracovních sil.

2.5.3 Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků je procesem realizace záměrů a personální politiky i strategie. Zjištěná potřeba pracovních sil a jejich struktury se stává východiskem pro rozhodování o tom, jakými metodami bude uspokojena. Vychází z informací o možných zdrojích pracovních sil, o požadovaném počtu a struktuře pracovních sil a realizuje opatření vytvoření souladu mezi těmito činiteli. Vnější zdroje představují nabídku práce pracovníků především z oblasti regionu, zahrnuje pracovníků vstupující do výrobního procesu, uvolněné pracovníky z jiných organizací nebo pracovníky, kteří projevují

zájem o změnu zaměstnání. K jejich získávání se používá nejrůznějších metod nábory na základě informací o nabídkách volných míst, spolupráce s úřady práce a jinými institucemi poskytujícími službu zaměstnanosti.

Vnitřní zdroje představují pracovníci uvolnění v důsledku technického rozvoje, změny struktury výroby či organizačních změn, dále pracovníci, kteří chtějí vykonávat náročnější práci nebo chtějí z jiných důvodů změnit pracoviště. Personální praxe dává z pravidla přednost obsazování volných míst z vnitřních zdrojů. Jejich vlastnosti i schopnosti jsou podniku známy, jejich pořízení představuje nižší náklady a je u nich předpoklad vyšší stability v zaměstnání. Není – li možné uspokojit potřebu pracovníků z těchto zdrojů, obrací se pozornost na vnější zdroje. Tato praxe také bývá odůvodněna skutečností, že řada kolektivních smluv omezuje smluvně určitým způsobem snižování počtu pracovních sil propouštěním zaměstnanců v produktivním věku. Snižování počtu pracovníků se v tomto případě uskutečňuje přirozeným úbytkem.

Proces získávání pracovníků i realizace odchodu uvolňovaných pracovníků vyžaduje součinnost s místními úřady práce nebo jinými institucemi v zájmovém území podniku. Pomoc podniku pracovníků uvolňovaným z restrukturalizačních a organizačních důvodů vyplývá u nás také z právních předpisů. Významnou úlohu budou v tomto procesu hrát a to stále ve větší míře, vedle úřadu práce i specializované poradenské a zprostředkovatelské organizace disponující potřebnou databází o počtu a struktuře zájemců o práci.

Podnik však nemá zájem o získání jakéhokoli pracovníka. Má – li být tento proces efektivní, musí pracovníci, kteří mají být na základě nabídek práce přijati, disponovat určitými vlastnostmi, které odpovídají nárokům pracovního místa v podniku. Je to profesní zaměření uchazeče, dosažená kvalifikace a případně řada dalších vlastností. Zabezpečení tohoto požadavku je úkolem výběru pracovníků. Na základě získaných informací o pracovníkovi se posoudí míra předpokladů pro přijetí. V případě většího počtu uchazečů je možno postupovat ve více krocích. Metody výběru pracovníků a posuzování jejich pracovních a osobnostních předpokladů pro výkon práce jsou vysoce specializovanou činností odborníků, psychologů a rozhodnutí o přijetí se

zpravidla provádí ve spolupráci s odbornými liniovými vedoucími. Budoucími nadřizenými přijímaných pracovníků, kteří by měli nést konečnou odpovědnost za rozhodnutí o přijetí pracovníka.

Stanovení vlastních postupů při výběrů pracovníků je záležitostí organizace jejich zkušeností i tradic podnikové struktury. Je možno použít nejrůznějších metod, jimiž se zjišťují předpoklady pro výkon určité funkce. Kromě obecných předpokladů je účelné zjišťovat v některých případech i osobní charakterové vlastnosti. Tyto předpoklady se mohou zjišťovat psychologickými testy. Vhodné je někdy i vyžádání hodnocení od předchozího zaměstnavatele uchazeče. Jejich úkolem je rozšířit okruh informací o uchazeči a napomoci závěrečnému rozhodnutí. Součástí procesu výběru je také naprosto přesné a pravdivé informování uchazeče o požadavcích pracovního místa a dalších významných skutečnostech, které jsou s výkonem práce spojeny. Platí zásada, že všichni mají být slušnou formou informováni o výsledcích výběrového řízení.

Činnosti spojené se získáváním a výběrem pracovníků jsou velmi citlivou oblastí personální práce a mají vliv na celou činnost podniku. Podnik při nich vchází do kontaktu s širší veřejností a proto způsob jeho postupu, serióznost vůči uchazečům i zaměstnancům v tomto procesu ovlivňuje názory na podnik a nepřímo tím napomáhá stabilitě podniku a zvyšuje předpoklady získání kvalitních pracovních sil neboť tím vyjadřuje úroveň podnikové kultury ve vztahu k pracovníkům i veřejnosti.(SYNEK 2000)

3 Metodika

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zpracování strategie podniku, který budu po celou dobu nazývat podnik „A“, zabývající se prodejem svítidel.

3.2 Zdroje vstupních informací

V podniku byly informace získány pomocí výkazu zisků a ztrát, z propagačních materiálů, některé informace byly získány přímo od ředitele a manažera podniku. Podnik má dostupné informace i na internetových stránkách. Dále pomocí odborné literatury a to především strategického plánování.

3.3 Období šetření

Veškeré informace byly shromážděny a zpracovány za období 2005 – 2007. V období těchto tří let se podnik vyvíjel a rozrůstal a postupem času docházelo ke změnám, pomocí kterých bude určen průběh v dalších letech.

3.4 Postup práce

Shromáždění informací probíhalo přímo ve zvoleném podniku, z internetových zdrojů a z interních dokumentů podnikové evidence. Získané údaje jsem znázornila v tabulkách a grafech a provedla jsem analýzy. Na základě získaných údajů a vývoje ukazatelů za sledované období by měla vést následná doporučení ke zlepšení případných problémů podniku, jak bude podnik prosperovat v dalším roce a jaká by měla být další podniková strategie.

3.5 Technika zpracování dat

Hodnocení podniku probíhalo na základě výpočtů ukazatelů finanční analýzy, analýzy vnějšího prostředí, STEP analýzy, analýzy SWOT.

4 Vlastní zpracování

4.1 Charakteristika podniku a jeho cíle

Podnik „A“ je specialista na osvětlení a využívá při své každodenní práci bohatých zkušeností získaných při prodeji svítidel a při kompletních realizacích řady nejrůznějších interiérů a exteriérů.

Podnik „A“ zahájil svoji činnost otevřením své první specializované prodejny v Písku v roce 1997, kde nabízel sortiment klasických lustrových souprav, bodových svítidel, lamp, pracovních lampiček, moderních halogenových svítidel a zahradního osvětlení. V roce 2000 otevřel podnik „A“ specializovanou prodejnu v Českých Budějovicích, v listopadu 2004 otevřel podnik další specializovanou prodejnu v reprezentativních prostorách nového obchodního domu DVOŘÁK v Táboře, kde na ploše 250 m² prezentuje více jak 15 000 svítidel a následně na to v srpnu 2005 specializovanou prodejnu v Jihlavě. Všechny prodejny podniku „A“ nabízejí jedinečný výběr toho nejlepšího světového designu svítidel. Vedle širokého sortimentu nabízí kompletní řadu světelných zdrojů od těch nejkvalitnějších značkových po levné neznačkové.

Pro neustálé zlepšování a maximální urychlení zásobování všech specializovaných prodejen vzniká v listopadu 2006 nové logistické centrum v Protivíně, kde vzniká velkoobchodní sklad a pro zákazníky se otevírá nová prodejna, kde čeká nabídka více než 3000 typů svítidel.

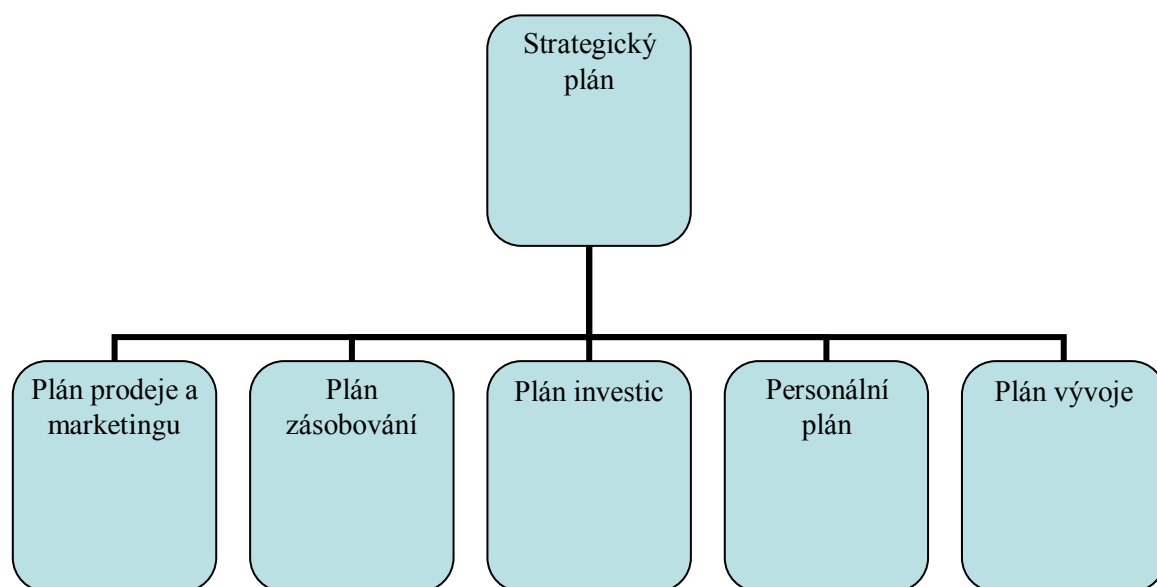
Cílem podniku pro rok 2009 je otevření dalších specializovaných prodejen a to ještě jednou prodejnu v Českých Budějovicích, v Praze a v Liberci. Dále má podnik „A“ představu zprostředkovat a umožnit zákazníkům koupi svítidel a jiných doplňků pomocí internetového obchodu.

K dosažení dosavadních cílů a budoucích záměrů, potřebuje podnik „A“, fungující strategický plán. Struktura strategického plánu a jeho jednotlivé složky odpovídají jednotlivým funkčním strategiím. Na základě cílů strategie je zpracován plán

prodeje a marketingu, plán investic, plán výzkumu a vývoje, plán zásobování, personální plán a finanční plán.

4.2 Strategický plán

Obrázek 2. Struktura strategického plánu



Zdroj: vlastní zdroj

4.2.1 Plán prodeje a marketingu

Podnik „A“ se zaměřil na prodej svítidel a dnes prodává více než 3000 druhů svítidel. Za sledované období podnik „A“ prodal více než 250 000 kusů zboží s návštěvností více jak 75 000 zákazníků. V roce 2006 značně ovlivnilo nárůst prodaných kusů zboží, počet zákazníků a výši tržeb otevření prodejny v Jihlavě. Další otevření nové prodejny v listopadu roku 2006 v Protivíně, způsobilo v roce 2007

markantní nárůst počtu prodaných kusů zboží, počet zákazníků a jak je patrné z tabulky, tak i výši tržeb.

Tabulka 1. Vývoj plánu prodeje v letech 2005 - 2006

	Roční prodeje zboží (ks)	Počet zákazníků	Tržby (Kč)
2005	69 712	20 164	19 878 000
2006	88 878	25 525	25 576 000
2007	128 511	34 186	39 945 000

Zdroj: interní zdroje podniku

V době, kdy podnik působí v podmínkách veliké konkurence, kdy se musí o každého zákazníka tvrdě bojovat a vážit si ho, neboť i zákazník, který je spokojený, zajišťuje perfektní reklamu. Především díky zákazníkům patří podnik „A“ v současné době mezi významné dodavatele osvětlovací techniky. Ale nejen spokojení zákazníci zaručují dobrou podporu prodeje, ale je za potřebí i reklamy. Tradičně největší množství peněžních prostředků vynakládá podnik na propagaci v tisku. Na zveřejnění sezónních akcí či aktuálních informací, ať už ohledně změny pracovní doby, otevření nové pobočky nebo jen pro zviditelnění, využívá podnik reklamy pomocí rozhlasových stanic a billboardů.

Tabulka 2. Náklady na reklamu v roce 2005 – 2007

Rok	(Kč)
2005	600 000
2006	800 000
2007	1 000 000

Zdroj: interní zdroje podniku

4.2.2 Plán zásobování

Podnik obchoduje s celou řadou dodavatelů, kde mezi největší dodavatele patří KOJI s. r. o., EGLO Česko – Moravská svítidla, MASSIVE svítidla s. r. o., BRILUX.CZ s. r. o., NIPEKO spol. s. r. o. Dodací lhůty jsou u jednotlivých dodavatelů různé, nejpozději však do 14 dnů.

Podnik „B“ - byla založena jako obchodní společnost v roce 1991. Od roku 1994 se firma věnuje výhradně osvětlovací technice a svítidla dováží od renomovaných firem z Rakouska, Německa a Itálie. V současné době na trhu výhradně zastupuje Rakouského výrobce **ESTO**, který patří mezi přední výrobce exkluzivních a designových svítidel. Dále je největším prodejcem výrobků Rakouské firmy **GLOBO**, kde jsou svítidla zajímavá především svojí cenou a ještě dováží designová svítidla od známých italských výrobců a nabízí svoji vlastní kolekci.

EGLO Česko – Moravská svítidla – Hlavním oborem činnosti celé skupiny EGLO je výroba a odbyt dekorativního bytového osvětlení. Hlavní cílovou skupinou podnikání jsou prodejní partneři, jako např. markety pro stavebníky, domy nábytku, specializované obchody se svítidly a odchodní řetězce a zásilkové domy, které na základě své pozice na trhu potřebují velké množství zboží a vyžadují krátké dodací lhůty.

MASSIVE svítidla s. r. o. – nabídka výrobků skupiny Massive zasahuje všechny oblasti osvětlovací techniky. Výroba se přímo orientuje na potřeby zákazníka. Každý výrobek Massive je navrhnut a vyvíjen designéry spolupracujícími ruku v ruce s odborníky z výroby a testovací laboratoře, využívající nejnovější technologie. Výrobní proces společnosti Massive pak probíhá v šesti vlastních továrnách, zajišťující vše od zpracování materiálu po konečné povrchové úpravy a montáž.

BRILUX.CZ s. r. o. – Společnost Brilux je jednou z největších firem z oboru osvětlovací techniky ve střední a východní Evropě. Jedním z nejdůležitějších je oddělení technické, zabývající se přípravou nových prototypů svítidel. Firma disponuje také vlastními výzkumnými laboratořemi umožňující nejmodernější testování mnoha parametrů svítidel a světelných zdrojů. Základem širokého sortimentu v nabídce

Brilux jsou především svítidla technická a domovní, nejnovější kapitolu tvoří svítidla využívající polovodičové světelné zdroje LED.

NIPEKO spol s. r. o. – již více než deset let je pro podnik „A“ Nipeko spolehlivým a zajímavým dodavatelem. Tyto svítidla jsou u zákazníků velmi oblíbená především pro své všestranné využití a velmi zajímavé ceny.

4.2.3 Plán investic

Podnik vznikl v roce 1997 a od té doby již mnoho investoval do rozšiřování svého působení. Během deseti let otevřel již 4 specializované prodejny a prodejnu v Českých Budějovicích v roce 2005 rozšířil z původní plochy 200m² na dosavadních 400m² a vytvořil tak pro své zákazníky zcela nový skutečný ráj svítidel. V roce 2005 otvíral novou prodejnu v Jihlavě, kterou díky vzniklým prostorům v roce 2006 rozšířil z původní plochy 150m² na 250m². V roce 2007 podnik investoval do koupě nových osobních automobilů, které slouží k firemním účelům. Tyto investice podnik financoval z vlastních zdrojů.

Tabulka 3. Investice v letech 2005 - 2007

	ROK
	2005 (Kč)
Prodejní sestava	100 000
Kancelářský nábytek - regály	400 000
Rozšíření prodejní plochy v prodejně v Českých Budějovicích	200 000
	2006 (Kč)
Rozšíření prodejní plochy v prodejně v Jihlavě	150 000
Pokladní systém pro prodejnu v Protivíně	100 000
	2007 (Kč)
Osobní automobil	600 000
Osobní automobil	160 000

Zdroj: Interní zdroje podniku

4.2.4 Plán vývoje

Z hlediska vývoje se podnik zabývá pouze prodejem a vlastní svítidla nevyrábí ani nevyvíjí. Místo vývoje je zaměřen na uplatnění reklamního působení za zákazníka. Zabývá se psychologií nabídky, kterou zpracovává pro potřeby ve svém podniku.

Od roku 2006 se podnik zaměřil i na náročnější zákazníky, kteří preferují originalitu a jedinečnost a soustředil své úsilí na pečlivý výběr těch nejkvalitnějších materiálů zpracovaných do dokonalého a originálního designu se zaměřením na vysokou užitnou hodnotu výrobku. Podnik vyčlenil v každé prodejně specifické místo, které zaplnil tím nejzajímavějším, jedinečným a vytříbeným zbožím od předních designérů renomovaných evropských značek.

Pro zákazníky, kteří přicházeli stále častěji a nechtěli pouze jeden či dva výrobky, ale potřebovali vybavit rodinný dům, kancelář, školu, provozovnu či výrobní halu se podnik v roce 2007 rozhodl zaměstnat projektového architekta pro tuto činnost. Tato strategie přinesla podniku nové příležitosti a nabídla svým zákazníkům další možnosti, jak uspokojit jejich požadavky.

Tyto zvolené strategie se zdály být poměrně rizikové, ale podniku se velice vyplatily, neboť o nové zboží a služby byl markantní zájem a přinesly podniku zvýšení poptávky, zvýšení tržeb a další vývoj v podnikání.

4.2.5 Personální plán

Na konci sledovaného období měl podnik již 21 zaměstnanců, kteří musí především zvládat montáž a instalaci jednotlivých svítidel. V současné době, kdy světla mají především moderní design, tj. používá se hlavně sklo, nikl, mosaz, není jejich instalace jednoduchá.

K dalším znalostem zaměstnanců v prodejně se svítidly patří především znalost světelných zdrojů, žárovek, kabelů, vypínačů a jiných elektroinstalačních materiálů.

Každý zaměstnanec musí také zvládat především správný způsob jednání se zákazníkem a správný způsob prodeje. Každý zákazník je jiný a každý vyžaduje odlišný

přístup chování prodejce. Zaměstnanci se proto pravidelně účastní školení z psychologie prodeje a jsou tak připraveni na správný přístup ke svým zákazníkům. Dále jsou také odborně proškolení v zapojování svítidel a na práci s elektrickým proudem. Záznamy o jejich proškolení a znalostech jsou na prodejně uvedeny, podepsány zaměstnanci a ponechány v případě kontroly.

Tabulka 4. Počet zaměstnanců v letech 2005 - 2007

	Počet zaměstnanců
2005	14
2006	16
2007	21

Zdroj: interní zdroje podniku

Tabulka 5. Vývoj mzdových nákladů v letech 2005 - 2007

	Rok		
	2005	2006	2007
Mzdové náklady	1 849 000	2 340 000	3 903 000

Zdroj: interní zdroje podniku

4.3 Situační analýza makrookolí podniku

4.3.1 Makrookolí

Strategický audit vlivu makrookolí se řídí dle PEST analýzy, která zahrnuje podstatné prvky okolí ekonomického, politicko – právního, technologického a sociálně – kulturního.

Okolí ekonomické

Sledováním ekonomických činitelů za rok 2005 až 2007 se hospodářská situace v České republice vyvíjela poměrně stabilně. Hrubý domácí produkt měl do roku 2007 stoupající tendenci. Další vývoj lze odhadnout jen s obtížemi z důvodů finanční krize, a jak se tato krize projeví v dalších letech a jaký to bude mít vliv na podnik „A“. Dosavadní růst HDP znamená vzrůstající kupní sílu obyvatelstva, což se projevilo i na růstu tržeb sledovaného podniku. Dalším sledovaným činitelem ekonomického okolí byla inflace, která měla za sledované období mírný růst a v roce 2007 dosahovala 2,8 % a v budoucnu se nepředpokládá její výrazný nárůst. Takto nízká míra inflace příznivě působí na ekonomiku a tudíž i na podnik „A“. Následující problematika se týká daní, kde došlo také ke změnám a to příznivým, kdy sazby daně každým rokem klesají. V roce 2005 byla sazba daně 26 % a dnes je to již 21 %. Do dalších let se předpokládá snížení k hranici 19 %. Toto klesání má kladný účinek na podnikání, ale může to znamenat i hrozbu další konkurence. Další důležitou částí ekonomického okolí, která je v době finanční krize sledována, je proměnlivost kurzu koruny vůči euru. Koruna od roku 2005 značně posiluje a již v roce 2007 je 27 Kč/€. Tento vývoj výrazně ovlivňuje ceny vstupů a pro podnik je to velkým přínosem, neboť v zahraničí pouze nakupuje, ale nevyváží. Pokud by se takto příznivé podmínky udržovaly nadále, bude to pro podnik znamenat pozitivní vliv na kontinuitu podnikání a kladný vstup do dalších let.

Okolí politicko – právní

Dnešní politická situace je poměrně závažné téma. V době, kdy Českou republiku zasáhla finanční krize a mnoho podniků musí omezit svoji výrobu a propouštět své zaměstnance. O stabilitě vlády a provedení některých reforem, které snižují dopad krize, není zcela jasno. Podnikatelské prostředí negativně ovlivňuje jak nestabilita vlády, tak časté změny, složitosti a nejasnosti v legislativě.

Okolí technologické

Změny v technologickém prostředí sebou přinášejí jedny z největších příležitostí pro podnikání. Nové technologie umožňují zvyšovat produktivitu práce, snižovat náklady a tím zvyšují konkurenční schopnost výrobku i podniku. Změny v této oblasti jsou dnes velice rychlé a mají vliv i na změny spotřebních zvyklostí. Nejvýraznější tendence společensky prosazovaná je podpora inovačních procesů zaměřených na růst výrobních aktivit, bezpečnosti, ochrany zdraví a ekologii. Uspořádání obchodních činností, toky zboží, nákup. Skladování a prodej je v podniku zoptimalizován, aby pak v jeho vnějším prostředí mohl účinně a účelně navázat na výhodnější logistické technologie.

Okolí sociálně – kulturní

Díky zvýšenému zájmu okolí o módu a trend, díky zvyšování kupní síly, jdou v sortimentu svítidel na odbyt stále dražší, kvalitnější a výkonnější svítidla. Tento fakt je způsoben každoročním zvyšováním průměrného platu, který od roku 2005 stoupl z 17 680 Kč na dosavadních 20 036 Kč. Dalším pozitivně ovlivňujícím faktorem je míra nezaměstnanosti, která za sledované období měla tendenci poklesu. V roce 2005 kdy byla míra nezaměstnanosti kolem 9 %, koncem roku 2007 se pohybovala již na 6 %. Tento vývoj příznivě ovlivnil kupní sílu obyvatelstva. Dalším faktorem zvyšující kupní sílu obyvatelstva je zvýšená poptávka po zlepšení kvality bydlení a tím zvýšený nárůst

budování bytové výstavby či rodinných domů. Kdy tento nárůst v roce 2007 je více jak 15% oproti roku 2005 (ČSU). S tímto zvýšeným zájmem obyvatelstva roste poptávka po vybavení těchto prostor svítidly.

4.4 Analýza vnějšího prostředí – STEP analýza

Prostředí, které podnik může svou činností ovlivnit. Tato analýza spočívá v hodnocení vlivu pouze vnějších faktorů působících na chod firmy v následujících segmentech:

S - společenské (sociální) faktory - zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot

T - technické (technicko-technologické) faktory - zahrnují faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů, know-how a nových technologií v regionu, s vývojem a výzkumem a které mají dopad na firmu.

E - ekonomické faktory - zahrnují faktory, které souvisí s vývojem ekonomických procesů v okolí firmy - toky peněz, zboží, služeb, informací a energií, jež mohou ovlivňovat existenci, pozici a chod firmy.

P - politicko-právní faktory - jde o faktory, které souvisí s výkonem politické moci, s politickou situací, legislativou a stavem právního vědomí.

Smyslem analýzy je formulovat odpovědi na tři otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Tabulka 6. STEP analýza

	Faktor	Význam	Dopad	Předpoklad	Zdroj dat	Skupina STEP
1.	Demografie	Velký	Střednědobý	Odpovídající mzdové náklady – dostatek pracovníků	Internet, tv, denní tisk	Společenský
2.	Úroveň vzdělání	Velký	Dlouhodobý	Školení a vzdělávání zaměstnanců	Vlastní	Společenský
3.	Stabilita vlády	Velký	Dlouhodobý	Složitosti, nejasnosti v zákonech	Tv, denní tisk, internet	Politický
4.	Vstup konkurence do odvětví	Velký	Dlouhodobý	Levnější ceny výrobků u konkurence – ztráta zákazníků	Interní zdroje podniku	Ekonomický
5.	Růst ekonomiky	Velký	Dlouhodobý	Předpokládá se zvyšování poptávky	vlastní	Ekonomický
6.	Daňová politiky	Velký	Dlouhodobý	Zjednodušení systému, zvýšení daní	Denní tisk, internet	Politický
7.	Životní styl	Střední	Střednědobý	Přizpůsobení se stále dynamičtějšímu stylu života	Vlastní	Společenský

8.	Životní cyklus podniku	Střední	Střednědobý	Pracovní a sociální jistota	Interní zdroje podniku	Ekonomický
----	------------------------	---------	-------------	-----------------------------	------------------------	------------

Zdroj: vlastní zdroj

4.5 Analýza SWOT – část vnitřního prostředí

Vhodnou metodou je SWOT analýza, která je založena na zvažování silných a slabých stránek podniku na straně jedné a hrozeb a příležitostí na straně druhé, jejichž kombinací pak vznikají čtyři typy strategií.

Tabulka 7. SWOT analýza

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	<ul style="list-style-type: none"> • změna nákupních zvyklostí zákazníka (nákup v supermarketech, nákup pomocí internetového obchodu), • vyšší ceny oproti internetovému obchodu. 	<ul style="list-style-type: none"> • žádné úvěry – Podnik „A“ nemá žádné dlouhodobé dluhy, • vysoké nasazení směrem k zákazníkovi, • dobrá pozice na trhu, • spolehliví a stálí dodavatelé, • kvalitní vedoucí pracovníci, • podnik nakupuje a prodává pouze kvalitativně ověřené a funkčně spolehlivé výrobky.

<p>Příležitosti (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • navázání kontaktů s novými partnery, • možnost expandovat na nové trhy, • nové příležitosti pro investování, • rozšířit nabídku sortimentu. 	<p>WO strategie - HLEDÁNÍ</p>	<p>SO strategie – VYUŽITÍ</p>
<p>Ohrožení (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • příliv nové a silné konkurence, • nestabilní politická situace, • odchod klíčových pracovníků ke konkurenci, • měnící se potřeby a vkus zákazníků 	<p>WT strategie - VYHÝBÁNÍ</p>	<p>ST strategie – KONFRONTACE</p>

Zdroj: vlastní zdroj

WO strategie – tato strategie ukazuje podniku, jaké slabé stránky musí překonat a jaké naopak využít. Podnik by měl využít příležitosti a expandovat na nové trhy a tím částečně odstranit slabé stránky a to především tím, že bude více konkurovat supermarketům a internetu.

SO strategie – strategie využívající silných stránek podniku ve prospěch příležitostí. U podniku „A“ převažují více silné stránky, což svědčí o žádoucím stavu, ke kterému podnik směřuje. Podnik má velice silnou stránku v nakupování a prodávání pouze kvalitně ověřených a funkčně spolehlivých výrobků, a proto může využít příležitosti a oslovit nové obchodní partnery a rozšířit tak nabídku sortimentu.

WT strategie – tato strategie je zaměřená na odstranění slabých stránek a vyhnutí se ohrožení. V současné době podnik nejvíce ohrožuje příliv nové konkurence a zvětšený zájem o koupi zboží prostřednictvím internetu. S tímto problémem se podnik setkává stále častěji a je rozhodnut proti tomuto problému bojovat.

ST strategie – pokud je podnik dost silný, může navázat přímou konfrontaci s ohrožením. Jelikož podnik „A“ nemá žádné úvěry, může využít volných finančních prostředků a rozšířit tak svůj sortiment i pro náročnější zákazníky, kteří mají jiné potřeby a jiný vkus.

4.6 Finanční analýza

Analýza nabízí celou řadu metod, jak hodnotit finanční zdraví firmy. Představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech. Analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a především budoucnosti finančních podmínek. Hlavním smyslem analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Pro provedení analýzy podniku byly použity tyto poměrové ukazatele:

4.6.1 Ukazatele likvidity

Likvidita je důležitá z hlediska rovnováhy podniku, neboť jen dostatečně likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům. Ukazatele likvidity mají obecný tvar podílu toho, čím možno platit k tomu, co je nutno platit. Používají se tři základní ukazatele:

Okamžitá likvidita = finanční majetek / cizí zdroje krátk. a ostatní krátk. pasiva

Tabulka 8. Ukazatel okamžité likvidity v letech 2005 - 2007

	Rok		
	2005	2006	2007
Okamžitá likvidita	0,19	0,13	0,12

Zdroj: vlastní zdroj

Okamžitá likvidita bývá označována jako likvidita 1. stupně nebo také „cash ratio“ a představuje to nejužší vymezení likvidity. Pro okamžitou likviditu platí doporučená hodnota v rozmezí 0,9 – 1,1. Jak je patrné z tabulky 8 a grafu 1, okamžitá likvidita se pohybovala v letech 2005 – 2007 okolo hodnoty 0,1. Tyto výsledné hodnoty se značně odchylovaly od hodnot doporučných, což bylo způsobeno malým množstvím finančního majetku a příliš vysokými krátkodobými závazky. V roce 2007 se okamžitá likvidita začala nepatrně zlepšovat a její jednorázový pokles byl způsoben investicemi do modernizace podniku. Tento stav ve sledovaném období neovlivnil podnikatelské aktivity podniku. Podnik by měl vždy udržovat určitou výši peněžních prostředků na pokrytí základních provozních výdajů.

Pohotová likvidita = oběžná aktiva – zásoby / krátkodobé dluhy

Tabulka 9. Ukazatel pohotové likvidity v letech 2005 - 2007

	Rok		
	2005	2006	2007
Pohotová likvidita	0,29	0,27	0,26

Zdroj: vlastní zdroj

Pohotová likvidita, označována také jako likvidita 2. stupně nebo také „acid test“. Pro pohotovou likviditu platí, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel, tedy poměr 1:1. Hodnoty pohotové likvidity se pohybují pod doporučovanými hodnotami, což bylo způsobeno značným zvýšením objemu zásob. Podnik koncem roku 2006 otevřel svojí novou největší prodejnu, kterou musel naskladnit dostatečným množstvím zboží. Nadměrná výše oběžných aktiv vede k neproduktivnímu využívání vložených prostředků a tak nepříznivě ovlivňuje celkovou výnosnost vložených prostředků. Toto sice působilo jako dočasná negativní finanční zátěž. Podnik se s ní včas a pohotově vyrovnal.

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé dluhy

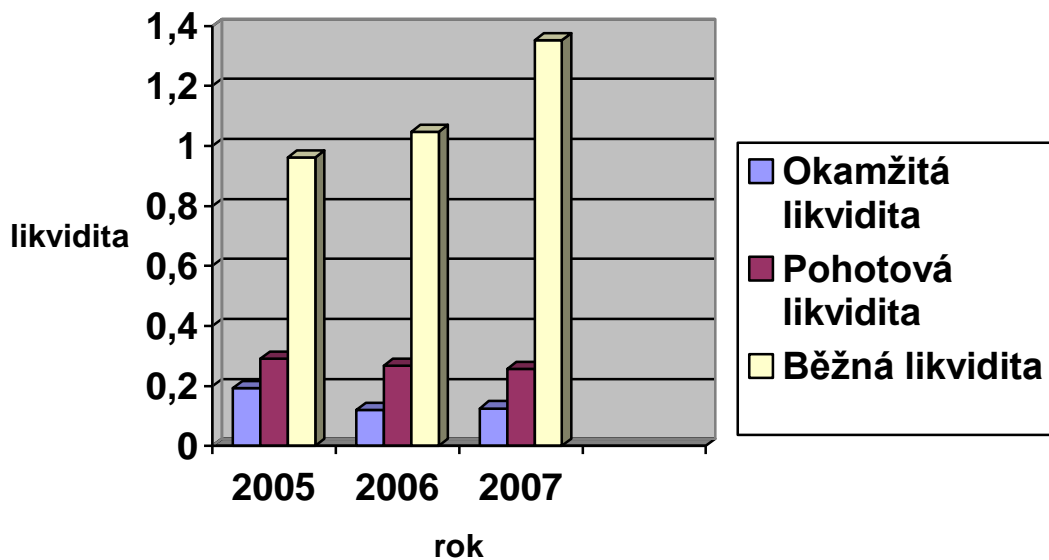
Tabulka 10. Ukazatel běžné likvidity v letech 2005 - 2007

	Rok		
	2005	2006	2007
Běžná likvidita	0.96	1,05	1,35

Zdroj: vlastní zdroj

Běžná likvidita je též likviditou 3. stupně nebo také „current ratio“. Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, nebo také kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Pro běžnou likviditu platí doporučená hodnota v rozmezí 1,5 – 2,5. Na počátku sledovaného období se pohybovala běžná likvidita na nízké úrovni, ale v roce 2007 běžná likvidita značně vzrostla a její hodnota byla téměř v doporučených hodnotách. Toto zvýšení bylo způsobeno snížením krátkodobých dluhů. S rozvojem podnikání rostly dočasně i krátkodobé závazky, přitom rostla ziskovost a následně na to se podnik postupně vyrovnával s krátkodobými závazky.

Obrázek 3. Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2005 - 2007



4.6.2 Ukazatele rentability

Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu a k hodnocení celkové efektivity dané činnosti. Ukazatele rentability jsou ukazatele, kde se v čitateli vyskytuje nějaká položka, odpovídající výsledku hospodaření a ve jmenovateli nějaký druh kapitálu, respektive tržby. Ukazatele rentability by měly mít obecně rostoucí tendenci. Ke zjišťování rentability se používají tyto ukazatele:

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) = zisk / celkový vložený kapitál

Tabulka 11. Ukazatel celkového vloženého kapitálu v letech 2005 - 2007

	Rok		
	2005	2006	2007
ROA (%)	1,75	9,72	23,57

Zdroj: vlastní zdroj

Rentabilita celkového vloženého kapitálu odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Z výsledných hodnot je evidentní nárůst výnosnosti vloženého kapitálu. Tento značný nárůst způsobilo zvýšení zisku.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = zisk / vlastní kapitál

Tabulka 12. Ukazatel rentability vlastního kapitálu v letech 2005 - 2007

	Rok		
	2005	2006	2007
ROE (%)	27,12	59,69	75,92

Zdroj: vlastní zdroj

Výsledné hodnoty mají tendenci růstu a dokazují velmi silnou výnosnost vloženého kapitálu. Růst tohoto ukazatele znamená zlepšení výsledků hospodaření.

Rentabilita tržeb (ROS) = zisk / tržby

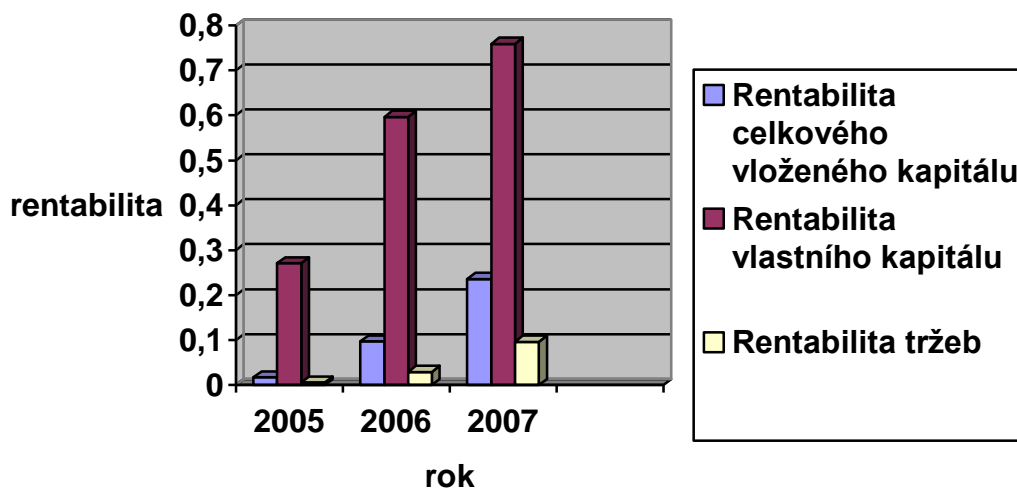
Tabulka 13. Ukazatel rentability tržeb v letech 2005 - 2007

	Rok		
	2005	2006	2007
ROS (%)	0,61	2,95	9,63

Zdroj: vlastní zdroj

Rentabilita tržeb v roce 2007 prudce stoupla oproti roku 2005, což svědčí o dobré kontrole nákladů a dobře vyřešené strategii podniku. Tento ukazatel vyjadřuje, kolik podnik dokáže vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Například v roce 2007 připadá na 1Kč - 0,10 Kč zisku.

Obrázek 4. Vývoj ukazatelů rentability v letech 2005 - 2007



4.6.3 Ukazatele aktivity

Aktivita a její ukazatele měří efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů podle rychlosti obratu vybraných položek rozvahy. Jejich rozbor slouží k výsledku, jak podnik hospodaří s aktivy a jaké má toto hospodaření vliv na výnosnost a likviditu. Ukazatele aktivity se zabývají především aktivy oběžnými a krátkodobými závazky. Nejdůležitější z této oblasti je doba obratu pohledávek a zásob, neboť z hlediska finančního hospodaření podniku jde o dodržování obchodně úvěrové politiky.

Aktiva

Obrat aktiv = tržby / aktiva celkem

Doba obratu aktiv = 360 / obrat aktiv

Tabulka 14. Ukazatel aktiv v letech 2005 - 2007

	Rok		
	2005	2006	2007
Obrat aktiv	2,86	3,30	3,20
Doba obratu aktiv	125,90	109,09	112,50

Zdroj: vlastní zdroj

Obrat aktiv vzrostl v roce 2007 oproti roku 2005 o 12 %, to je příznivé, neboť rostoucí vývoj dokazuje efektivní využívání majetku. Při výpočtu byla zjištěna rostoucí tendence vývoje, což bylo způsobeno zvýšením tržeb a zvýšením aktiv.

Doba obratu aktiv v roce 2005 mírně klesala a to o 10,6 % oproti roku 2007. To bylo způsobeno zvýšením tržeb a zvýšením celkových aktiv.

Zásoby

Obrat zásob = tržby / zásoby

Doba obratu zásob = 365 / obrat zásob

Tabulka 15. Ukazatel zásob v letech 2005 - 2007

	Rok		
	2005	2006	2007
Obrat zásob	4,53	4,81	4,32
Doba obratu zásob	80,57	75,88	84,50

Zdroj: vlastní zdroj

Vypočtená hodnota u obratu zásob udává, kolikrát za rok se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětovný nákup

zásob. Optimální hodnota by měla být vyšší než 10, což naznačuje dobrou kontrolu i řízení výrobních zásob. Obrat zásob se podle výpočtů pohybuje kolem 4. Ale pro tento druh zboží je to velice příznivý vývoj.

Doba obratu zásob vyjadřuje za kolik dní je podnik schopen zbavit se veškerého zboží na skladě. Tento ukazatel by měl mít tendenci klesat, ale u podniku „A“, za období sledování vzrostla doba obratu téměř o 5 %. Tento nárůst však nijak podnik neohrožuje, doba obratu se pohybuje v rozmezí 80 - 85 dní a to neznamená nežádoucí vývoj.

Pohledávky

Obrat pohledávek = tržby / pohledávky

Doba obratu pohledávek = 365 / obrat pohledávek

Tabulka 16. Ukazatel pohledávek v letech 2005 - 2007

	Rok		
	2005	2006	2007
Obrat pohledávek	31,21	25,20	36,25
Doba obratu pohledávek	11,70	14,49	10,07

Zdroj: vlastní zdroj

Jak je patrné z tabulky 13 a grafu 3, obrat pohledávek v roce 2005 oproti 2007 vzrostl téměř o 16 %. Tyto výsledné hodnoty byly způsobeny zvýšením tržeb a zvýšením pohledávek. Doba obratu pohledávek má naopak tendenci k poklesu, který je možno hodnotit jako výrazný, zároveň i pozitivní, neboť výsledná hodnota splatnosti v roce 2007 je 10 dní. Platební morálka odběratelů se zlepšila, což zvyšuje finanční

jistotu z hlediska návratnosti finančních prostředků. Za optimální vývoj lze považovat dobu splatnosti pohledávek menší než 30 dní.

Závazky

Obrat závazků = tržby / závazky

Doba obratu závazků = 365 / obrat závazků

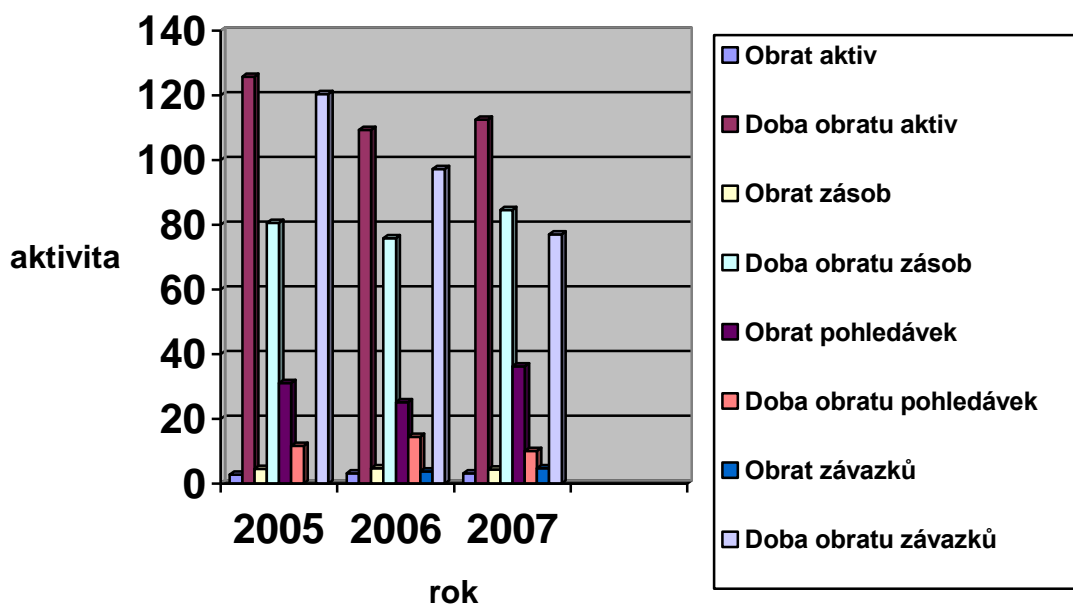
Tabulka 17. Ukazatel závazků v letech 2005 - 2007

	Rok		
	2005	2006	2007
Obrat závazků	3,03	3,75	4,77
Doba obratu závazků	120,46	97,33	76,52

Zdroj: vlastní zdroj

Obrat závazků v roce 2007 vzrostl o 57 %, což bylo způsobeno zvýšením tržeb a zvýšením závazků. Doba obratu závazků se každým rokem snižovala. V roce 2005 oproti roku 2007 se snížila téměř o 37 %. Tato skutečnost dokazuje, že podnik se snaží zlepšovat svoji platební pozici.

Obrázek 5. Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2005 - 2006



5 Návrh strategie podniku

5.1 Oblast trhu

2005 – Otevření prodejny v Jihlavě

2006 – Otevření prodejny v Protivíně

2007 – Nákup osobních automobilů

2008 - Otevření ještě jedné prodejny v Českých Budějovicích a vybudování internetového obchodu

2009 - Otevření prodejny v Praze

2010 - Otevření prodejny v Liberci

5.2 Financování a ekonomika

Tabulka 18. Vývoj plánu prodeje v letech 2005 - 2010

	Roční prodeje zboží (ks)	Počet zákazníků	Tržby (Kč)
2005	69 712	20 164	19 878 000
2006	88 878	25 525	25 576 000
2007	128 511	34 186	39 945 000
2008	158 068	44 442	56 721 900
2009	214 973	57 774	79 410 660
2010	292 363	75 107	112 763 137

Zdroj: vlastní zdroj

Tabulka 19. Vývoj nákladů v letech 2005 - 2010

	Náklady (Kč)
2005	20 612 791
2006	25 875 017
2007	37 639 360
2008	51 189 529
2009	69 617 760
2010	94 680 154

Zdroj: vlastní zdroj

Tabulka 20. Vývoj likvidity v letech 2005 - 2010

	Rok					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Okamžitá likvidita	0,19	0,13	0,12	0,1	0,08	0,06
Pohotová likvidita	0,29	0,27	0,26	0,23	0,22	0,21
Běžná likvidita	0,96	1,05	1,35	1,4	1,53	1,71

Zdroj: vlastní zdroj

Tabulka 21. Vývoj rentability v letech 2005 - 2010

	Rok					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ROA (%)	1,75	9,72	23,57	25,6	29	33,4
ROE (%)	27,12	59,69	75,92	74	73,5	76
ROS (%)	0,61	2,95	9,63	7,6	8,3	9

Zdroj: vlastní zdroj

Tabulka 22. Vývoj aktivity v letech 2005 - 2010

	Rok					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat aktiv	2,86	3,30	3,20	3,37	3,49	3,67
Doba obratu aktiv	125,90	109,09	112,50	107	103	98
Obrat zásob	4,53	4,81	4,32	4,39	4,4	4,36
Doba obratu zásob	80,57	75,88	84,50	83	83	84
Obrat pohledávek	31,21	25,20	36,25	38,69	40,74	44,5
Doba obratu pohledávek	11,70	14,49	10,07	9,43	8,96	8,2
Obrat závazků	3,03	3,75	4,77	5,14	5,78	6,56
Doba obratu závazků	120,46	97,33	76,52	71	63,14	56

Zdroj: vlastní zdroj

5.3 Majetek

Tabulka 23. Plán investic v letech 2005 - 2010

	ROK
	2005 (Kč)
Prodejní sestava	100 000
Kancelářský nábytek - regály	400 000
Rozšíření prodejní plochy v prodejně v Českých Budějovicích	200 000
	2006 (Kč)
Rozšíření prodejní plochy v prodejně v Jihlavě	150 000
Pokladní systém pro prodejnu v Protivíně	100 000
	2007 (Kč)
Osobní automobil	600 000
Osobní automobil	160 000
	2008 (Kč)

Prodejní sestava	150 000
Pokladní systém pro prodejnu v Českých Budějovicích	120 000
Kancelářský nábytek - regály	450 000
Vybudování internetového obchodu	200 000
	2009 (Kč)
Pokladní systém pro prodejnu v Praze	150 000
Kancelářský nábytek - regály	550 000
Multifunkční zařízení COPY	65 000
Klimatizace	70 000
	2010 (Kč)
Kancelářský nábytek - regály	400 000
Prodejní sestava	150 000
Pokladní systém pro prodejnu v Liberci	130 000
Osobní automobil	600 000

Zdroj: vlastní zdroj

5.4 Lidské zdroje

Tabulka 24. Počet zaměstnanců v letech 2005 - 2010

	Počet zaměstnanců
2005	14
2006	16
2007	21
2008	26
2009	31
2010	37

Zdroj: vlastní zdroj

Tabulka 25. Vývoj mzdových nákladů v letech 2005 - 2010

	Rok					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Mzdové náklady	1 849000	2 340000	3 903000	5 300000	6 844000	8 966000

Zdroj: vlastní zdroj

5.5 Strategické operace

Hlavní hrozbou tohoto podniku je značná konkurence ve vznikajících nákupních centrech a rozmáhající se internetový obchod, který v dnešní době ohrožuje velké množství podnikatelů, neboť takový obchod nemá vysoké náklady na zařízení prodejních prostor a proto mohou prodávat své zboží s minimální marží a tím ničí ostatní obchody okolo, kteří proti takto malým maržím nemohou bojovat. Proto navrhuji podniku otevřít si svůj internetový obchod a tím neztratit své zákazníky, kteří dávají přednost tomuto způsobu obchodování. Díky nezadluženosti podniku a dobré finanční situaci může podnik využít možnosti a rozšířit své působení do dalších měst. Toto rozšíření podniku umožní nové příležitosti v navázání kontaktů s novými partnery, možnost expandovat na nové trhy a příležitost nového investování.

Otevření tří nových prodejen a internetového obchodu během tří let způsobí podniku nárůst tržeb, zvýšený počet zákazníků a tím i tržby. Naproti tomu musí podnik počítat, že počáteční investování způsobí zvýšený nárůst nákladů a to hlavně mzdových, neboť podnik bude muset zaměstnat pro své nové prodejny více zaměstnanců. Zvýšení nákladů se projeví v prvních dvou letech na okamžité a pohotové likviditě, neboť se podniku zvýší oběžná aktiva díky naskladnění prodejen novým zbožím a díky investování bude mít podnik malé množství majetku. S rozvojem podnikání se podnik vyrovná s krátkodobými závazky, zvýší se ziskovost a toto zvýšení se odrazí i na rostoucí běžné likviditě. Díky rozšíření obchodů do dalších měst se zvětší poptávka, zvýší se počet zákazníků, což způsobí zvýšení zisku, zlepšení výsledku hospodaření a tím i rostoucí rentabilitu. Co se týče aktivity, nejdůležitější je doba obratu pohledávek a

doba obratu závazků, kdy doba obratu pohledávek nepřevýší dobu obratu závazků a to způsobí, že podnik bude mít dostatek finančních prostředků na úhradu svých závazků.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zpracování strategie podniku. K naplnění tohoto cíle byl zvolen podnik zabývající se prodejem svítidel (podnik označen „A“). Pro splnění těchto cílů probíhalo zpracování na základě prostudování odborné literatury, zjištění dosavadní strategie podniku a zanalyzování podnikových aktivit.

V diplomové práci byla použita STEP analýza, SWOT analýza a finanční analýza. Tyto analýzy poukázaly na dosavadní situaci firmy a z těchto výsledků můžeme říci, jak se podnik bude vyvíjet v dalších letech.

Finanční analýza byla provedena za období 2005 - 2007 na základě interních údajů podniku a to především výkazů zisku a ztráty, rozvahy, výsledovky a výkazu cash flow. Pro STEP a SWOT analýzu byly využity informace poskytnuté ředitelem, manažerem podniku a také pomocí propagačních materiálů a odborné literatury.

Z analýzy je patrné, že podnik musel díky otevřením nových prodejen vybavit prodejny novým zbožím, což se odrazilo na okamžité a pohotové likviditě, kdy okamžitá likvidita v roce 2006 poklesla téměř o 32 %, ale v roce 2007 klesla už jen o 8 %. U pohotové likvidity nebyl tento pokles tak markantní, pohotová likvidita klesla v roce 2006 o 7 % a v roce 2007 už jen o 4 %. Postupem času se podnik s touto finanční zátěží pohotově vyrovnal, s podnikáním rostla ziskovost a to se již v roce 2007 odrazilo na výsledcích běžné likvidity, která každým rokem stoupala průměrně o 18 %.

Analýzou poměrových ukazatelů bylo zjištěno, že nejsilnější stránkou podniku je rentabilita, která měla obecně rostoucí tendenci. Rentabilita vlastního kapitálu vzrostla v roce 2007 o 27 % a poukázala na to, že podnik velice dobře hospodaří s vloženým kapitálem a tím si zajišťuje prosperitu podniku. Podnik vykazuje vysoký podíl vlastního kapitálu, nepodstupuje riziko zadluženosti a ani problémy spojené s úhradou úroků. Také rentabilita celkového vloženého kapitálu se udržuje na velmi vysoké úrovni, kdy se v roce 2007 pohybovala téměř okolo 24 %. O dobré kontrole nákladů a dobře vyřešené strategii dokazuje ukazatel rentability tržeb, jehož hodnota se také každoročně zvyšuje a v roce 2007 dosahovala 10 %.

Aktivita a její ukazatele poukazují, že doba obratu závazků, která byla v roce 2007 76,52 dní je vyšší než doba obratu pohledávek, která se pohybovala v roce 2007 kolem 10 dní. Tento fakt je pro podnik velice příznivý, neboť podnik dokazuje, že nemá nedostatek finančních prostředků na úhradu svých závazků. Z ukazatele doby obratu pohledávek, který v roce 2007 klesl o 30 % oproti roku 2006 vyplývá, že se podniku každým rokem zvyšuje platební morálka odběratelů a tím se zvyšuje finanční jistota podniku.

Podnik „A“ si udržuje výhodnou pozici na trhu. Každým rokem své prodejny rozšiřuje a otevírá nové pobočky v dalších městech České republiky. Dnes má podnik otevřené již 4 pobočky, které velice prosperují a tím zvyšují podniku každoroční zisk. Jedinou hrozbou tohoto podniku je značná konkurence ve vznikajících nákupních centrech a rozmáhající se internetový obchod. Proto bych podniku doporučila, aby díky své nezadluženosti a dobré finanční situaci využil možnosti a uvedl do provozu svůj internetový obchod a rozšířil své působení do dalších měst. Zavedení internetového obchodu podniku velice pomůže při přibývajícím konkurenci a podnik neztratí zákazníky, kteří dávají přednost tomuto způsobu nakupování.

Návrh rozvojových opatření je vázán na udržení prosperity a kontinuity podnikání v daných aktivitách. To vytváří dobré předpoklady v úspěšném boji v konkurenčním prostředí a zároveň to vede k zisku ve třech následujících letech, tj. 2008, 2009 a 2010.

7 Summary

The aim of this diploma thesis is the development of the „A“ company, focused on the sales of lighting appliances.

The analytic period has covered the years 2005-2007. For the investigation were used SWOT and PEST analyses and in addition the financial analysis.

The synthetic part of the thesis contains the proposal of change of the strategy for the years 2008-2010.

8 Použitá literatura

SYNEK, M. a kol.: Podniková ekonomika. Grada Publishing a.s. Praha, 2007, 460 str., ISBN 80-247-1992

JOHNSON, G., SCHOLLES, K.: Cesty k úspěšnému podniku. Computer Press Praha, 2000, 803 str., ISBN 80-7226-220-3

SOUČEK, Z. - MAREK, J.: Strategie úspěšného podniku. Ostrava, Montanex a.s. 1998, 180 str., ISBN 80-85780-93-3

PORTER, M., E.: Konkurenční strategie. Victoria Publishing s.r.o., Praha, 1994, 403 str. ISBN 80-85605-11-2

KOTLER, P.: Marketing Management. Victoria Publishing s.r.o., Praha, 1998, dotisk 2000, 710 str., ISBN 80-7169-600-5

RŮČKOVÁ, P.: Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Grada Publishing a.s. Praha, 2008, 2. aktualizované vydání, 120 str., ISBN 978-80-247-2481-2

FOTR, J.: Strategické finanční plánování. Grada Publishing s.r.o., Praha, 1999, 152 str., ISBN 80-7169-694-3

VYAKARMAN, S., LEPPARD, J.: Plánování podnikatelských strategií. Grada Publishing s.r.o., Praha, 1998, 208 str., ISBN 80-7169-533-5

KISLINGEROVÁ, E.: Oceňování podniku. C. H. Beck, Praha, 2001, 367 str., ISBN 80-7179-529-1

KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Chování podniku v globalizujícím se prostředí. C. H. Beck Praha, 2005, 422 str., ISBN 80-7179-847-9

GREEN, J., HANKE, O.: Řízení v krizových situacích. Management Press, Praha 2004, 191 str., ISBN 80-7261-104-6

DEDOUCHOVÁ, M.: Strategie podniku. 1. vyd. C. H. Beck Praha, 2001, 256 str., ISBN 80-7179-603-4

<http://www.systemonline.cz/clanky/strategicke-rizeni.htm>

[http://209.85.129.132/search?q=cache:1ZS1DlwdKaIJ:www.souhorky.cz/vdokumenty/c
hodpod/step.doc+STEP+anal%C3%BDza&hl=cs&ct=clnk&cd=6&client=opera](http://209.85.129.132/search?q=cache:1ZS1DlwdKaIJ:www.souhorky.cz/vdokumenty/c
hodpod/step.doc+STEP+anal%C3%BDza&hl=cs&ct=clnk&cd=6&client=opera)

<http://www.rvp.cz/clanek/36/564>

[http://209.85.129.132/search?q=cache:PWzfx_ ye-bYJ:bfco.eu/dokumenty-info/tvorba-
obchodni-strategie-podniku-a-podnikatelsky-
plan.doc+anal%C3%BDza+vnit%C5%99n%C3%ADho+prost%C5%99ed%C3%AD&h
l=cs&ct=clnk&cd=23&client=opera](http://209.85.129.132/search?q=cache:PWzfx_ ye-bYJ:bfco.eu/dokumenty-info/tvorba-
obchodni-strategie-podniku-a-podnikatelsky-
plan.doc+anal%C3%BDza+vnit%C5%99n%C3%ADho+prost%C5%99ed%C3%AD&h
l=cs&ct=clnk&cd=23&client=opera)

Seznam tabulek a obrázků

Obrázek 1: Okolí podniku

Obrázek 2: Struktura strategického plánu

Tabulka 1: Vývoj plánu prodeje v letech 2005 – 2006

Tabulka 2: Náklady na reklamu v roce 2005 – 2007

Tabulka 3: Investice v letech 2005 – 2007

Tabulka 4: Počet zaměstnanců v letech 2005 – 2007

Tabulka 5: Vývoj mzdových nákladů v letech 2005 – 2007

Tabulka 6: STEP analýza

Tabulka 7: SWOT analýza

Tabulka 8: Ukazatel okamžité likvidity v letech 2005 – 2007

Tabulka 9: Ukazatel pohotové likvidity v letech 2005 – 2007

Tabulka 10: Ukazatel běžné likvidity v letech 2005 – 2007

Obrázek 3: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2005 – 2007

Tabulka 11: Ukazatel celkového vloženého kapitálu v letech 2005 – 2007

Tabulka 12: Ukazatel rentability vlastního kapitálu v letech 2005 – 2007

Tabulka 13: Ukazatel rentability tržeb v letech 2005 - 2007

Obrázek 4: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2005 – 2007

Tabulka 14: Ukazatel aktiv v letech 2005 – 2007

Tabulka 15: Ukazatel zásob v letech 2005 – 2007

Tabulka 16: Ukazatel pohledávek v letech 2005 – 2007

Tabulka 17: Ukazatel závazků v letech 2005 – 2007

Obrázek 5: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2005 - 2006

Tabulka 18. Vývoj plánu prodeje v letech 2005 - 2010

Tabulka 19. Vývoj nákladů v letech 2005 – 2010

Tabulka 20. Vývoj likvidity v letech 2005 - 2010

Tabulka 21. Vývoj rentability v letech 2005 - 2010

Tabulka 22. Vývoj aktivity v letech 2005 - 2010

Tabulka 23. Plán investic v letech 2005 – 2010

Tabulka 24. Počet zaměstnanců v letech 2005 - 2010

Tabulka 25. Vývoj mzdových nákladů v letech 2005 - 2010

Seznam příloh:

Příloha 1. Rozvaha za období 2005 - 2007

Příloha 2. Výkaz zisku a ztráty za období 2005 – 2007

Příloha 3. Výkaz Cash Flow za období 2005 – 2007

Příloha 4. Plánovaná rozvaha na období 2008 - 2010

Příloha 5. Plánovaný výkaz zisku a ztráty na období 2008 - 2010

Příloha 6. Plánovaný výkaz Cash flow na období 2008 - 2010

Příloha 7. Největší dodavatelé podniku „A“

Příloha 8. Realizace rodinných domů

Příloha 1. Rozvaha za období 2005 – 2007

ZVLÁŠTNÍ PŘÍLOHA 1.

ROZVAHA
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2005

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2005	12	26071428

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Právní forma

Číslo účtu

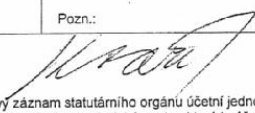
ČR

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	7 157,00	-211,00	6 946,00	4 280,00
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0,00	x	0,00	0,00
B.	Dlouhodobý majetek	003	495,00	-211,00	284,00	317,00
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0,00	0,00	0,00	0,00
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0,00	0,00	0,00	0,00
B. I. 2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0,00	0,00	0,00	0,00
B. I. 3.	Software	007	0,00	0,00	0,00	0,00
B. I. 4.	Ocenitelná práva	008	0,00	0,00	0,00	0,00
B. I. 5.	Goodwill	009	0,00	0,00	0,00	0,00
B. I. 6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0,00	0,00	0,00	0,00
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0,00	0,00	0,00	0,00
B. I. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0,00	0,00	0,00	0,00
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	495,00	-211,00	284,00	317,00
B. II. 1.	Pozemky	014	0,00	0,00	0,00	0,00
B. II. 2.	Stavby	015	0,00	0,00	0,00	0,00
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých	016	495,00	-211,00	284,00	317,00
B. II. 4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0,00	0,00	0,00	0,00
B. II. 5.	Základní stádo a tažná zvířata	018	0,00	0,00	0,00	0,00
B. II. 6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0,00	0,00	0,00	0,00
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0,00	0,00	0,00	0,00
B. II. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0,00	x	0,00	0,00
B. II. 9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0,00	0,00	0,00	0,00
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	0,00	0,00	0,00	0,00
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0,00	0,00	0,00	0,00
B. III. 2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0,00	x	0,00	0,00
B. III. 3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0,00	x	0,00	0,00
B. III. 4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0,00	x	0,00	0,00
B. III. 5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0,00	x	0,00	0,00
B. III. 6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0,00	x	0,00	0,00

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B. III. 7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0,00	x	0,00	0,00
C.	Oběžná aktiva	031	6 299,00	0,00	6 299,00	3 447,00
C. I.	Zásoby	032	4 392,00	0,00	4 392,00	1 381,00
C. I. 1.	Materiál	033	0,00	0,00	0,00	0,00
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	0,00	0,00	0,00	0,00
C. I. 3.	Výrobky	035	0,00	0,00	0,00	0,00
C. I. 4.	Zvířata	036	0,00	0,00	0,00	0,00
C. I. 5.	Zboží	037	4 392,00	0,00	4 392,00	1 381,00
C. I. 6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0,00	0,00	0,00	0,00
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	0,00	0,00	0,00	0,00
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	x	0,00	0,00	0,00
C. II. 2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0,00	x	0,00	0,00
C. II. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0,00	x	0,00	0,00
C. II. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0,00	x	0,00	0,00
C. II. 5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	x	x	0,00	x
C. II. 6.	Dohadné účty aktivní	045	x	x	0,00	x
C. II. 7.	Jiné pohledávky	046	0,00	x	0,00	0,00
C. II. 8.	Odložená daňová pohledávka	047	0,00	x	0,00	0,00
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	637,00	0,00	637,00	455,00
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	72,00	x	72,00	77,00
C. III. 2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	x	x	0,00	x
C. III. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	x	x	0,00	x
C. III. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0,00	x	0,00	0,00
C. III. 5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0,00	x	0,00	0,00
C. III. 6.	Stát - daňové pohledávky	054	19,00	x	19,00	1,00
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	546,00	x	546,00	377,00
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	056	0,00	x	0,00	0,00
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	0,00	x	0,00	0,00
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	1 270,00	0,00	1 270,00	1 611,00
C. IV. 1.	Peníze	059	995,00	x	995,00	1 111,00
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	275,00	x	275,00	500,00
C. IV. 3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0,00	0,00	0,00	0,00
C. IV. 4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0,00	x	0,00	0,00
D. I.	Časové rozlišení	063	363,00	0,00	363,00	516,00
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	337,00	x	337,00	516,00
D. I. 2.	Komplexní náklady příštích období	065	0,00	x	0,00	0,00
D. I. 3.	Příjmy příštích období	066	26,00	x	26,00	0,00

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	067	6 946,00	4 280,00
A.	Vlastní kapitál	068	376,00	274,00
A. I.	Základní kapitál	069	200,00	200,00
A. I. 1.	Základní kapitál	070	200,00	200,00
A. I. 2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0,00	0,00
A. I. 3.	Změny základního kapitálu	072	0,00	0,00
A. II.	Kapitálové fondy	073	0,00	0,00
A. II. 1.	Emisní ážio	074	0,00	0,00
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0,00	0,00
A. II. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0,00	0,00
A. II. 4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0,00	0,00
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	20,00	0,00
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	20,00	0,00
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	080	0,00	0,00
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	54,00	0,00
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	54,00	0,00
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083	0,00	0,00
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	102,00	74,00
B.	Cizí zdroje	085	6 555,00	4 004,00
B. I.	Rezervy	086	0,00	0,00
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0,00	0,00
B. I. 2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0,00	0,00
B. I. 3.	Rezerva na daň z příjmů	089	0,00	0,00
B. I. 4.	Ostatní rezervy	090	x	x
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	0,00	0,00
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	0,00	0,00
B. II. 2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	0,00	0,00
B. II. 3.	Závazky - podstatný vliv	094	0,00	0,00
B. II. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	x	x
B. II. 5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0,00	0,00
B. II. 6.	Vydané dluhopisy	097	0,00	0,00
B. II. 7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	x	x
B. II. 8.	Dohadné účty pasivní	099	x	x
B. II. 9.	Jiné závazky	100	0,00	0,00
B. II. 10.	Odložený daňový závazek	101	0,00	0,00
B. III.	Krátkodobé závazky	102	6 555,00	4 004,00
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	5 442,00	3 069,00
B. III. 2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0,00	0,00

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
B. III. 3.	Závazky - podstatný vliv	105	0,00	0,00
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0,00	0,00
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	181,00	144,00
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	113,00	98,00
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	353,00	133,00
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	0,00	0,00
B. III. 9.	Vydané dluhopisy	111	0,00	0,00
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112	224,00	150,00
B. III. 11.	Jiné závazky	113	242,00	410,00
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	0,00	0,00
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0,00	0,00
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0,00	0,00
B. IV. 3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0,00	0,00
C. I.	Časové rozlišení	118	15,00	2,00
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	15,00	2,00
C. I. 2.	Výnosy příštích období	120	0,00	0,00

Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:
29.03.2006		
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

ZVLÁŠTNÍ PŘÍLOHA 1

Finanční úřad v Písku	Č. úp.
DOŠLO: 29-03-2007	Zprac.
Čís. j.	Uč. č. zn.
Příloha:	ke dni

ROZVAHA
v plném rozsahu

31.12.2006

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2006	12	26071428

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

39811

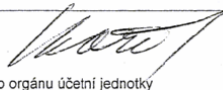
ČR

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	8 200,00	-438,00	7 761,00	6 946,00
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0,00	x	0,00	0,00
B.	Dlouhodobý majetek	003	765,00	-438,00	327,00	284,00
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0,00	0,00	0,00	0,00
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0,00	0,00	0,00	0,00
B. I. 2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0,00	0,00	0,00	0,00
B. I. 3.	Software	007	0,00	0,00	0,00	0,00
B. I. 4.	Ocenitelná práva	008	0,00	0,00	0,00	0,00
B. I. 5.	Goodwill	009	0,00	0,00	0,00	0,00
B. I. 6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0,00	0,00	0,00	0,00
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0,00	0,00	0,00	0,00
B. I. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0,00	0,00	0,00	0,00
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	765,00	-438,00	327,00	284,00
B. II. 1.	Pozemky	014	0,00	0,00	0,00	0,00
B. II. 2.	Stavby	015	0,00	0,00	0,00	0,00
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých	016	765,00	-438,00	327,00	284,00
B. II. 4.	Pěstičské celky trvalých porostů	017	0,00	0,00	0,00	0,00
B. II. 5.	Základní stádo a tažná zvířata	018	0,00	0,00	0,00	0,00
B. II. 6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0,00	0,00	0,00	0,00
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0,00	0,00	0,00	0,00
B. II. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0,00	x	0,00	0,00
B. II. 9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0,00	0,00	0,00	0,00
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	0,00	0,00	0,00	0,00
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0,00	0,00	0,00	0,00
B. III. 2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0,00	x	0,00	0,00
B. III. 3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0,00	x	0,00	0,00
B. III. 4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0,00	x	0,00	0,00
B. III. 5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0,00	x	0,00	0,00
B. III. 6.	Pofizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0,00	x	0,00	0,00

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B. III. 7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0,00	x	0,00	0,00
C.	Oběžná aktiva	031	7 144,00	0,00	7 143,00	6 299,00
C. I.	Zásoby	032	5 315,00	0,00	5 314,00	4 392,00
C. I. 1.	Materiál	033	0,00	0,00	0,00	0,00
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	0,00	0,00	0,00	0,00
C. I. 3.	Výrobky	035	0,00	0,00	0,00	0,00
C. I. 4.	Zvířata	036	0,00	0,00	0,00	0,00
C. I. 5.	Zboží	037	5 315,00	0,00	5 314,00	4 392,00
C. I. 6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0,00	0,00	0,00	0,00
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	0,00	0,00	0,00	0,00
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	x	0,00	0,00	0,00
C. II. 2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0,00	x	0,00	0,00
C. II. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0,00	x	0,00	0,00
C. II. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0,00	x	0,00	0,00
C. II. 5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	x	x	0,00	x
C. II. 6.	Dohadné účty aktivní	045	x	x	0,00	x
C. II. 7.	Jiné pohledávky	046	0,00	x	0,00	0,00
C. II. 8.	Odložená daňová pohledávka	047	0,00	x	0,00	0,00
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	1 015,00	0,00	1 015,00	637,00
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	391,00	x	391,00	72,00
C. III. 2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	x	x	0,00	x
C. III. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	x	x	0,00	x
C. III. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0,00	x	0,00	0,00
C. III. 5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0,00	x	0,00	0,00
C. III. 6.	Stát - daňové pohledávky	054	1,00	x	1,00	19,00
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	600,00	x	600,00	546,00
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	056	23,00	x	23,00	0,00
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	0,00	x	0,00	0,00
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	814,00	0,00	814,00	1 270,00
C. IV. 1.	Peníze	059	391,00	x	391,00	995,00
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	423,00	x	423,00	275,00
C. IV. 3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0,00	0,00	0,00	0,00
C. IV. 4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0,00	x	0,00	0,00
D. I.	Časové rozlišení	063	291,00	0,00	291,00	363,00
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	260,00	x	260,00	337,00
D. I. 2.	Komplexní náklady příštích období	065	0,00	x	0,00	0,00
D. I. 3.	Příjmy příštích období	066	31,00	x	31,00	26,00

Označení a	P A S I V A b	Číslo řádku c	Běžné	Minulé
			účetní období 5	účetní období 6
	PASIVA CELKEM	067	7 761,00	6 946,00
A.	Vlastní kapitál	068	933,00	376,00
A. I.	Základní kapitál	069	200,00	200,00
A. I. 1.	Základní kapitál	070	200,00	200,00
A. I. 2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0,00	0,00
A. I. 3.	Změny základního kapitálu	072	0,00	0,00
A. II.	Kapitálové fondy	073	0,00	0,00
A. II. 1.	Emisní ážio	074	0,00	0,00
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0,00	0,00
A. II. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0,00	0,00
A. II. 4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0,00	0,00
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	20,00	20,00
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	20,00	20,00
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	080	0,00	0,00
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	156,00	54,00
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	156,00	54,00
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083	0,00	0,00
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	557,00	102,00
B.	Cizí zdroje	085	6 816,00	6 555,00
B. I.	Rezervy	086	0,00	0,00
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0,00	0,00
B. I. 2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0,00	0,00
B. I. 3.	Rezerva na daň z příjmů	089	0,00	0,00
B. I. 4.	Ostatní rezervy	090	x	x
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	0,00	0,00
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	0,00	0,00
B. II. 2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	0,00	0,00
B. II. 3.	Závazky - podstatný vliv	094	0,00	0,00
B. II. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	x	x
B. II. 5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0,00	0,00
B. II. 6.	Vydané dluhopisy	097	0,00	0,00
B. II. 7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	x	x
B. II. 8.	Dohadné účty pasivní	099	x	x
B. II. 9.	Jiné závazky	100	0,00	0,00
B. II. 10.	Odložený daňový závazek	101	0,00	0,00
B. III.	Krátkodobé závazky	102	6 816,00	6 555,00
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	5 369,00	5 442,00
B. III. 2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0,00	0,00

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
B. III. 3	Závazky - podstatný vliv	105	0,00	0,00
B. III. 4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0,00	0,00
B. III. 5	Závazky k zaměstnancům	107	238,00	181,00
B. III. 6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	145,00	113,00
B. III. 7	Stát - daňové závazky a dotace	109	602,00	353,00
B. III. 8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	49,00	0,00
B. III. 9	Vydané dluhopisy	111	0,00	0,00
B. III. 10	Dohadné účty pasivní	112	339,00	224,00
B. III. 11	Jiné závazky	113	74,00	242,00
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	0,00	0,00
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0,00	0,00
B. IV. 2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0,00	0,00
B. IV. 3	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0,00	0,00
C. I.	Časové rozlišení	118	12,00	15,00
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	12,00	15,00
C. I. 2.	Výnosy příštích období	120	0,00	0,00

Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:
27.03.2007		
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Mas

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA
v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ke dni 31.12.2007

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2007	12	26071428

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	13 152,00	-673,00	12 479,00	7 761,00
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0,00	x	0,00	0,00
B.	Dlouhodobý majetek	003	1 302,00	-673,00	629,00	327,00
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0,00	0,00	0,00	0,00
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0,00	0,00	0,00	0,00
B. I. 2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0,00	0,00	0,00	0,00
B. I. 3.	Software	007	0,00	0,00	0,00	0,00
B. I. 4.	Ocenitelná práva	008	0,00	0,00	0,00	0,00
B. I. 5.	Goodwill	009	0,00	0,00	0,00	0,00
B. I. 6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0,00	0,00	0,00	0,00
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0,00	0,00	0,00	0,00
B. I. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0,00	0,00	0,00	0,00
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	1 302,00	-673,00	629,00	327,00
B. II. 1.	Pozemky	014	0,00	0,00	0,00	0,00
B. II. 2.	Stavby	015	0,00	0,00	0,00	0,00
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých	016	1 302,00	-673,00	629,00	327,00
B. II. 4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0,00	0,00	0,00	0,00
B. II. 5.	Základní stádo a tažná zvířata	018	0,00	0,00	0,00	0,00
B. II. 6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0,00	0,00	0,00	0,00
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0,00	0,00	0,00	0,00
B. II. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0,00	x	0,00	0,00
B. II. 9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0,00	0,00	0,00	0,00
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	0,00	0,00	0,00	0,00
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0,00	0,00	0,00	0,00
B. III. 2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0,00	x	0,00	0,00
B. III. 3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0,00	x	0,00	0,00
B. III. 4.	Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0,00	x	0,00	0,00
B. III. 5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0,00	x	0,00	0,00
B. III. 6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0,00	x	0,00	0,00

Označení a	A K T I V A b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B. III. 7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0,00	x	0,00	0,00
C.	Oběžná aktiva	031	11 405,00	0,00	11 405,00	7 143,00
Č. I.	Zásoby	032	9 243,00	0,00	9 243,00	5 314,00
C. I. 1.	Materiál	033	0,00	0,00	0,00	0,00
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	0,00	0,00	0,00	0,00
C. I. 3.	Výrobky	035	0,00	0,00	0,00	0,00
C. I. 4.	Zvířata	036	0,00	0,00	0,00	0,00
C. I. 5.	Zboží	037	9 243,00	0,00	9 243,00	5 314,00
C. I. 6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0,00	0,00	0,00	0,00
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	0,00	0,00	0,00	0,00
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	x	0,00	0,00	0,00
C. II. 2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0,00	x	0,00	0,00
C. II. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0,00	x	0,00	0,00
C. II. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0,00	x	0,00	0,00
C. II. 5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	x	x	0,00	x
C. II. 6.	Dohadné účty aktivní	045	x	x	0,00	x
C. II. 7.	Jiné pohledávky	046	0,00	x	0,00	0,00
C. II. 8.	Odloučená daňová pohledávka	047	0,00	x	0,00	0,00
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	1 102,00	0,00	1 102,00	1 015,00
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	318,00	x	318,00	391,00
C. III. 2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	x	x	0,00	x
C. III. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	x	x	0,00	x
C. III. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0,00	x	0,00	0,00
C. III. 5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0,00	x	0,00	0,00
C. III. 6.	Stát - daňové pohledávky	054	0,00	x	0,00	1,00
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	784,00	x	784,00	600,00
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	056	0,00	x	0,00	23,00
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	0,00	x	0,00	0,00
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	1 060,00	0,00	1 060,00	814,00
C. IV. 1.	Peníze	059	917,00	x	917,00	391,00
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	143,00	x	143,00	423,00
C. IV. 3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0,00	0,00	0,00	0,00
C. IV. 4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0,00	x	0,00	0,00
D. I.	Časové rozlišení	063	445,00	0,00	445,00	291,00
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	430,00	x	430,00	260,00
D. I. 2.	Komplexní náklady příštích období	065	0,00	x	0,00	0,00
D. I. 3.	Příjmy příštích období	066	15,00	x	15,00	31,00

Označení a	PASIVA b	Číslo	Běžné	Minulé
		řádku c	účetní období 5	účetní období 6
	PASIVA CELKEM	067	12 479,00	7 761,00
A	Vlastní kapitál	068	3 875,00	933,00
A. I.	Základní kapitál	069	200,00	200,00
A. I. 1.	Základní kapitál	070	200,00	200,00
A. I. 2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0,00	0,00
A. I. 3.	Změny základního kapitálu	072	0,00	0,00
A. II.	Kapitálové fondy	073	0,00	0,00
A. II. 1.	Emisní ážio	074	0,00	0,00
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0,00	0,00
A. II. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0,00	0,00
A. II. 4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0,00	0,00
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	20,00	20,00
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	20,00	20,00
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	080	0,00	0,00
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	713,00	156,00
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	713,00	156,00
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083	0,00	0,00
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	2 942,00	557,00
B.	Cizí zdroje	085	8 433,00	6 816,00
B. I.	Rezervy	086	0,00	0,00
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0,00	0,00
B. I. 2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0,00	0,00
B. I. 3.	Rezerva na daň z příjmů	089	0,00	0,00
B. I. 4.	Ostatní rezervy	090	x	x
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	0,00	0,00
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	0,00	0,00
B. II. 2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	0,00	0,00
B. II. 3.	Závazky - podstatný vliv	094	0,00	0,00
B. II. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	x	x
B. II. 5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0,00	0,00
B. II. 6.	Vydané dluhopisy	097	0,00	0,00
B. II. 7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	x	x
B. II. 8.	Dohadné účty pasivní	099	x	x
B. II. 9.	Jiné závazky	100	0,00	0,00
B. II. 10.	Odložený daňový závazek	101	0,00	0,00
B. III.	Krátkodobé závazky	102	8 433,00	6 816,00
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	6 114,00	5 369,00
B. III. 2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0,00	0,00

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
B. III. 3.	Závazky - podstatný vliv	105	0,00	0,00
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0,00	0,00
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	401,00	238,00
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	254,00	145,00
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	1 230,00	602,00
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	32,00	49,00
B. III. 9.	Vydané dluhopisy	111	0,00	0,00
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112	395,00	339,00
B. III. 11.	Jiné závazky	113	7,00	74,00
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	0,00	0,00
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0,00	0,00
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0,00	0,00
B. IV. 3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0,00	0,00
C. I.	Časové rozlišení	118	171,00	12,00
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	171,00	12,00
C. I. 2.	Výnosy příštích období	120	0,00	0,00

Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:
27.03.2008		
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Příloha 2. Výkaz zisku a ztráty za období 2005 - 2007

СВЕТСКИНИ ПРОДУКТОВ ОУ.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ke dni 31.12.2005

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2005	12	26071428

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	19 878,00	10 356,00
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	13 300,00	6 596,00
	+ Obchodní marže	003	6 578,00	3 760,00
II.	Výkony	004	150,00	50,00
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	0,00	0,00
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	0,00	0,00
II. 3.	Aktivace	007	150,00	50,00
B.	Výkonová spotřeba.	008	4 531,00	2 005,00
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	009	643,00	416,00
B. 2.	Služby	010	3 888,00	1 589,00
	+ Přidaná hodnota	011	2 197,00	1 805,00
C.	Osobní náklady	012	2 484,00	1 351,00
C. 1.	Mzdové náklady	013	1 849,00	1 001,00
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	014	0,00	0,00
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	635,00	350,00
C. 4.	Sociální náklady	016	0,00	0,00
D.	Daně a poplatky	017	5,00	1,00
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	162,00	49,00
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	0,00	0,00
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	0,00	0,00
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	021	0,00	0,00
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	022	0,00	0,00
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023	0,00	0,00
F. 2.	Prodaný materiál	024	0,00	0,00
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	025	0,00	0,00
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	686,00	82,00
H.	Ostatní provozní náklady	027	85,00	268,00
V.	Převod provozních výnosů	028	0,00	0,00
I.	Převod provozních nákladů	029	0,00	0,00
	Provozní výsledek hospodaření	030	147,00	218,00

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	031	0,00	0,00
J.	Prodané cenné papíry a podíly	032	0,00	0,00
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	033	0,00	0,00
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	034	0,00	0,00
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	035	x	x
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	036	x	x
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	037	0,00	0,00
K.	Náklady z finančního majetku	038	0,00	0,00
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	039	0,00	0,00
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	040	0,00	0,00
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	041	0,00	0,00
X.	Výnosové úroky	042	0,00	1,00
N.	Nákladové úroky	043	0,00	0,00
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	0,00	0,00
O.	Ostatní finanční náklady	045	17,00	6,00
XII.	Převod finančních výnosů	046	0,00	0,00
P.	Převod finančních nákladů	047	0,00	0,00
	* Finanční výsledek hospodaření	048	-17,00	-5,00
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	20,00	44,00
Q. 1.	- splatná	050	20,00	44,00
Q. 2.	- odložená	051	0,00	0,00
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	110,00	169,00
XIII.	Mimořádné výnosy	053	0,00	0,00
R.	Mimořádné náklady	054	8,00	95,00
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	055	0,00	0,00
S. 1.	- splatná	056	0,00	0,00
S. 2.	- odložená	057	0,00	0,00
	* Mimořádný výsledek hospodaření	058	-8,00	-95,00
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	059	0,00	0,00
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	102,00	74,00
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	122,00	118,00

Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.: (1) vln
29.03.2006	Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:
		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

ZVLÁŠTNÍ PŘÍLOHA 2

Finanční úřad v Písku	Č.dop.
DOŠLO: 29-03-2007	Zprac.
Čís. j.:	ke dni 31.12.2006
Příloha:	

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

31.12.2006

(v celých tisících Kč)

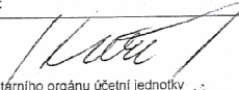
Rok	Měsíc	IČ
2006	12	26071428

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	25 578,00	19 878,00
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	16 855,00	13 300,00
+	Obchodní marže	003	8 721,00	6 578,00
II.	Výkony	004	148,00	150,00
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	0,00	0,00
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	0,00	0,00
II. 3.	Aktivace	007	148,00	150,00
B.	Výkonová spotřeba.	008	5 181,00	4 531,00
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	009	708,00	643,00
B. 2.	Služby	010	4 473,00	3 888,00
+	Přidaná hodnota	011	3 688,00	2 197,00
C.	Osobní náklady	012	3 239,00	2 484,00
C. 1.	Mzdové náklady	013	2 340,00	1 849,00
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	014	0,00	0,00
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	807,00	635,00
C. 4.	Sociální náklady	016	92,00	0,00
D.	Daně a poplatky	017	8,00	5,00
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	226,00	162,00
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	0,00	0,00
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	0,00	0,00
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	021	0,00	0,00
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	022	0,00	0,00
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023	0,00	0,00
F. 2.	Prodaný materiál	024	0,00	0,00
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích o	025	0,00	0,00
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	707,00	686,00
H.	Ostatní provozní náklady	027	92,00	85,00
V.	Převod provozních výnosů	028	0,00	0,00
I.	Převod provozních nákladů	029	0,00	0,00
+	Provozní výsledek hospodaření	030	830,00	147,00

značení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	031	0,00	0,00
J	Prodané cenné papíry a podíly	032	0,00	0,00
VII	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	033	0,00	0,00
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vli	034	0,00	0,00
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	035	x	x
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	036	x	x
VIII	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	037	0,00	0,00
K	Náklady z finančního majetku	038	0,00	0,00
IX	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	039	0,00	0,00
L	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	040	0,00	0,00
M	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	041	0,00	0,00
X	Výnosové úroky	042	0,00	0,00
N	Nákladové úroky	043	49,00	0,00
XI	Ostatní finanční výnosy	044	0,00	0,00
O	Ostatní finanční náklady	045	26,00	17,00
XII	Převod finančních výnosů	046	0,00	0,00
P	Převod finančních nákladů	047	0,00	0,00
	Finanční výsledek hospodaření	048	-74,00	-17,00
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	198,00	20,00
Q. 1.	- splatná	050	198,00	20,00
Q. 2.	- odložená	051	0,00	0,00
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	558,00	110,00
XIII	Mimořádné výnosy	053	0,00	0,00
R	Mimořádné náklady	054	1,00	8,00
S	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	055	0,00	0,00
S. 1.	- splatná	056	0,00	0,00
S. 2.	- odložená	057	0,00	0,00
	Mimořádný výsledek hospodaření	058	-1,00	-8,00
T	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	059	0,00	0,00
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	557,00	102,00
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	755,00	122,00

Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:
27.03.2007		
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Měsíc:

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ke dni 31.12.2007

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2007	12	26071428

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	39 945,00	25 576,00
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	23 502,00	16 855,00
	+ Obchodní marže	003	16 443,00	8 721,00
II.	Výkony	004	177,00	148,00
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	0,00	0,00
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	0,00	0,00
II. 3.	Aktivace	007	177,00	148,00
B.	Výkonová spotřeba	008	7 305,00	5 181,00
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	009	1 458,00	708,00
B. 2.	Služby	010	5 847,00	4 473,00
	+ Přidaná hodnota	011	9 315,00	3 688,00
C.	Osobní náklady	012	5 408,00	3 239,00
C. 1.	Mzdové náklady	013	3 903,00	2 340,00
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	014	0,00	0,00
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	1 334,00	807,00
C. 4.	Sociální náklady	016	171,00	92,00
D.	Daně a poplatky	017	13,00	8,00
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	236,00	226,00
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	0,00	0,00
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	0,00	0,00
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	021	0,00	0,00
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	022	0,00	0,00
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023	0,00	0,00
F. 2.	Prodáný materiál	024	0,00	0,00
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	025	0,00	0,00
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	458,00	707,00
H.	Ostatní provozní náklady	027	161,00	92,00
V.	Převod provozních výnosů	028	0,00	0,00
I.	Převod provozních nákladů	029	0,00	0,00
	Provozní výsledek hospodaření	030	3 955,00	830,00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	031	0,00	0,00
J.	Prodané cenné papíry a podíly	032	0,00	0,00
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	033	0,00	0,00
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	034	0,00	0,00
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	035	x	x
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	036	x	x
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	037	0,00	0,00
K.	Náklady z finančního majetku	038	0,00	0,00
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	039	0,00	0,00
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	040	0,00	0,00
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	041	0,00	0,00
X.	Výnosové úroky	042	0,00	0,00
N.	Nákladové úroky	043	74,00	49,00
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	0,00	0,00
O.	Ostatní finanční náklady	045	18,00	25,00
XII.	Převod finančních výnosů	046	0,00	0,00
P.	Převod finančních nákladů	047	0,00	0,00
	* Finanční výsledek hospodaření	048	-92,00	-74,00
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	908,00	198,00
Q. 1.	- splatná	050	908,00	198,00
Q. 2.	- odložená	051	0,00	0,00
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	2 955,00	558,00
XIII.	Mimořádné výnosy	053	0,00	0,00
R.	Mimořádné náklady	054	13,00	1,00
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	055	0,00	0,00
S. 1.	- splatná	056	0,00	0,00
S. 2.	- odložená	057	0,00	0,00
*	Mimořádný výsledek hospodaření	058	-13,00	-1,00
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	059	0,00	0,00
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	2 942,00	557,00
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	3 850,00	755,00

Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Ze. Pozn.: li
27.03.2008	Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:
		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Příloha 3. Výkaz Cashflow za období 2005 - 2007

Výkaz Cashflow

IČ: 26071428

účetní rok 2005

Nastavení výběru (= filtrovat dle...)

] Dle data od 01.01.2005 do 31.12.2005

Započítat minulá období bez omezení

Jen pro střediska

Jen pro zakázky

Jen pro činnosti

Zahrnout i pohyby na účtech "Ovlivňujících daň z příjmů"

Zahrnout i pohyby na účtech "Neovlivňujících daň z příjmů"

Načíst i data vzniklá při účetní závěrce

Tisk v tisících

Tisk jen nenulových řádků

Řádek č.	Označení	Počáteční stav	Skutečnost
1	P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního	x	1 611,00
2	Z. Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti	x	-122,00
3	A.1. Úpravy o nepeněžní operace	x	95,00
4	A.1.1. Odpisy stálých aktiv, odpisy pohledávek a umořování opravné položky k nabytému majetku	x	162,00
5	A.1.2. Změna stavu opravných položek, rezerv a zůstatků přechodných účtů akt pasiv	x	-67,00
6	A.1.3. Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	x	0,00
7	A.1.4. Výnosy z dividend a podílů na zisku (s výjimkou investičních spol. a fondů)	x	0,00
8	A.1.5. Vyúčtované nákladové a výnosové úroky (s výjimkou kapitalizovaných úr	x	0,00
9	A.* Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovníh kapitálu a mimořádnými položkami	x	-27,00
10	A.2. Změna potřeby pracovního kapitálu	x	-5 547,00
11	A.2.1. Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	x	-164,00
12	A.2.2. Změna stavu krátkodob. závazků z provozní činnosti	x	-2 372,00
13	A.2.3. Změna stavu zásob	x	-3 011,00
14	A.** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými polo	x	-5 574,00
15	A.3. Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků	x	x
16	A.4. Přijaté úroky (s výjimkou investičních spol. a fondů)	x	x
17	A.5. Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá	x	-23,00
18	A.6. Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy, které tvoří mim hospodářský výsledek včetně uhrazené splatné daně z příjmů z mimoř. č	x	x
19	A.*** Čistý peněžní tok z provozní činnosti (A.** + A.3. + A.4. + A.5. + A.6.)	x	-5 597,00
20	B.1. Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	x	x
21	B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	x	x
22	B.3. Půjčky a úvěry spřízněným osobám	x	x
23	B.*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti (B.1. + B.2. + B.3.)	x	0,00
24	C.1. Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků	x	0,00
25	C.2. Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky	x	0,00
26	C.2.1. Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů z titulu zvýšení zř jmění, event. Rez. Fondů, včetně složených záloh na toto zvýšení	x	0,00
27	C.2.2. Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	x	x
28	C.2.3. Peněžní dary a dotace do vlastního jmění a další vklady peněžních prostř společníků a akcionářů	x	0,00
29	C.2.4. Úhrada ztráty společníky	x	x
30	C.2.5. Přímé platby na vrub fondů	x	x
31	C.2.6. Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové da finanční vypořádání se společníky	x	x
32	C.3. Přijaté dividendy a podíly na zisku s výjimkou invest. Spol. a fondů	x	x
33	C.*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti (C.1. + C.2. + C.3.)	x	0,00
34	F. Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků (A.*** + B.*** + C.***)	x	-5 597,00
35	R. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období (P. -	x	-3 986,00

Strana: 1

Výkaz Cashflow

IČ: 26071428

účetní rok 2006

Nastavení výběru (☑ = filtrovat dle...)

- Dle data od 01.01.2006 do 31.12.2006
 Započítat minulé období bez omezení
 Jen pro střediska
 Jen pro zakázky
 Jen pro činnosti
 Zahrnout i pohyby na účtech "Ovlivňujících daň z příjmů"
 Zahrnout i pohyby na účtech "Neovlivňujících daň z příjmů"
 Načíst i data vzniklá při účetní závěrce
 Tisk v tisících
 Tisk jen nenulových řádků

Řádek č.	Označení	Počáteční stav	Skutečnost
1	P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního	x	1 270,00
2	Z. Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti	x	-755,00
3	A.1. Úpravy o nepeněžní operace	x	241,00
4	A.1.1. Odpisy stálých aktiv, odpis pohledávek a umořování opravné položky k nabytému majetku	x	226,00
5	A.1.2. Změna stavu opravných položek, rezerv a zůstatků přechodných účtů akt pasiv	x	64,00
6	A.1.3. Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	x	0,00
7	A.1.4. Výnosy z dividend a podílů na zisku (s výjimkou investičních spol. a fondů)	x	0,00
8	A.1.5. Vyučtované nákladové a výnosové úroky (s výjimkou kapitalizovaných úr	x	-49,00
9	A.* Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovníh kapitálu a mimořádnými položkami	x	-514,00
10	A.2. Změna potřeby pracovního kapitálu	x	-1 271,00
11	A.2.1. Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	x	-373,00
12	A.2.2. Změna stavu krátkodob. závazků z provozní činnosti	x	24,00
13	A.2.3. Změna stavu zásob	x	-922,00
14	A.** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými polo	x	-1 785,00
15	A.3. Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků	x	x
16	A.4. Přijaté úroky (s výjimkou investičních spol. a fondů)	x	x
17	A.5. Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá	x	217,00
18	A.6. Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy, které tvoří mim hospodářský výsledek včetně uhrazené splatné daně z příjmů z mimoř. č	x	x
19	A.*** Čistý peněžní tok z provozní činnosti (A.** + A.3. + A.4. + A.5. + A.6.)	x	-1 568,00
20	B.1. Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	x	x
21	B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	x	x
22	B.3. Půjčky a úvěry spřízněným osobám	x	x
23	B.*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti (B.1. + B.2. + B.3.)	x	0,00
24	C.1. Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků	x	0,00
25	C.2. Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky	x	0,00
26	C.2.1. Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů z titulu zvýšení zj jmění, event. Rez. Fondů, včetně složených záloh na toto zvýšení	x	0,00
27	C.2.2. Výplacení podílů na vlastním jmění společníkům	x	x
28	C.2.3. Peněžní dary a dotace do vlastního jmění a další vklady peněžních prostf společníků a akcionářů	x	0,00
29	C.2.4. Úhrada ztráty společníky	x	x
30	C.2.5. Přímé platby na vrub fondu	x	x
31	C.2.6. Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové da finanční vypořádání se společníky	x	x
32	C.3. Přijaté dividendy a podíly na zisku s výjimkou invest. Spol. a fondů	x	x
33	C.*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti (C.1. + C.2. + C.3.)	x	0,00
34	F. Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků (A.*** + B.*** + C.***)	x	-1 568,00
35	R. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období (P. -	x	-298,00

Strana: 1

Výkaz Cashflow

IČ: 26071428

účetní rok 2007

Nastavení výběru (= filtrovat dle...)

Dle data od 01.01.2007 do 31.12.2007

Započítat minulá období bez omezení

Jen pro střediska

Jen pro zakázky

Jen pro činnosti

Zahnout i pohyby na účtech "Ovlivňujících daň z příjmů"

Zahnout i pohyby na účtech "Neovlivňujících daň z příjmů"

Načíst i data vzniklá při účetní závěrce

Tisk v tisících

Tisk jen nenulových řádků

Řádek č.	Označení	Počáteční stav	Skutečnost
1	P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	x	814,00
2	Z. Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti	x	-3 863,00
3	A.1. Úpravy o nepeněžní operace	x	513,00
4	A.1.1. Odpisy stálých aktiv, odpis pohledávek a umořování opravné položky k nabytému majetku	x	241,00
5	A.1.2. Změna stavu opravných položek, rezerv a zůstatků přechodných účtů aktiv a pasiv	x	346,00
6	A.1.3. Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	x	0,00
7	A.1.4. Výnosy z dividend a podílů na zisku (s výjimkou investičních spol. a fondů)	x	0,00
8	A.1.5. Vyúčtované nákladové a výnosové úroky (s výjimkou kapitalizovaných úroků)	x	-74,00
9	A.* Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami	x	-3 350,00
10	A.2. Změna potřeby pracovního kapitálu	x	-4 766,00
11	A.2.1. Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	x	-110,00
12	A.2.2. Změna stavu krátkodob. závazků z provozní činnosti	x	-727,00
13	A.2.3. Změna stavu zásob	x	-3 929,00
14	A.** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	x	-8 116,00
15	A.3. Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků	x	x
16	A.4. Přijaté úroky (s výjimkou investičních spol. a fondů)	x	x
17	A.5. Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období	x	575,00
18	A.6. Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy, které tvoří mimořádný hospodářský výsledek včetně uhrazené splatné daně z příjmů z mimof. činnosti	x	x
19	A.*** Čistý peněžní tok z provozní činnosti (A.** + A.3. + A.4. + A.5. + A.6.)	x	-7 541,00
20	B.1. Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	x	x
21	B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	x	x
22	B.3. Půjčky a úvěry spřízněným osobám	x	x
23	B.*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti (B.1. + B.2. + B.3.)	x	0,00
24	C.1. Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků	x	0,00
25	C.2. Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky	x	0,00
26	C.2.1. Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů z titulu zvýšení zákl. jmění, event. Rez. Fondů, včetně složených záloh na toto zvýšení	x	0,00
27	C.2.2. Vyplacení podílu na vlastním jmění společníkům	x	x
28	C.2.3. Peněžní dary a dotace do vlastního jmění a další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	x	0,00
29	C.2.4. Úhrada ztráty společníky	x	x
30	C.2.5. Přímé platby na vrub fondu	x	x
31	C.2.6. Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně a finanční vypořádání se společníky	x	x
32	C.3. Přijaté dividendy a podíly na zisku s výjimkou invest. Spol. a fondů	x	x
33	C.*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti (C.1. + C.2. + C.3.)	x	0,00
34	F. Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků (A.*** + B.*** + C.***)	x	-7 541,00
35	R. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období (P. + F.)	x	-6 727,00

Strana: 1

Příloha 4. Plánovaná rozvaha na období 2008 – 2010 (v celých tisících Kč)

Aktiva	2008	2009	2010
Aktiva celkem	16 847	22 743	30 703
Dlouhodobý majetek	969	1 492	2 282
Dlouhodobý hmotný majetek	969	1 492	2 282
Oběžná aktiva	15 511	21 095	29 533
Zásoby	13 495	18 893	26 450
Krátkodobé pohledávky	1 466	1 949	2 534
Krátkodobý finanční majetek	550	253	549
Pasiva			
Pasiva celkem	16 847	22 743	30 703
Vlastní kapitál	5 812	9 009	13 514
Základní kapitál	200	200	200
Výsledek hospodaření běžného účetního období	5 612	8 809	13 314
Cizí zdroje	11 035	13 734	17 189
Krátkodobé závazky	11 035	13 734	17 189
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0

Příloha 5. Plánovaný výkaz zisku a ztráty na období 2008 - 2010 (v celých tisících Kč)

	2008	2009	2010
Tržby za prodej zboží	56 722	79 411	112 763
Náklady vynaložené na prodané zboží	31 258	41 573	55 292
Obchodní marže	25 464	37 838	57 471
Přidaná hodnota	16 114	25 963	42 271
Výkonová spotřeba	9 350	11 875	15 200
Osobní náklady	7 571	10 599	14 840
Odpisy dlouhodobého hmotného majetku	330	462	601
Ostatní provozní výnosy	503	554	443
Ostatní provozní náklady	225	315	441
Provozní výsledek hospodaření	8 491	15 141	26 832

Příloha 6. Plánovaný výkaz Cash - flow na období 2008 – 2010 (v celých tisících Kč)

	2008	2009	2010
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	1 060	550	253
Zisk	8 491	15 141	26 832
Odpisy stálých aktiv	330	462	601
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-364	-483	-585
Změna stavu krátkodobých závazků	-2 602	-2 699	-3 455
Změna stavu zásob	-4 252	-5 398	-7 557
Cash flow z provozní činnosti	-7 218	-8 580	- 11 597
Cash flow z investiční činnosti	0	0	0
Čisté zvýšení, resp. Snížení peněžních prostředků	-7 218	-8 580	- 11 597
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	-6 158	-8030	-11 344

Příloha 7. Největší dodavatelé podniku „A“



Příloha 8. Realizace rodinných domů





**Rodinný dům
Třeboň**





Rodinný dům Písek

