

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V Č. BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku



Analýza makroprostředí firmy VLAMA s.r.o.

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce
Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Autor
Jana Vorlíčková

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2008/2009

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

Jméno a příjmení: **Jana VORLÍČKOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Analýza makroprostředí prostředí firmy VLAMA s.r.o.**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat makroprostředí firmy Vlama s.r.o. a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Metodika postup:

Práce se zaměřuje na problematiku analýzy makroprostředí zvoleného podniku. K této analýze bude použita vybraná metoda. Data budou získávána jak z vnitřních zdrojů podniku, tak řízenými rozhovory s představiteli dodavatelů a odběratelů. Na základě výsledků mohou být doporučeny změny v marketingovém mixu.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika firmy Vlama s.r.o., 5. Analýza vnějšího prostředí firmy, 6. Výsledky, 7. Závěr, 8. Použitá literatura, 9. Přílohy.


Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Dedouchová, M. *Strategie podniku*. Praha. C.H.Beck, 2006.**
Rolínek, L. *Management I*. Č. Budějovice: ZF JU, 2003.
Kotler, P. *Moderní marketing*. Grada 2007. Praha. ISBN 978-80-247-1545-2.
Grosová, S. *Marketing, principy postupy, metody*. Praha 2007. Vysoká škola technologická. ISBN 80-7080-505-6.
Hesková, M. *Marketing*. JU-zemědělská fakulta 2003. ISBN 80-7040-620-8.
Kotler, P. *Marketing management*. Victoria Publishing 1992. ISBN 80-85605-08-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **20. února 2009**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2010**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.
děkanka

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice**


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

V Českých Budějovicích dne 24. března 2009

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Analýza makroprostředí firmy Vlama s.r.o. vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Zároveň souhlasím já i firma Vlama s.r.o. se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Ledči nad Sázavou dne 19. dubna 2010

.....

Jana Vorlíčková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí práce Ing. Monice Březinové, Ph.D. za její pomoc a ochotu při vypracování této práce.

Současně děkuji paní Ludvice Jirkové za odborné konzultace a informace, které mi poskytla o firmě Vlama s.r.o.

OBSAH

1. ÚVOD.....	3
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	4
2.1 OKOLÍ PODNIKU.....	4
2.1.1 MAKROOKOLÍ.....	4
2.1.2 MIKROOKOLÍ.....	6
2.2 ANALÝZA OKOLÍ.....	8
2.3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ.....	10
2.3.1 STEP ANALÝZA.....	10
2.4 SWOT ANALÝZA.....	13
2.5 STRATEGIE.....	16
2.5.1 POSTUP PŘI TVORBĚ A ZAVEDENÍ STRATEGIE.....	16
3. METODIKA PRÁCE.....	18
3.1 CÍL PRÁCE.....	18
3.2 ZDROJE DAT.....	18
4. PROFIL SPOLEČNOSTI.....	20
4.1 HISTORIE.....	20
4.2 SOUČASNOST.....	23
5. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	25
5.1 SWOT ANALÝZA.....	25
5.1.1 SILNÉ STRÁNKY.....	26
5.1.2 SLABÉ STRÁNKY.....	27
5.1.3 PŘÍLEŽITOSTI.....	27
5.1.4 OHROŽENÍ.....	28
5.2 STEP ANALÝZA.....	34
5.2.1 SPOLEČENSKÉ FAKTORY.....	34

5.2.2 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY.....	36
5.2.3 EKONOMICKÉ FAKTORY.....	37
5.2.4 POLITICKÉ FAKTORY.....	39
5.2.5 PŘÍRODNÍ PROSTŘEDÍ.....	40
6. ANALÝZA MOŽNOSTÍ ZLEPŠOVÁNÍ VE VYBRANÉM PODNIKU.....	42
6.1 ANALYTICKÁ ČÁST.....	42
6.2 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ANALÝZY.....	42
6.3 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ DOSAVADNÍHO STAVU.....	44
7. ZÁVĚR.....	48
8. SUMMARY.....	49
9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	50
10. SEZNAM PŘÍLOH.....	51

1. ÚVOD

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na posouzení firmy Vlama s.r.o. působící v zemědělsko-potravinářském komplexu, který je vystaven tvrdé zkoušce obstát v náročné konkurenci při výrobě, zpracování a prodeji potravin.

Současný masivní rozvoj obchodních řetězců na periferiích velkých i malých měst přinesl do života českých firem nový prvek, kterým je obstát v této tvrdé realitě. V jednotlivých městech, která si pro své investice vybral zahraniční obchodní řetězec, dochází k významné změně v rozložení prodejní sítě. Dříve jsme byli zvyklí, že v každé obci existovala celá řada drobných prodejen, které nabízely výrobky převážně od českých výrobců. Malé obchodní společnosti nebyly vystaveny prakticky žádným konkurenčním tlakům, které by tento stav změnily. Vstupem do EU došlo k otevření hranic a k volnému pohybu zboží. Konkurence českým obchodním společnostem prudce vzrostla. Staré státy EU se staly tvrdým konkurentem našich zemědělců, zpracovatelů a prodejců. Dotační politika zemědělsko-potravinářského komplexu řízená z Bruselu nevyznívá zatím pro nové státy EU příznivě, a tak dochází k vytváření nerovnoměrného ekonomického prostředí, ve kterém se českým firmám velmi těžce přežívá.

Znalost makroprostředí firmy, které ji obklopuje a zároveň ovlivňuje, je předpokladem pro zajištění úspěšného dlouhodobého rozvoje podniku. V současné době se mnou analyzovaný podnik nachází na velmi silné konkurenční půdě. Aby se firma na trhu udržela, je třeba se věnovat získávání informací o daném prostředí. Znalost makroprostředí je jednou z cest podniku, jak si udržet podíl na trhu nebo ho rozšířit. Pomocí těchto informací může podnik lépe pochopit trh a efektivněji reagovat na změny, ke kterým v tržním prostředí dochází.

Cílem práce je analyzovat makroprostředí firmy Vlama s.r.o., následně navrhnout změny vedoucí ke zlepšení současného stavu firmy.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Okolí podniku

Analýza okolí se zabývá identifikací a rozbořením faktorů podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. (Sedláčková, 2000)

Cílem externí analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Strategie podniku by pak měla maximálně využít nabízené příležitosti a nalézt cestu, jak se ohrožením vyhnout nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik.

Při externí analýze je zpravidla okolí podniku 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.

2.1.1 Makrookolí

Makrookolí, které je společné pro všechna mikrookolí, a tedy i podniky, vytváří obecné platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají. Makrookolí určuje ekonomické, demografické, politické, legislativní a technologické podmínky a sociální politiku. Jeho součástí je celosvětové okolí.

Faktory makrookolí jsou faktory, které jsou externí ve vztahu k danému mikrookolí, ovlivňují poptávku a působí na podnikový zisk. Mnoho těchto faktorů se stále mění a proces změn sám vytváří prostor pro nové příležitosti a hrozby. Manažeři by měli pochopit význam faktorů makrookolí a měli by být schopni odhadnout účinek změn v makrookolí na jejich podnik a na příležitosti a hrozby.

Existuje několik elementů makrookolí, které mají zvláštní důležitost:

- makroekonomické okolí,
- technologické okolí,
- sociální politiky,
- demografické okolí, politické a legislativní okolí,
- politické a legislativní okolí,
- celosvětové okolí.

a) Makroekonomické okolí

Makroekonomické okolí je charakterizováno stavem ekonomiky. Tento stav ekonomiky pak ovlivňuje schopnosti podniků dosáhnout odpovídající výnosností (rate of return). Existují čtyři důležité makroekonomické indikátory. Jsou jimi:

- míra ekonomického růstu (rate of economy),
- úroková míra (interest rates),
- směnný kurs (currency exchange rates),
- míra inflace (inflation rates).

b) Technologické okolí

Od 2. světové války se tempo technologických změn urychluje, proces se zřetězuje a byl nazván „stálá bouře tvořivé destrukce“. Technologická změna může přes noc způsobit zastarání stávajících výrobků a současně může vytvořit množství nových výrobních možností. Existuje obojí, tvořivost a destrukce, příležitost a hrozba. Akcelerace technologických změn zkracuje průměrný životní cyklus výrobků.

c) Sociální okolí

Podobně jako technologické změny i změny sociální vytvářejí příležitosti a hrozby. Jednou ze základních změn je trend vědomí v upevňování zdraví a zlepšování životního prostředí. Důsledkem toho je vytváření hrozeb pro mnoho odvětví průmyslu (výstavba jaderných elektráren, použití freonů, znečištění odpadních vod a ovzduší apod.)

d) Demografické okolí

Přeměna složení populace je dalším faktorem, který může vytvořit příležitosti i hrozby. Např. baby-boom v západních zemích v 60. letech. To byla příležitost pro všechny podniky, které vybavovaly mladé domácnosti pračkami, ledničkami, vysavači apod. Současně to byla příležitost pro podniky, které se orientovaly na výrobky pro děti.

e) Politické a legislativní okolí

Politické a legislativní faktory rovněž významně působí na úroveň příležitostí a hrozeb v okolí podniku. Řada důležitých legislativních omezení může ovlivnit podniky a limitovat jejich potenciální strategické možnosti. Antitrustové zákony mohou např. zabránit podnikům v pokusu dosáhnout dominantního postavení na trhu. Regulace v oblasti znečišťování ovzduší, v souvislosti s ubýváním ozónové vrstvy, nutí podniky ke změnám technologií, k výrobě produktů, které neničí životní prostředí, apod.

f) Světové okolí

Změny v celosvětovém okolí mohou rovněž přinášet příležitosti i hrozby pro tržní expanzi v oblasti získávání podílu na domácím a zahraničním trhu. (Dedouchová, 2006)

2.1.2 Mikrookolí

Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Sestává z podniků, které si zpravidla vzájemně konkurují a jejichž výrobky se mohou vzájemně substituovat. Mezi nejvýznamnější vnější vlivy patří: zákazníci – jejichž požadavky a přání musí organizace uspokojovat; konkurenti – vůči nimž potřebuje organizace dosahovat konkurenčních výhod; dodavatelé – kteří dodávají organizaci nezbytné zdroje a lidské zdroje – lidé, kteří představují významný zdroj potřebných pracovních sil. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

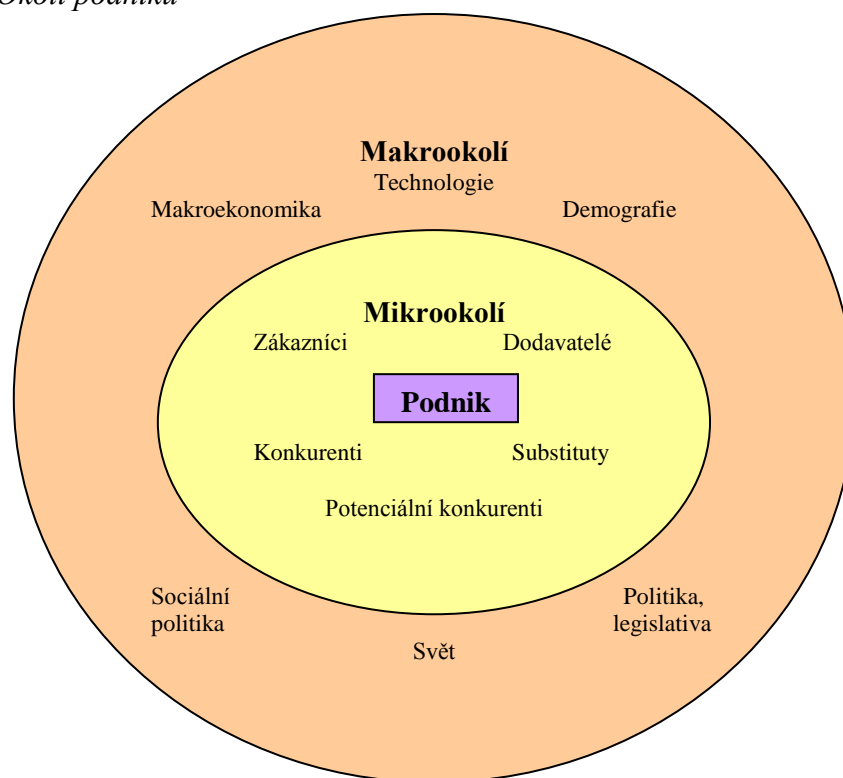
Analýza mikrookolí zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem této analýzy je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Analýza vychází ze základních charakteristik odvětví. (Sedláčková, 2000)

Úkolem manažerů je analyzovat konkurenční síly v mikrookolí, odhalit příležitosti, resp. ohrožení podniku, jichž je nutno ve strategii využít, respektive, jejichž negativní vliv je třeba omezit.

E. Porter z Harvard School of Business Administration vyvinul tzv. model pěti sil, který pomáhá manažerům tuto analýzu uskutečnit. Model je zaměřen na analýzu:

- rizika vstupu potenciálních konkurentů,
- rivality mezi stávajícími podniky,
- smluvní síly kupujících,
- smluvní síly dodavatelů,
- hrozny substitučních výrobků. (Dedouchová, 2006)

Schéma 1: Okolí podniku



Zdroj: Dedouchová, 2006

2.2 Analýza okolí

Analýza okolí se zabývá identifikací a rozbořením faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Orientuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí, zpravidla vymezeného odvětvím.

1. Analýza vlivů makrookolí se zabývá faktory, které na firmu působí na makro úrovni. K tomuto účelu používá dvě metody – PEST analýzu a metodu „4C“. První se zabývá analýzou politických, ekonomických, sociokulturních a technologických vlivů makrookolí. Její výsledky se promítají do dalších částí strategické analýzy, například do určení hybných změnotvorných sil či do SWOT analýzy. Metoda „4C“ je zaměřena na analýzu faktorů globalizace.

2. Analýza mikrookolí zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem této analýzy je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Analýza vychází ze základních charakteristik odvětví. Jejími stěžejními částmi je vymezení hybných změnotvorných sil, které významně ovlivňují vývoj a změnu odvětví, a klíčových faktorů úspěchu, jež ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost podniků v odvětví. Vývoj a trendy v odvětví mají často na různé podniky či skupiny podniků v daném odvětví odlišný dopad. Významnou součástí analýzy mikrookolí je analýza konkurenčních sil, která navazuje na analýzu odvětví, přičemž do popředí zájmu se dostávají konkurenční síly. I podnik ve velmi atraktivním odvětví se totiž působením konkurenčních sil může dostat do závažných potíží.

Tradiční metodou je zde *Porterův model pěti sil*, zaměřený na identifikaci vlivů působících na ziskovost odvětví. Model pěti sil je doplněn nákladovým řetězcem odvětví, jenž ukazuje, které podniky jsou v dobré pozici pro konkurenci cenou a naopak, které z nich jsou zranitelné při případném cenovém útoku. Navazující analýza konkurenčního profilu soupeřů směřuje k odhadu a předvídání jejich očekávaných reakcí.

Vlivy okolí sehrávají v procesu tvorby strategických cílů a strategie dominantní úlohu. Předvídání vývoje základních faktorů ovlivňující strategii podniku lze označit za jeden z nejobtížnějších kroků strategické analýzy.

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, resp. strategické způsobilosti, kterou podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Analýza zdrojů je proto velmi zásadním východiskem orientovaná jak na jednotlivé druhy zdrojů, tak na schopnosti je využívat. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k identifikaci specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody.

Syntéza jako východisko pro formulaci strategie. Výsledky analýzy okolí a analýzy vnitřních zdrojů a schopností představují východiska pro syntézu směřující k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice podniku jako východiska pro strategii.

Prvním z nich je SWOT analýza, která identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku. SWOT analýza je zde pojata ve strukturovanější formě, než s jakou se lze běžně setkat, tj. nikoliv jako seznam silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Klíčová je zde především úloha spočívající ve vyhledávání a vnímání příležitostí. Navazující odhad relativní konkurenční síly ukáže, zda je podnik slabší nebo silnější v klíčových faktorech úspěchu než jeho nejbližší konkurenti. Takto pojatá analýza má předpoklady plnit roli při identifikaci relativní konkurenční síly a od toho se odvíjejících strategických předností jako základu konkurenční výhody. Syntéza výsledků představuje mimořádně náročnou činnost a v podstatě představuje vrcholný krok strategické analýzy. (Sedláčková, 2000)

2.3 Analýza vnějšího prostředí

Předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení relevantního prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Vnější prostředí podniku je zjednodušeně vše, co se nachází vně podniku. Pro potřeby strategické analýzy jsou však zajímavé pouze ty faktory, které mají vliv na podnik, tj. vztah faktor -> podnik. Prostředí, které na podnik působí, ale které se nachází mimo rámec vlivu podniku, je prostředí globální. Analytickým prostředkem pro ohodnocení vlivů globálního prostředí je STEP analýza. (Hron, Tichá, 2002)

2.3.1 STEP analýza

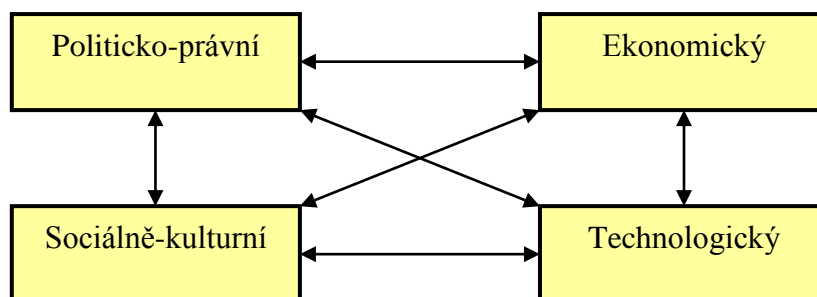
STEP analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podniky. (Hron, Tichá, 2002)

Základním úkolem STEP analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. (Sedláčková, 2000)

Tato analýza je založena na zodpovězení 3 otázek:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější? (Hron, Tichá, 2002)

Schéma 2: Segmenty vnějšího prostředí



Zdroj: Hron, Tichá, 2002

Okolí podniku je závislé zejména na těchto 4 skupinách faktorů (segmentech):

1. Společenské. Jsou to faktory související se způsobem života lidí včetně jejich životních hodnot. Zahrnují tyto prvky:

- demografie,
- distribuce příjmů,
- mobilita obyvatelstva,
- životní styl,
- úroveň vzdělání,
- přístupy k práci a volnému času.

2. Technologické. Patří mezi faktory související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou:

- vládní výdaje na vědu a výzkum,
- nové objevy, vynálezy a patenty,
- transfer technologií,
- míra zastarávání výrobních prostředků.

3. Ekonomické. Ekonomické faktory souvisejí zejména s toky peněz, služeb, zboží, informací a energie.

- trend vývoje domácího hrubého produktu,
- životní cyklus výrobku,
- nabídka peněz
- úroková míra,
- inflace,
- nezaměstnanost,
- dostupnost energie a náklady na ni.

4. Politické. Mezi tyto faktory můžeme řadit:

- stabilitu vlády,
- regulaci zahraničního obchodu,
- daňovou politiku,

- monopolní legislativu,
- ochranu životního prostředí. (Rolínek, 2003)

Výhody STEP analýzy:

- zaměřuje pozornost na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné,
- bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánově „podnikatelské“ (např. životní styl, životní prostředí),
- pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví.

Nevýhody STEP analýzy:

- analýza někdy nepřinese nic nového a může tak pouze vázat čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů. (Hron, Tichá, 2002)

2.4 SWOT analýza

SWOT je zkratka pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí podniku. SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam. (Hron, Tichá, 2002)

Silné a slabé stránky vymezují vnitřní faktory efektivnosti organizace, ve všech významných funkčních oblastech organizace, jako jsou např.:

- systémy řízení.
- organizační struktury,
- informační systémy,
- kultura organizace,
- personální zdroje a jejich rozvoj,
- výzkum a vývoj, technika,
- finance a ekonomika.

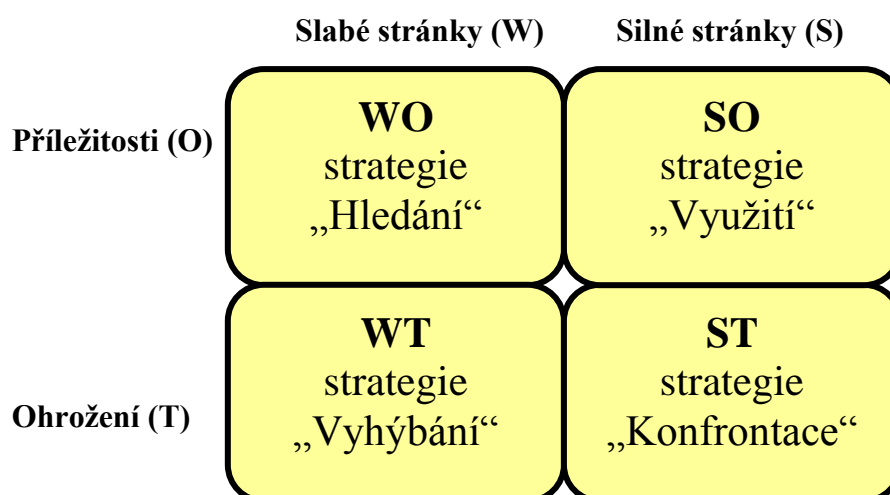
Příležitosti a hrozby vymezují vlivy z vnějšího prostředí, ve všech významných oblastech, kterými v organizacích působících ve veřejném sektoru je zpravidla prostředí:

- politicko–ekonomické,
- legislativní,
- ekonomické,
- demografické,
- technicko–ekonomické,
- ekologicko–ekonomické.

(www.defenceandstrategy.eu)

SWOT analýza se zobrazuje pomocí matice, která ukazuje základní vazby mezi jednotlivými prvky (silné, slabé stránky, příležitosti, ohrožení) a na jejímž základě lze přímo generovat potenciální určující strategie pro další rozvoj organizace.

Schéma 3: SWOT matice



Zdroj: Rolínek, 2003

- **SO strategie** jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.
- **WO strategie** – tyto strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí, které podnik má. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint venture nebo náborem kvalifikovaných sil.
- **WT strategie** patří mezi obranné strategie zaměřené na odstranění slabých stránek a vyhnutí se nebezpečí z venčí. Podnik bojuje o přežití. Strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace.

→ **ST strategie** jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (pokud jsou patentově chráněny). (Hron, Tichá, 2002)

2.5 Strategie

Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Kritici tradiční definice strategie podniku však tvrdí, že tento tzv. plánovací přístup pouze předpokládá, že strategie je vždy jen výsledkem požadavku a přání podniku dosáhnout určitých cílů.

Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.

2.5.1 Postup při tvorbě a zavedení strategie

Zpracování strategie začíná strategickou analýzou, která zahrnuje analýzu okolí podniku (tzv. externí analýzu) a analýzu zdrojů a schopností podniku (tzv. interní analýzu). Na základě výsledků strategické analýzy je definováno poslání a stanoveny cíle podniku, které určují výběr vhodné varianty strategie na jednotlivých úrovních řízení podniku. Tato část procesu vývoje se nazývá *formulace strategie*.

Zavedení vybrané varianty strategie zpravidla předpokládá změny v organizační struktuře a řídicím systému podniku. Uvedené změny často vyvolávají konflikty, které je nutné řešit, aby strategie mohla být úspěšná. Tato část procesu vývoje strategie se nazývá *implementace strategie*.

Tím ovšem práce na strategii nekončí. V daných časových intervalech, zpravidla v intervalu jednoho roku, se ve zpětné vazbě kontroluje, zda byly dosaženy stanovené cíle, a zkoumá se, k jakým změnám došlo uvnitř podniku i v jeho okolí. Na základě výsledku kontroly se strategie zpřesňuje, popř. se při zásadních změnách v okolí a

uvnitř podniku přechází na jinou variantu strategie nebo je strategie zcela změněna.
(Dedouchová, 2006)

Zdroj: Rolínek, 2003

3. METODIKA PRÁCE

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce na téma *Analýza makroprostředí firmy Vlama s.r.o.* je analyzovat makroprostředí firmy a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Provedla jsem vlastní hodnocení úrovně makroprostředí pomocí:

- STEP analýzy, jejíž pomocí jsem zkoumala faktory vnějšího prostředí, které působí na firmu. Tato analýza se zaměřuje na širší prostředí, a umožňuje nám tak nahlédnout na trh firem, které se zabývají jateční činností. Důležité bylo určení, které z těchto faktorů mají pro firmu Vlama s.r.o. rozhodující význam.

- SWOT analýzy, pomocí které jsem porovнала silné a slabé stránky firmy Vlama s.r.o., její příležitosti a ohrožení a zaměřila jsem se na ty z nich, které mají na firmu největší vliv. Na základě této analýzy jsem navrhla firmě vhodnou strategii.

U všech výše jmenovaných analýz jsem využívala převážně údajů získaných ze statistického úřadu a z vnitropodnikových materiálů firmy. Při vyhodnocování těchto analýz jsem se opírala o konzultace s managementem podniku.

V poslední části práce jsem se na základě výsledků provedených analýz a získaných informací pokusila doporučit změny firmě Vlama s.r.o.

3.2 Zdroje dat

Informace, které se týkají teoretické části, byly získány podrobným studiem odborné literatury. Některé doplňující informace byly vyhledány na internetu. Praktické

informace byly poskytnuty vedením firmy Vlama spol. s r.o. Sběr externích dat probíhal metodou osobních rozhovorů s představiteli významných dodavatelů a odběratelů.



4. PROFIL SPOLEČNOSTI

Nejdříve stručně představím firmu Vlama s.r.o., kterou jsem si vybrala pro svou analýzu makroprostředí. Na trhu působí jako kapitálová společnost – společnost s ručením omezeným již od prosince roku 1992. Její hlavní činností je porážka jatečných zvířat. Nynější sídlo firmy se nachází na adrese: Na Sypkém 1307/6, 180 00 Praha 8 – Libeň.

Předmětem podnikání společnosti jsou od roku 1992 následující činnosti:

- koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej
- zprostředkovatelská činnost v oblasti služeb
- pronájem strojů
- řeznictví a uzenářství

4.1 Historie

Získat informace o historii vlašimských jatek nebylo jednoduché, protože materiály, které by o ní vypovídaly, neexistují. Musela jsem tudíž vést rozhovory se zaměstnanci, kteří ve firmě Vlama působí od jejího založení.

Jatky ve Vlašimi byly postaveny kolem roku 1920. Na místě dnešních moderních jatek stála jatka zaměřená převážně na nutnou hovězí porážku. V té době je vlastnilo Společenství řezníků a uzenářů. Bydlel zde správce, nazývaný pan jatecký, který se staral o celý chod jatek. Soukromí řezníci z Vlašimi a okolí sem jezdili porážet zvířata a za každý jatečný kus museli zaplatit určitou sumu. Tyto peněžní prostředky se používaly k pokrytí veškerých nákladů spojených s fungováním jatek. Řezníci se dohodli, kdo bude který den jatky využívat.

Kolem roku 1950 připadly jatky Místnímu národnímu výboru Vlašim a ten je dal do správy Masně – Jednotě. Celá desetiletí fungovaly jako sanitní jatky. To znamená, že zde byl stálý veterinární dozor. Zabíjel se tak převážně skot, který musel na nutnou

porážku. Po revoluci v roce 1989 se v důsledku restitucí a vracení majetku Masný průmysl rozpadal na jednotlivé menší celky.

V dubnu roku 1992 Městský úřad ve Vlašimi pronajal jatky dvěma podnikatelům: Vladimíru Červenkovi a Martinu Štěpánkovi. Ti založili sdružení VLAMA, jehož název složili z prvních slabik svých křestních jmen. Vedením podniku pověřili stávajícího vedoucího provozu pana Karla Podhadského.

V říjnu 1992 podepsala firma Vlama a Městský úřad ve Vlašimi novou smlouvu o pronájmu těchto nebytových prostor. Ve smlouvě bylo stanoveno, že nájemce provede rekonstrukci městských jatek a že bude objekt nadále užíván k dohodnutému účelu - provozování sanitních jatek se stálým veterinárním dozorem.

Rekonstrukce bude prováděna na náklady nájemce s tím, že nemovitý majetek zůstane ve vlastnictví pronajímatele. Výše nájemného bude stanovena podle platných předpisů a pronajímatel zohlední nájemci vložené finanční prostředky při výpočtu nájemného. Náklady spojené s provozem a drobné opravy a údržbu objektu bude hradit nájemce.

Protože náklady spojené s rekonstrukcí tohoto objektu značně převýšily nájem, a firma jej tak zaplatila na mnoho let dopředu, rozhodl se vlašimský městský úřad jatky firmě Vlama za 1 000 000 Kč odprodat. Základní jmění této firmy činilo 1 100 000 Kč a základní rezervní fond 110 000 Kč.

10. prosince roku 1992 se rozhodli tito podnikatelé firmu Vlama zapsat do obchodního rejstříku jako společnost s ručením omezeným. Sídlo společnosti bylo v Praze 4, V Horkách

č. 9. Z důvodu jednoduššího styku s úřady, například s finančním a nebo se sociální správou, bylo sídlo společnosti následující rok převedeno do místa provozovny, a to do Vlašimi, Vlasákovy ulice č. 345.

Firma tehdy zaměstnávala osm pracovníků, z toho jednu účetní, která vedla podvojný účetnictví, mzdovou agendu, statistiky, odpady, a tak podobně.

V roce 1994 firma investovala do nákupu kombajnu na opracování jatečných prasat. V dalším roce 1995 se začala rekonstruovat hovězí porážka, a to tak, že stávající provozní prostory byly rozděleny na dvě části, na vepřovou a hovězí porážku. Za této rekonstrukce se zároveň opravovaly a přidělovaly chladírny. Vše muselo splňovat požadovaná kritéria EU.

V současné době fungují následující chladírny:

- hovězí
- vepřová
- kafilerní
- chladicí kontejner na vepřové kostry (opracované vepřové půlky bez sádla a hlavy)
- mrazák
- expediční chladírna

Rekonstrukce s sebou přinesla samozřejmě i nové moderní vybavení, například bezdotykové baterie, lité podlahy dle předpisů potravinářského průmyslu. Byla zřízena tzv. „hygienická smyčka“. To znamená, že řezníci a ostatní pracovníci, kteří mají do provozu přístup, jdou čistí „čistou“ cestou a odcházejí cestou „špinavou“. Odvoz řeznického prádla zajišťuje jedenkrát týdně firma Sallesianer Miettex Chemung s.r.o. Ta prádlo pere, opravuje a přiváží opět čisté zpět.

4.2 Současnost

Od roku 2007 firma změnila majitele. Jsou jimi: Jiří Červenka (bratr Vladimíra Červenky) a Petr Elišák. Bylo tak změněno i sídlo firmy do Prahy 8. V ulici Na Sypkém je zřízena pouze malá kancelář, hlavní provoz zůstal ve Vlašimi.

V současné době se firma rozrostla na organizaci čítající v průměru 23 až 30 převážně mladých lidí. V době dovolených si firma najímá důchodce a studenty na výpomoc.

Vedoucím provozu je již od vzniku firmy pan Karel Podhadský. Je funkčně a věcně podřízen společníkům firmy. Rozhoduje o nákupech, prodejkách, převodech a rozmístění hospodářských prostředků a o hospodářských operacích. Schvaluje provedené hospodářské a ekonomické operace, významnější operace schvaluje po předchozím projednání se společníky firmy. Přijímá a propouští zaměstnance. Řídí činnost svých bezprostředně podřízených pracovníků. Kontroluje průběžně výsledky svých podřízených pracovníků.

Vedoucí provozu má svého zástupce, který mu je funkčně a věcně podřízen. V době nepřítomnosti vedoucího provozu jej zastupuje v rámci své pravomoci, významnější a neodkladná rozhodnutí projednává se společníky firmy.

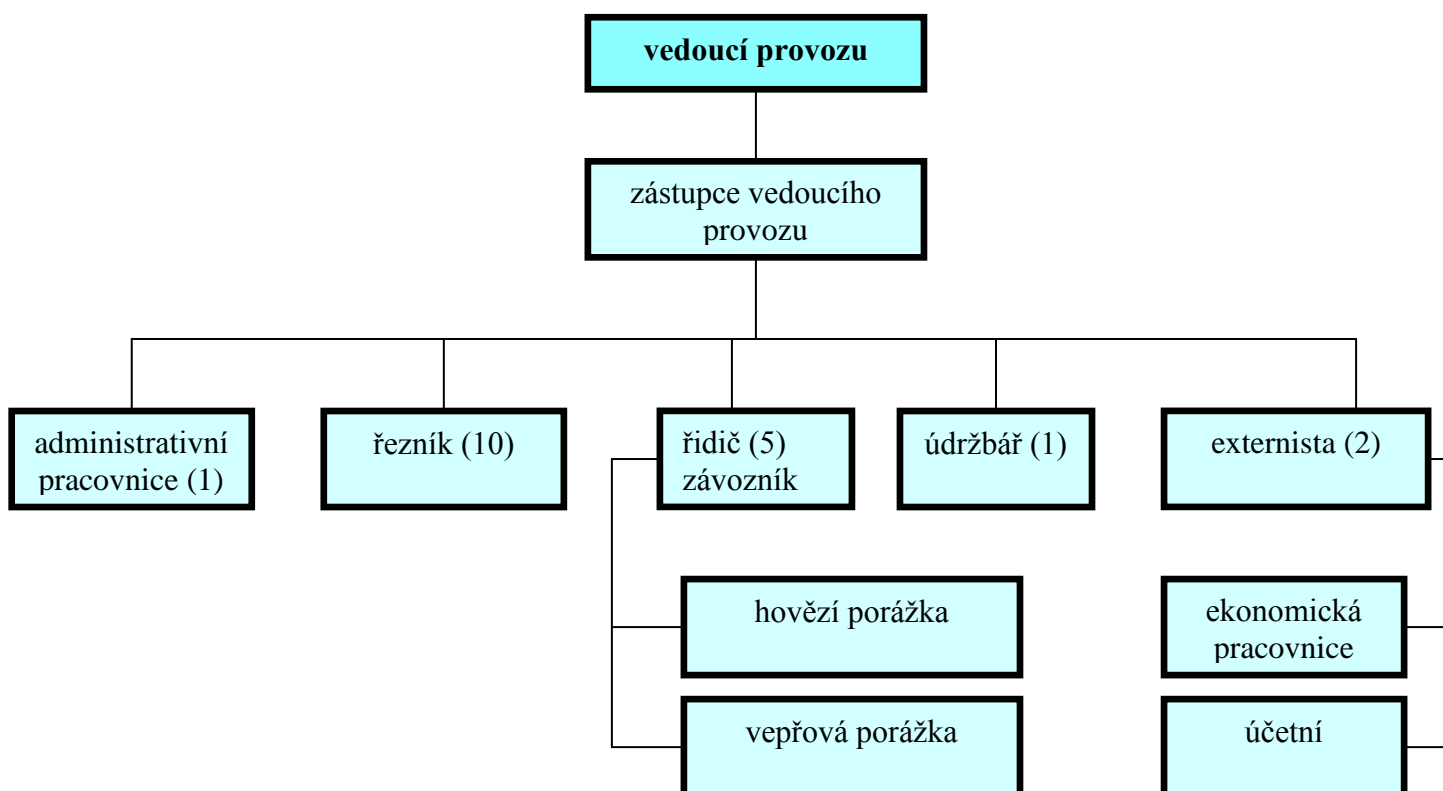
Ve firmě je zaměstnáno deset řezníku a pět řidičů, z toho dva přivážejí dobytek a tři mají za úkol rozvoz masa. Dále zde pracují dva závozníci, jeden údržbář a jedna administrativní pracovnice. Dvě externí pracovnice s mandátními smlouvami sepsanými s majiteli zajišťují účetnictví, ekonomické práce a veškerou daňovou evidenci.

Krajská veterinární správa zajišťuje stálý veterinární dozor. Firma vyčlenila pro její pracovníky kancelář a šatny. Krajská veterinární správa zaměstnává v podniku dva veterinární lékaře a 4 až 5 techniků. Ti prohlížejí a vzorkují maso, sepisují protokoly. Vzorky masa se odvážejí do pražské laboratoře. Laboratoře vzorky v noci zpracovávají

a výsledky ráno odesílají zpět faxem. Ke spotřebiteli tak jde maso zaručeně nezávadné. Tato služba je velice nákladná a jde celá na vrub firmě Vlama.

Na obrázku 7 je znázorněná organizační struktura firmy. Jedná se o strmou organizační strukturu s užším rozpětím řízení.

Schéma 4: Organizační struktura firmy Vlama



Zdroj: vlastní práce

5. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Analýza vnějšního prostředí byla zaměřena na faktory, které ovlivňují firmu z vnějšku a její postavení na trhu. Analýza byla provedena pomocí SWOT analýzy a STEP analýzy.

5.1 SWOT analýza

Na základě SWOT analýzy byly identifikovány silné a slabé stránky firmy Vlana s.r.o., které zobrazují současnou situaci firmy, a dále byly zhodnoceny její příležitosti a ohrožení plynoucí z externího prostředí.

První krok SWOT analýzy spočívá v sestavení seznamu jednotlivých položek. Je užitečné vyjmenovat pokud možno co nejkonkrétnější faktory a vyhnout se příliš obecnému popisu.

Následně byl každý faktor zařazen pod příslušnou kategorii a každému bylo přiřazeno číslo:

Silné stránky:

1. Vhodné umístění firmy
2. Moderní technické vybavení
3. Finanční síla a zdraví firmy
4. Kvalifikovaná pracovní síla

Slabé stránky:

5. Vysoké náklady (na veterinární službu, dopravu, odpady atd.)
6. Stísněné výrobní prostory
7. Marketingová strategie

Příležitosti:

8. Zkvalitňování služeb v oblasti jatecké činnosti
9. Rozšíření podílu na trhu
10. Marketing
11. Zřízení prodejny bouraného masa

Ohrožení:

12. Silné konkurenční prostředí
13. Rušení chovů prasat a skotu
14. Cenová politika v zemědělské sféře

5.1.1 Silné stránky

Mezi silné stránky firmy Vlama s.r.o. patří vhodné umístění firmy, která se nachází v samém středu zemědělské oblasti, přibližně 40 km od hlavního města Prahy, proto je tato oblast i více zalidněná.

Další silnou stránkou je moderní technické vybavení. Například byla provedena rekonstrukce porážky, nakoupilo se nové zařízení na opracování poražených prasat, pořídila se čistička, která slouží na předčištění živočišného odpadu atd.

Velmi důležitou silnou stránkou je finanční síla a zdraví firmy. Vlama má pouze revolvingový úvěr u Komerční banky, který umožňuje čerpání finančních prostředků až do výše 7 mil. Kč. Firma se snaží o to, aby čerpání revolvingového úvěru bylo co nejnižší. V současné době je revolving čerpán zhruba ve výši 2,5 mil. Kč.

Kladem firmy je obsazení rozhodujících pracovních pozic kvalifikovanými pracovníky. Řada z nich prošla rekvalifikačními kurzy a současný stav je takový, že jsou všichni řezníci vycvičeni v oboru a mají dlouholetou praxi. Vedoucí pracovníci firmy mají rovněž požadované vzdělání.

5.1.2 Slabé stránky

Hlavní slabou stránkou jsou vysoké náklady, které se týkají dopravy. Doprava je sjednána formou outsourcingu s firmou Zedob a.s. S touto firmou má Vlaha letitou smlouvu. Zedob a.s. jim zajišťuje zvířata a sváží je na nutnou porážku. Firmu dále značně zatěžují náklady na veterinární službu a na likvidaci odpadů. V neposlední řadě jsou vysoké i náklady na energii, vodu a čisticí prostředky.

Stísněné výrobní prostory jsou další slabou stránkou firmy. Areál již není možnost rozšířit, protože je jeho kapacita vyčerpána. Výrobní prostory jsou sice dostačující, ale stísněné. To je způsobeno tím, že bylo nutné zřídit přepažení jednotlivých částí porážky. Vepřová porážka byla oddělena od hovězí a u každé z nich musely být zřízeny chladírny.

Firma naprosto postrádá marketingovou strategii, což je v době silné konkurence a přesyceného trhu záporou hospodaření firmy.

5.1.3 Příležitosti

V každé firmě se dá něco vylepšovat. Zde by bylo vhodné rozšíření nabídky služeb v jateční činnosti. Jednalo by se například o porážky prováděné drobným zemědělčům s následnou nabídkou zchlazování a bourání masa. Vhodné by bylo i rozšíření porážky o maso skopové, případně jehněčí nebo i další netypické druhy mas.

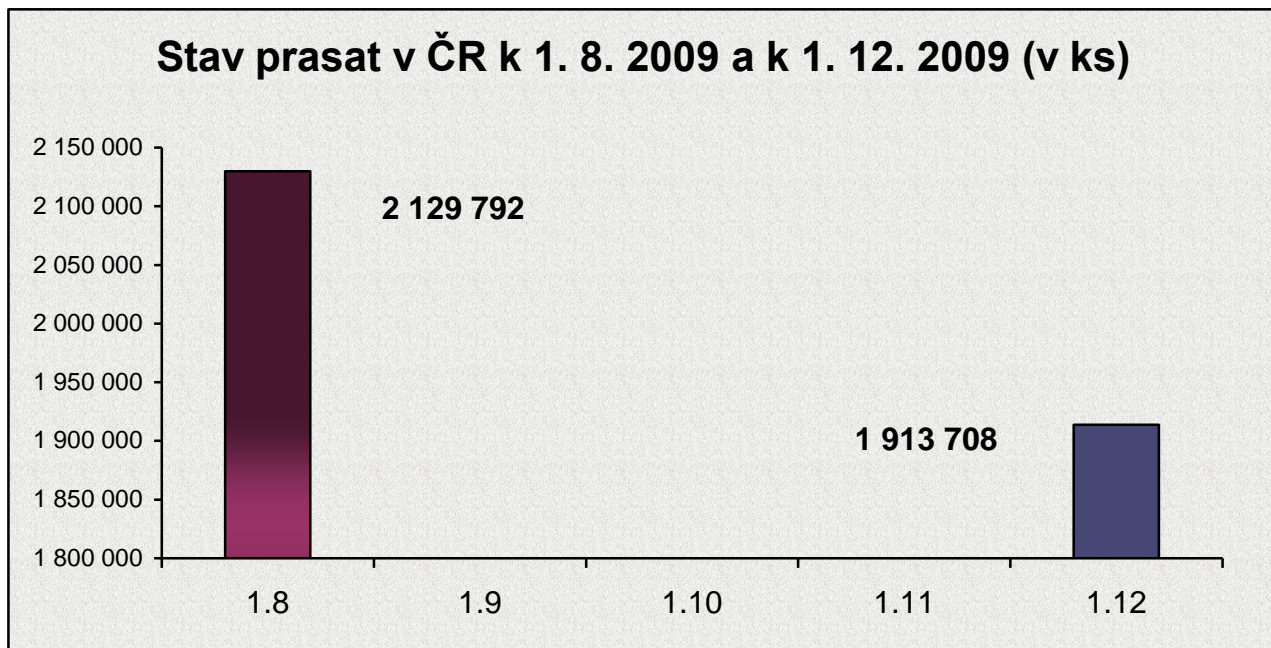
Další příležitostí pro podnik by bylo rozšíření podílu na trhu. Toho by bylo dosaženo použitím správných marketingových nástrojů.

Služby by bylo dobré rozšířit i o maloobchodní prodejnu, vybudovanou v rámci přístavby administrativní budovy. Zde by se mohl realizovat obchod s bouraným masem.

5.1.4 Ohrožení

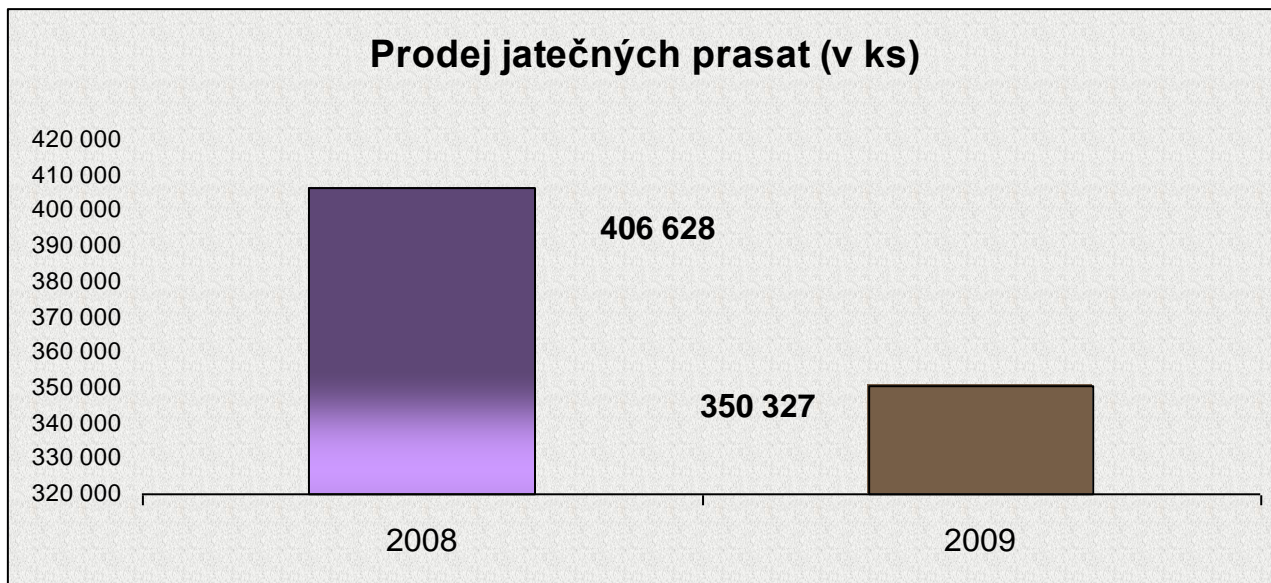
Nejvýraznější hrozbou je pro analyzovaný podnik v současné době výrazné omezování a rušení chovů prasat zemědělci. Graf 1 ukazuje trend snižování stavu prasat v České republice. Dále graf 2 znázorňuje významný pokles prodeje jatečných prasat.

Graf 1: Stav prasat v České republice k 1. 8. 2009 a k 1. 12. 2009



Zdroj: Zpracováno na základě údajů z ČSÚ

Graf 2: Prodej jatečných prasat



Zdroj: Zpracováno na základě údajů z ČSÚ

Ohrožení firmy plyne také z expanze nové konkurence, a to především z konkurence nadnárodních obchodních řetězců. Neméně významný faktor, který ohrožuje firmu, je cenová politika v zemědělské sféře. Chybná cenová politika v nových státech Evropské unie má za následek pokles výroby jatečných zvířat v České republice. Následkem této skutečnosti proudí do České republiky maso z původních států Evropské unie, a vytlačuje tak z trhu české zemědělce. Pro firmu Vlama se tato skutečnost projevuje nejen problémy s nákupem jatečných zvířat, ale i s odbytem masa opracovaného.

Dále byly jednotlivé faktory ohodnoceny podle významnosti pro firmu pomocí párového srovnávání. Všechny faktory byly vzájemně porovnány a ty, které mají pro firmu Vlama větší význam, byly označeny červeně. K hodnocení byla použita trojúhelníková matice – schéma 5.

Schéma 5: Trojúhelníková matice

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			
		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	6	7	8	9	10	11	12	13	14				
		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
	7	8	9	10	11	12	13	14					
		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
	8	9	10	11	12	13	14						
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
	9	10	11	12	13	14							
		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
		10	11	12	13	14							
			10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
			11	12	13	14							
				11	11	11	11	11	11	11	11	11	
				12	13	14							
					12	12	12	12	12	12	12	12	
					13	14							
						13	13	13	13	13	13	13	
							14	14	14	14	14	14	14

Zdroj: vlastní práce

Na základně výsledků z trojúhelníkové matice byla sestavena tabulka 1, ve které jsou uvedeny všechny faktory, jejich četnost a relativní četnost. Z relativní četnosti bylo určeno, která ze čtyř stránek má rozhodující vliv na podnik. Z těchto výsledků a podle matice SWOT (tabulka 2) byla určena strategie firmy.

Tabulka 1: *Celkový podíl významnosti jednotlivých faktorů*

Číslo faktoru	Četnost	Relativní četnost (%)	Celkový podíl
1. Vhodné umístění firmy	3	3,3%	Silné stránky 20%
2. Moderní technické vybavení	6	6,7%	
3. Finanční síla a zdraví firmy	8	8,9%	
4. Kvalifikovaná pracovní síla	1	1,1%	
5. Vysoké náklady	9	10,0%	Slabé stránky 16,6%
6. Stísněné výrobní prostory	2	2,2%	
7. Marketingová strategie	4	4,4%	
8. Zkvalitňování služeb v oblasti jatecké činnosti	6	6,7%	Příležitosti 31,2%
9. Rozšíření podílu na trhu	6	6,7%	
10. Marketing	5	5,6%	
11. Zřízení prodejny bouraného masa	11	12,2%	
12. Silné konkurenční prostředí	9	10,0%	Ohrožení 32,2%
13. Zrušení chovu prasat i skotu	13	14,4%	
14. Cenová politika v zemědělské sféře	7	7,8%	
Celkem	90	100%	100%

Zdroj: vlastní práce

Tabulka 2: SWOT matice

	<i>Slabé stránky</i>	<i>Silné stránky</i>
<i>Příležitosti</i>	<i>strategie „HLEDÁNÍ“</i>	<i>strategie „VYUŽITÍ“</i>
<i>Ohrožení</i>	<i>Strategie „VYHÝBÁNÍ“</i>	<i>strategie „KONFRONTACE“</i>

Zdroj: vlastní práce

Z vyhodnocení SWOT analýzy vyplývá, že firma patří mezi průměrné podniky. Vhodnou strategií pro firmu je **strategie konfrontace**. To znamená, že firma bude za pomoci silných stránek, které jsou zastoupeny 20%, omezovat hrozby přicházející z vnějšího prostředí, které jsou zastoupeny 32,2%, anebo se jim bude vyhýbat. Podnik využije tuto strategii, pokud má sílu na přímou konfrontaci s ohrožením.

V odborné literatuře se uplatňují pro strategii konfrontace následující strategie:

- *Soustředěná diverzifikace*: jde o přidávání nových výrobků a služeb, které se vztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku.
- *Smíšená diverzifikace*: jedná se o přidávání nových výrobků a služeb, které se nevztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku.
- *Horizontální integrace*: získávání podílu na řízení firem konkurentů, spojování se s nimi nebo jejich skupování.

Ze slabých stránek jsou nejpodstatnější vysoké náklady, které jsou vynaloženy na dopravu (sjednanou s firmou Zedob a.s.), veterinární službu a odpad. Nejvýznamnější příležitostí pro rozšíření podílu na trhu je pro firmu zřízení prodejny bouraného masa.

Jelikož je mezi příležitostmi a ohroženími velmi malý procentuální rozdíl, mohla by připadat v úvahu i strategie využití. Je to strategie, která využívá silných stránek ke

zhodnocení příležitostí objevujících se ve vnějším prostředí. Jedná se o ideální stav, který je v reálu prakticky nedosažitelný a ke kterému podnik spíše jen směřuje.

5.2 STEP analýza

Moderní metodou rozboru makroprostředí je tzv. STEP analýza, která okolí podniku dělí do čtyř základních faktorů (podle jejich počátečních písmen je analýza nazvána):

1. společenské
2. technologické
3. ekonomické
4. politické

STEP analýza slouží jako nástroj k hodnocení vlivu makroprostředí na sledovaný podnik Vlamea. Hlavním úkolem analýzy je poukázat na oblasti, které mají přímý vliv a dopad na chod podniku.

Analýza je založena na zodpovězení následujících otázek:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na firmu?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

5.2.1 Společenské faktory

Jedná se o faktory související se způsobem života lidí a jejich životních hodnot. Vnější faktory s vlivem na podnik se dělí na segmenty. Společenské faktory zahrnují následující segmenty:

- **Demografie**

Demografické prostředí určuje výrazným způsobem koupěschopnost obyvatelstva. Z provedeného průzkumu trhu zásobuje sledovaný subjekt oblast okolí Prahy, Benešova a Vlašimi čítající 560 tis. obyvatel. Tato oblast nebyla nikterak výrazně postižena důsledky ekonomické krize. Rovněž zde nedošlo k odlivu zákazníků požadujících tradiční členění bouraného masa. Pro tuto oblast je typické, že největší objem masa je požadován v mase vepřovém a dále v mase hovězím. Ostatní sortimenty jako drůbeží, skopové a další maso nedosahuje na trhu takového objemu. Důležitým trendem, který

podnik zasáhl, je to, že se část obyvatel přeorientovala na nákupy v zahraničních obchodních řetězcích. Zde je převážně zpracováváno maso dovozové. Toto má vliv především na cenovou tvorbu sledovaného podniku. Došlo sice ke snížení nákupní cen od prvovýrobců, ale zároveň dochází ke snižování prodejních cen.

➤ **Distribuce příjmů a mobilita obyvatelstva**

Jak již bylo výše uvedeno, značná část příjmů za masné výrobky se přesouvá k velkým obchodním centrům a řetězcům. Pro obyvatelstvo jsou lehce dostupné, a nutí tak jatky Vlama hledat nové odbytové sítě. Mezi nové zákazníky lze řadit drobné zpracovatele bouraného masa a drobné uzenářské výrobce. Tito požadují kvalitní vepřové půlky nebo hovězí čtvrti k dalšímu zpracování. Vyrábějí z masa různé speciální výrobky, které bývají mnohdy velmi žádané, na doplnění produktové řady obchodů a restaurací.

➤ **Životní styl**

Životní styl, především mladé generace, rovněž ovlivňuje odbytové možnosti jatek Vlama. Pryč je doba, kdy naši rodiče požadovali nákup pěkně prorostlého bučku, sádla, špeku atd. Dnešní trend je opačný a mladý spotřebitel požaduje maso libové. Pod vlivem tohoto faktoru dochází ke snižování porážkové hmotnosti vepřového masa. Průměrná porážková váha u prasat neustále klesá. Za posledních 10 let se snížila o 7,65 kg.

Do vlivu „životní styl“ je nutné zahrnout i různé komunity žijící v České republice, které mají zájem o jiné druhy masa než „tradiční“ čeští občané. Například muslimská komunita nekonzumuje v žádném případě vepřové maso, a místo něho požaduje maso skopové. Bylo by proto dobré, aby se vedení jatek zaměřilo na trhu i na tuto komoditu.

➤ **Úroveň vzdělání**

Úroveň vzdělání obyvatelstva roste, trendem se stala zdravá výživa. Tento faktor budoucnosti výrazně ovlivní marketing všech podniků zabývajících se výživou obyvatelstva. Není žádným tajemstvím, že spotřeba tradičních mas a masných výrobků na jednoho obyvatele bude klesat. Naopak dojde k růstu spotřeby drůbežního masa (je dietnější), ryb a to jak sladkovodních, tak i mořských. Rovněž se bude pro Českou republiku rozvíjet i spotřeba netradičních druhů mas, jako je například skopové, klokaní, pštrosí atd.

5.2.2 Technologické faktory

Technologické faktory zasáhly podnik hlavně před vstupem ČR do EU. Bylo nutné přepracovat porážkové a zpracovatelské linky dle Evropsko-unijních požadavků. Nároky na hygienu zpracování masa výrazně vzrostly. Objevily se nové způsoby distribuce masných výrobků i samotného bouraného masa. Jedná se například o vakuové balení, balíčkování, automatické plnění atd. Vše vede ke zvýšené hygieně prodeje, ale zároveň se zvyšují i investiční náklady spojené se zaváděním těchto moderních technologií.

➤ **Nové objevy a transfery technologií**

Mezi zavedené nové technologie lze například zařadit výrobu separátu (v Evropské unii zakázán), který je dále při zpracování masa využíván. Mnohé dříve využívané zpracovatelské postupy zanikají a nahrazují je moderní technologie. Z Evropské unie se k nám dostala celá řada moderních strojních zařízení, která usnadňují bourání a další zpracování mas. Zaváděny jsou i pro nás dříve neznámé různé konzervační prostředky a ochucovadla, které známe pod průmyslovým označením „E“.

Mezi nové technologie lze zařadit i nové čistící a dezinfekční prostředky, které k nám byly rozšířeny především po vstupu ČR do EU. V této době došlo i k významným stavebním úpravám zpracovatelského objektu a to tak, aby mohly být

využívány právě moderní desinfekční a čisticí prostředky. Byly odstraněny veškeré ostré rohy a nahrazeny rohy kulatými, u kterých dochází k lepšímu způsobu desinfikování a vymývání. V podniku byla instalována hygienická smyčka, která zabezpečuje naprostou čistotu hygieny zpracování masa. Vzniklo rovněž nové sociální zařízení pro zaměstnance, kde jsou instalovány nové bezdotykové vodovodní baterie. Dále byly stávající podlahy (dlaždicové) nahrazeny litými, které podléhají předpisům potravinářského průmyslu.

5.2.3 Ekonomické faktory

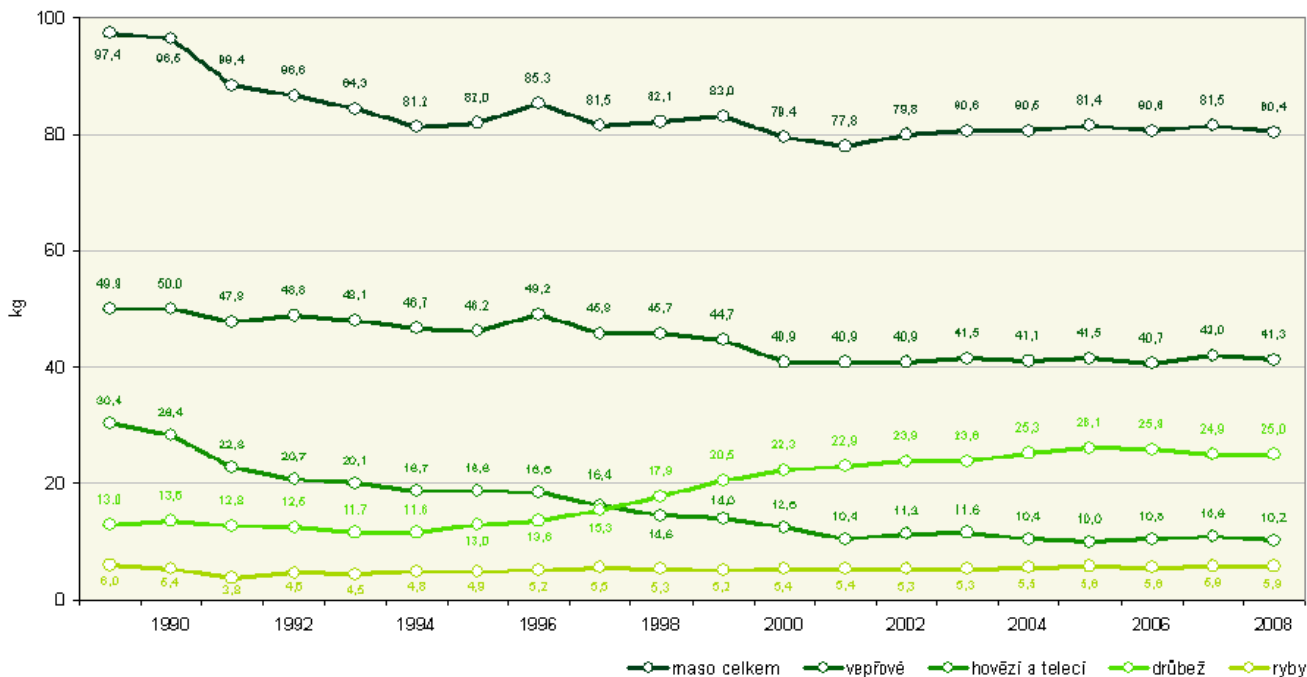
Ekonomické faktory souvisejí zejména s toky peněz, služeb a zboží.

➤ Trend vývoje domácího hrubého produktu

S poklesem hrubého domácího produktu dochází i k poklesu spotřeby obyvatelstva. Tato skutečnost se odráží v koupěschopnosti potravin obyvatelstvem. Průměrná spotřeba masa v kilogramech na obyvatele za poslední rok poklesla. Tento trend můžeme sledovat na grafu 3. Rovněž tak nezaměstnanost a nedostatek peněz na trhu mají za následek pokles spotřeby obyvatelstva. Rodiny začínají šetřit a tento trend se v první řadě projevuje při nákupu potravin, masa nevyjímaje.

Mezi ekonomické faktory ovlivňující hospodaření jatek Vlama patří bezesporu i ta skutečnost, že se trh s masem a masnými výrobky přesunul z malých samoobsluh do velkých nákupních center. Tento způsob prodeje preferuje 68% Čechů. Prodeje v malých obchodech v centrech měst preferuje pouze 29% obyvatelstva. Přesto se ale ve světě, například ve Velké Británii, v poslední době začíná objevovat skupina obyvatel, která naopak vyhledává malé specializované prodejny v městských centrech. Pokud se tento trend začne projevovat i v České republice, mají jatky Vlama velkou šanci se zde uplatnit.

Graf 3: Spotřeba masa v hodnotě na kosti (na obyvatele a rok)

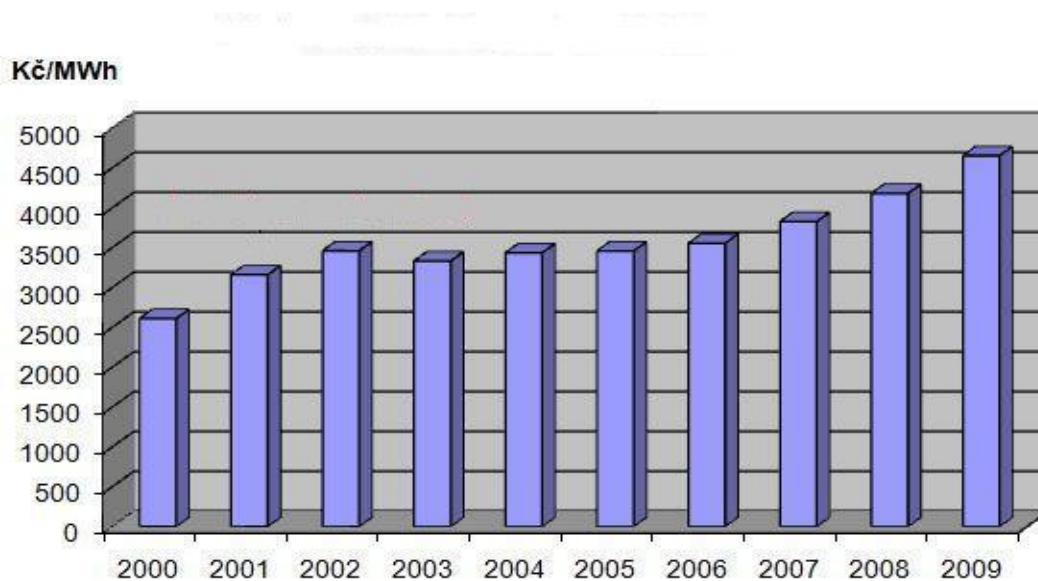


Zdroj: Zpracováno na základě údajů z ČSÚ

Jatky Vlama produkují rychloobrátkové výrobky, které po několika dnech bez příslušného opatření (zmrazení) podléhají zkáze. Je nezbytně nutné, aby rychlý životní cyklus výrobků byl následován rychlými úhradami faktur od odběratelů. Inflační tlaky v posledních dvou letech se v podniku neprojevovali nikterak nepříznivě, cena bouraného masa se prakticky neměnila. Naproti tomu došlo k mírnému poklesu cen porážkových zvířat. Negativně se na výrobě podílí vývoj cen energií, především elektrické energie, a rovněž negativně se vyvíjí i cena technologické vody. Vysoké nároky na hygienu provozu jsou vykoupeny i vysokou cenou za dodávky pitné vody.

Růst ceny elektrické energie je závažný, neboť od roku 2000 do roku 2009 vzrostla téměř o 78%, to je 7,8% ročně. Tento růst znázorňuje graf 4. Údaje jsou k 1.lednu každého roku. Cena elektrické energie je jeden z faktorů, který výrazně negativně ovlivňuje ziskovost sledované výroby.

Graf 4: Vývoj cen elektrické energie 2000-2009



Zdroj: www.sto.cz

5.2.4 Politické faktory

I politické faktory mohou ovlivnit prostředí fungování obchodního subjektu.

➤ **Stabilita vlády a daňová politika**

Faktor se podílí na tvorbě nákupních a prodejních cen. Výživa obyvatelstva a jeho koupěschopnost se odvíjí od výše příjmů rodin a výše daňových odvodů. Obyvatelstvo reaguje velmi citlivě na změnu daně z přidané hodnoty u potravin. Při každém zvýšení daně z přidané hodnoty dochází ke snížení spotřeby masa a masných výrobků. V naší daňové soustavě je daň z přidané hodnoty stanovena u potravin na 10%. U některých států Evropské unie je daň z přidané hodnoty u potravin nižší, případně nulová (Velká Británie a částečně Irsko).

➤ **Regulace zahraničního obchodu**

Regulovaný zahraniční trh je snem mnoha podnikatelů. Vstup do Evropské unie otevřel hranice volnému obchodu a to má za následek zesílení konkurence při prodeji masa a masných výrobků. Sledovanému podniku se zatím nepodařilo realizovat vývoz v rámci Evropské unie. Je potřebné, aby se jeho další fungování ubíralo směrem k zajištění vývozu masa.

➤ **Ochrana životního prostředí**

Jedná se o finančně významnou oblast. Na ochranu životního prostředí je vynakládáno 4 – 6% finančních prostředků. Jde o likvidaci různých porážkových odpadů, likvidaci odpadních vod atd.

Závěrem lze říci, že prostřednictvím STEP analýzy bylo zjištěno, že sledované faktory jsou faktory, které velmi silně ovlivňují vnější prostředí podniku. Ekonomické faktory ovlivňují tvorbu cen, demografické faktory výši spotřeby masa a v neposlední řadě mají svůj vliv i politické faktory, a to především ta jejich část, která se věnuje daňové politice státu.

5.2.5 Přírodní prostředí

Do makroprostředí patří také prostředí přírodní, které není zahrnuto ve STEP analýze. Přírodní prostředí představuje jeden z celé řady potenciálů pro podnikání. Lze do něj zahrnout následující:

Podnik leží ve Středočeském kraji v benešovském regionu, v oblasti, která je vzdálena od hlavního města Prahy 40 km. Jedná se o mírné klimatické pásmo, nejsou zde nikterak výrazné a tvrdé zimní podmínky jako například v horských a podhorských oblastech. Je zde málo dešťových srážek. Důvodem je dešťový stín Krušných hor. Podnik neleží rovněž v žádné záplavové oblasti. Nehrozí zde tedy žádné kalamitní stavy, které by ohrožovaly výrobu tím, že by docházelo k jejímu častému přerušování.

Blízkost hlavního města Prahy předurčuje poměrně výhodné rozložení odběratelů, a to z několika důvodů. Prvním důvodem je vyšší příjmová struktura obyvatelstva v pražském regionu. Dále je to i určitý konzervatismus v nákupu mas a masných výrobků, který je shodný s produkty sledovaného podniku. Jak je již výše uvedeno, v podniku převažuje výroba vepřového a hovězího masa. Praha patří mezi nejvýznamnější odběratele těchto druhů mas. Bylo zjištěno, že většina odběratelů se nalézá ve vzdálenosti 20 – 60 km, nejvzdálenější odběratel leží ve vzdálenosti 93 km. Bylo zjištěno, že průměrná vzdálenost odběratelské klientely je 41,7 km od centra podniku. Problém není ani s dodavateli jatečných zvířat, neboť jatky Vlana leží v oblasti s poměrně rozsáhlou zemědělskou výrobou zaměřenou na chov skotu a prasat. Blízkost kraje Vysočina, největšího výrobce hovězího masa v ČR, zajišťuje dostatečné zásobení jatečnými zvířaty. Průměrná vzdálenost dodavatelů je též příznivá a dosahuje 33,4 km od podniku.

Dopravní možnosti v oblasti jsou dobré, výhodou, a to značnou, je malá vzdálenost od dálnice D1, pojící Prahu s Brnem a s východní částí republiky. Podnik leží přímo u dálničního přivaděče. Napojením na dálniční síť je možné rozšířit stávající odběratelskou síť i o vzdálenější klientelu, například v Jihomoravském kraji.

V posledních letech byl další rozvoj podniku omezen nepříznivou ekologickou situací. Chyběla mu čistička odpadních vod. Situace byla vyřešena v minulém roce nákupem čistícího zařízení. Tím byl splněn požadavek orgánu životního prostředí, který rozvoj podniku brzdil, a to především stanovením denního porážkového limitu. Toto vše bylo zrušeno po instalaci čistícího zařízení.

6. ANALÝZA MOŽNOSTÍ ZLEPŠOVÁNÍ VE VYBRANÉM PODNIKU

6.1 Analytická část

Z výkazu zisku a ztrát, který je uveden v příloze 1, je zřejmé, že v minulém roce došlo k prohloubení ztráty, a to o 573 tis. Kč. Tato skutečnost je zapříčiněna především poklesem tržeb o 1 280 tis. Kč. Na druhé straně ale pokles tržeb není následován poklesem spotřeby materiálu a energií. Tento ukazatel naopak v porovnání s rokem 2008 vzrostl o 614 tis. Kč. Vývoj mzdových nákladů je v relaci s poklesem tržeb, neboť mzdové náklady v roce 2009 klesly v porovnání s rokem 2008 o 366 tis. Kč.

Dále jsem provedla analýzu cash flow. Sledovala jsem vydané faktury a jejich splatnosti a porovnávala je se závazky firmy. Zjistila jsem, že firma využívá revolvingový úvěr. Pohledávky sice převyšují závazky, ale značná platební nekázeň jejich odběratelů donutila podnikové vedení zajistit si dofinancování chodu podniku revolvingovým úvěrem.

6.2 Interpretace výsledků analýzy

Z analytické části práce jsem zjistila, že firma v současné době nevytváří žádný zisk, a že na financování své činnosti používá revolvingový úvěr do výše 7 mil. Kč. Podnik v současné době z úvěru čerpá pouze 2,5 mil. Kč. Kromě tohoto finančního zajištění využívá ještě vklad majitele firmy ve výši 4,5 mil. Kč. Přesto se firma v minulém roce dostala do částečné platební neschopnosti. Porovnááme-li tržby, kterých společnost dosáhla v roce 2008 (129 898 tis. Kč), s tržbami dosaženými v roce 2009 (128 618 tis. Kč), vidíme, že pokles tržeb se negativně promítl do celkové ztráty dosažené v roce 2009. Při poklesu tržeb by se dalo předpokládat, že dojde i ke snížení spotřeby materiálů, energií a služeb, ale tomu tak není.

Spotřeba materiálů a energií v roce 2008 byla 101 648 tis. Kč, a v roce 2009 vzrostla dokonce na 102 262 tis. Kč. Tím se ještě prohloubil negativní výsledek hospodaření. Placené služby (především dopravné od cizích firem) sice poklesly z 19 556 tis. na

18 290 tis. Kč, ale v tomto případě není pokles zapříčiněn hospodárností firmy, ale tím, že bylo v roce 2009 poraženo méně kusů než v roce 2008. Tím také byla menší fakturace od firmy zajišťující dopravu jatečných zvířat k porážce.

Mzdový vývoj podniku je v souladu s poklesem tržeb, neboť dochází i k poklesu mzdových nákladů. Zdravě se vyvíjejí i nákladové úroky, které poklesly v porovnání s rokem 2008 o 60 000 Kč. V tomto ještě není promítnut osobní vklad 4,5 mil. jednatele firmy, který se rovněž projeví příznivě v poklesu nákladových úroků od banky.

Do závazků firmy je ještě nutno zahrnout i splácení dvou nákladních vozidel značky IVECO, které byly pořízeny na leasing. Měsíčně odčerpá leasing z účtu 108 000 Kč. Po splacení leasingu v březnu 2011 se tak zvýší tolik potřebné finanční zdroje podniku. V neposlední řadě je důležité si povšimnout toho, že v roce 2009 došlo k platební neschopnosti podniku, což se negativně projevilo při výkupu jatečných zvířat od zemědělců, kteří striktně požadují veškeré platby v hotovosti.

6.3 Návrh na zlepšení dosavadního stavu

Návrh na zlepšení dosavadního stavu bych rozdělila do několika skupin:

➤ Změna organizace práce

Doporučila bych oddělit porážkové dny jednotlivých skupin zvířat tak, aby nedocházelo v jednom dnu k porážce jatečných prasat a býků. Zjistila jsem totiž, že nový kombajn na odštětínování prasat má velmi drahý provoz (vysoká spotřeba elektrické energie). Pokud se uvede do provozu, je nutné jej využívat po celou pracovní dobu tak, aby v něm pára nechladla a aby například nedocházelo k tomu, že ke konci směny bude kombajn draze nahříván kvůli porážce dvou kusů.

Dále bych navrhla, aby byly povinné pracovní přestávky vyplývající ze Zákoníku práce organizovány jednotně pro všechny zaměstnance provozovny. Při tomto způsobu čerpání přestávek je možné odpojit osvětlení a další energetické zdroje nutné k výrobě. Po ukončení přestávky by bylo vše opětovně uvedeno do provozu.

Zaměřila bych se také na efektivnější využití vlastní autodopravy při svozu jatečných zvířat. Firma Zedob a její služby poskytované při svozu jatečných zvířat bych zrušila, neboť jsem z jízdních výkazů zjistila, že řidiči této firmy vozidla nevytěžují a nevytíženost nezohledňují při fakturaci. Firma Vlama platí stále stejnou cenu za 1 km, ať Zedob veze na porážku jeden kus nebo například kusů dvanáct (viz příloha 1 – faktura č. 10 005). Rovněž tak jsem nepochopila, proč firma vyplácí vysoké částky jako provizi za zprostředkování nákupu zvířat firmě Zedob s.r.o. V dnešní době, kdy je na trhu přetlak jatečných zvířat, mi vyplácení této částky připadá bezdůvodné a zbytečné.

➤ Zvýšení tržeb

Domnívám se, že trend, který firma nastolila v roce 2009, kdy došlo k poklesu tržeb o 1200 000 Kč, je velmi chybný. Zjistila jsem, že se firma nezabývá dostatečně marketingem, chybí jí jakákoliv propagace jejích výrobků. Když se řekne marketing firmy, většina lidí si představí především reklamu, ale toto pojetí neplatí. Pod pojem marketing firmy lze shrnout všechny činnosti přispívající přímo nebo nepřímo k prodeji výrobků firmy. To že firma Vlama existuje v dnešní době silné konkurence bez marketingu, je velký nedostatek a brzda v jejím rozvoji. Firma spoléhá na své dobré jméno a doporučení od stávajících odběratelů. Myslím, že zavedení marketingu ve firmě výrazně napomůže k rozšíření dosavadní distribuční sítě. Rozhodně bych firmě doporučila vytvoření webových stránek na internetu. Firma vlastní také několik aut, kterými sváží jateční zvířata k porážce. Tato auta by mohla být opatřena reklamním potiskem s názvem firmy a činností, kterou se zabývá. Jelikož se v blízkosti firmy nachází dálnice D1, stálo by i za zamyšlení, zda by nebylo vhodné pronajmout si plochu a billboard.

Jako velký nedostatek vidím i tu skutečnost, že firma nemá do dnešního dne vlastní prodejnu, ve které by realizovala drobnější prodej masa a masných výrobků za hotové platby. Tento fakt by měl i příznivý vliv na cash flow. Oblast Vlašimi, Benešovska a Prahy by dle mého odhadu byla schopna vyprodukovat minimálně 1 mil. měsíčně v hotových tržbách. Pokud dojde k realizaci a výstavbě této prodejny, musí následovat i dokončení výstavby výroby hotových výrobků. Pokud si zákazník přijde nakoupit do podnikové prodejny maso, bude samozřejmě požadovat i nákup salámů, párků, paštik a dalších produktů. V této prodejně by bylo možné realizovat to, co chybí v zahraničních hypermarketech. Jednalo by se o vlastní receptury a vlastní výrobky, které mají odlišné chuťové vlastnosti od jednotných evropsko-unijních uzenin.

Na zvýšení tržeb by se také mohlo podílet rozšíření portfolia o jiné druhy mas než je vepřové a hovězí. Zajímavé by mohlo být zavedení pravidelného prodeje jehněčího a skopového masa, kterého se v ČR v současné době konzumuje velmi málo. Jedná se o

velmi kvalitní maso, které na našem trhu zjevně chybí. Pokud by zavedení tohoto druhu masa bylo vhodně marketingově podpořeno, věřím, že bylo přínosem pro růst tržeb.

➤ **Snížení nákladů**

Snížení nákladů souvisí s některými body, které jsem již uvedla v organizačních opatřeních. Doporučila bych firmě, aby si zřídila stálý veterinární dohled nad výrobou a expedicí. Současný způsob spočívající v tom, že vedení firmy si objednává jednotlivé veterináře dle potřeby, se mi zdá velmi nákladný. Měsíčně vynaloží firma za veterinární služby v průměru 300 tis. Kč.

Na snížení nákladů by se také podílelo vybudování vlastní mycí linky aut svážejících jatečná zvířata a rozvázejících bourané maso a hotové výrobky. Nyní se jezdí všechna vozidla umývat k cizí firmě. Za rok 2009 bylo vyplaceno 1,1 mil. Kč za mycí služby. Jednoduchá mycí rampa a strojní zařízení Wap by jistě přineslo náležitou úsporu.

➤ **Finanční náklady**

I když finanční náklady vykazují příznivý trend, to znamená, že v porovnání s rokem 2008 klesají, je nezbytné jim věnovat náležitou pozornost. Včasné vymáhání pohledávek a důslednost při jejich vymáhání zajistí snížené čerpání revolvingového úvěru, které je následováno poklesem úroku z čerpání úvěru. Doporučila bych kumulaci funkcí na ekonomickém úseku, jejímž výsledkem by bylo důsledné sledování včasnosti úhrad faktur, případně jejich vymáhání. Zde bych navrhovala příslušného pracovníka prémiově motivovat na poklesu výše pohledávek.

Pokud bychom měli vyjádřit celkový ekonomický přínos mnou navrhovaných opatření, domnívám se, že se nebude jednat o zanedbatelnou částku. V oblasti organizace práce a nákladovosti by mohlo dojít k úspoře min. 3,3 mil. Kč ročně a

naopak v oblasti tržeb by mohlo dojít k nárůstu o 12 – 15 mil. Kč. Tento výsledek by se příznivě odrazil především na tvorbě zisku.

7. ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza makroprostředí firmy Vlama s.r.o. a na základě této analýzy navrzení změn vedoucích ke zlepšení současného stavu. Hlavní činností firmy jsou porážky jatečných zvířat. Z detailních průzkumů firmy mi vyplynulo, že firma ne hospodářsky příliš efektivně, pokusila jsem se proto navrhnout řešení, která by vedla ke zlepšení nynějšího stavu. Tyto návrhy na změny se týkají především změn organizace práce, kde jsem doporučila firmě oddělení porážkových dnů jednotlivých skupin zvířat a mimo jiné i efektivnější využití vlastní autodopravy při svozu jatečných zvířat. Další návrh vedoucí ke zvýšení tržeb se týče zavedení marketingu. Marketing by měl ve firmě zajistit lepší odbyt služeb a výrobků, které se ve firmě produkují. Skutečnost, která by významně vedla ke zvýšení tržeb, se týká vybudování vlastní prodejny a následné zavedení výroby hotových výrobků, jako jsou salámy, paštiky atd. Na snížení nákladů by se podílelo vybudování vlastní mycí linky aut, která sváží jatečná zvířata a rozváží bourané maso a hotové výrobky.

Na základě SWOT analýzy byly identifikovány silné a slabé stránky firmy Vlama s.r.o., které zobrazují současnou situaci firmy, a dále byly zhodnoceny její příležitosti a ohrožení plynoucí z externího prostředí. Z matice SWOT vyplynulo, že vhodnou strategií pro firmu je strategie konfrontace. To znamená, že firma bude za pomoci silných stránek omezovat, anebo se vyhýbat hrozbám přicházejícím z vnějšího prostředí.

Provedením STEP analýzy jsem zjistila, jaké faktory makroprostředí mají přímý vliv na podnik. Například ekonomické faktory ovlivňují tvorbu cen, demografické faktory výši spotřeby masa a v neposlední řadě mají svůj vliv i politické faktory, a to především ta část, která se zabývá daňovou politikou státu.

Závěrem lze říci, že podnik přestál hospodářskou krizi a při zavedení některých mnou navržených opatření je předpoklad, že i přes silnou konkurenci bude nadále prosperující firmou.

8. SUMMARY

The objective of this bachelor work was to analyse the macroenvironment of company Vlama s.r.o. and based on this analysis to propose changes that would lead to improvement of current status. The main activity of the company is slaughter of fatstock. Detailed research led to the conclusion that the company does not manage too efficiently. Therefore I tried to suggest solutions that would lead to the improvement of current status. These proposals concern mainly changes of organization of work, where I suggested separation of slaughter days of individual group of stock and apart from other things also more efficient utilization of own transport by bringing in fatstock. Next proposal resulting in increase of sales concerns introduction of marketing. Marketing should secure better sales for services and products provided by the company. Building of own company shop and following introduction of own production of final products such as sausages, pate etc. would lead to important increase in sales. Building of own car wash for cars bringing in fatstock and distributing chopped up meal and final products would participate on cost cutting.

Based on SWOT analysis the weak and strong spots of company Vlama s.r.o. were identified and further opportunities and threats resulting from external environment were evaluated. The SWOT matrix showed that the suitable strategy would be confrontation strategy. That means that the company will reduce or avoid threats coming from the external environment with the assistance of strong spots.

By the means of STEP analysis I found out which factors of macroenvironment influence the company directly. For example economic factors influence formation of prices, demografic factors influence level of meal consumption and last but not least also politic factors have impact – mainly the part which concerns tax politics.

In conclusion it could be said that the company went through the economic crisis and if some of measures I suggested will be implemented it is supposable that it will remain prospering despite the strong competition.

9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*. C. H. Beck Praha, 2006.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.: *Management*. Grada Publishing Praha, 1997.

HRON, J., TICHÁ, I.: *Strategické řízení*. Skripta ČZU Praha, 2002.

ROLÍNEK, L.: *Management I*. Skripta ZF JU České Budějovice, 2003.

SEDLÁČKOVÁ, H.: *Strategická analýza*. C. H. Beck Praha, 2000.

www.czso.cz

www.google.com

www.defenceandstrategy.eu

10. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Výkaz zisku a ztrát v porovnání pro rok 2009 a 2008

Příloha 2 Faktura č. 10005

Příloha 1: Výkaz zisku a ztrát v porovnání pro rok 2009 a 2008

Výkaz zisku a ztráty
- druhové členění
v plném rozsahu
k 31.12.2009
(v celých tisících Kč)

IČ : 48040142
Název a sídlo účetní jednotky
VLAMA, spol.s r.o

Na Sypkém 1307/6
18000 Praha 8 - Libeň

Označení a	T E X T b	Skutečnost v účetním období ř.	12-09		12-08	
			1	2	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0		0	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0		0	
+	Obchodní marže	03	0		0	
II.	Výkony	04	128618		129898	
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	128618		129898	
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0		0	
3.	Aktivace	07	0		0	
B.	Výkonová spotřeba	08	120552		121204	
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	102262		101648	
.2.	Služby	10	18290		19556	
+	Přidaná hodnota	11	8066		8694	
C.	Osobní náklady	12	6736		7381	
C.1.	Mzdové náklady	13	5006		5372	
.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0		0	
.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. pojištění	15	1570		1853	
.4.	Sociální náklady	16	160		156	
D.	Daně a poplatky	17	96		87	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1451		1136	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	20		0	
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	20		0	
2	Tržby z prodeje materiálu	21	0		0	
F.	Zůstatková cena prodaného dLM a materiálu	22	0		1	
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0		1	
2.	Prodaný materiál	24	0		0	
G.	Změna stavu rezerv, provozních opravných položek a komplexních nákladů příštích období	25	0		0	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	464		579	
H.	Ostatní provozní náklady	27	629		338	
V.	Převod provozních výnosů	28	0		0	
I.	Převod provozních nákladů	29	0		0	
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-362		330	

Označení	T E X T	Skutečnost v účetním období		
		ř.	12-09 1	12-08 2
a	b			
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a vklady	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0
VII.1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2	Výnosy z ost. dlouhod. cenných papírů a podílů	35	0	0
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opr. pol. ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0
N.	Nákladové úroky	43	216	276
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2	0
O.	Ostatní finanční náklady	45	170	227
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-384	-503
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	0	0
Q.1.	- splatná	50	0	0
2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-746	-173
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0
S.1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	60	-746	-173
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	-746	-173

Právní forma	VLAMA, spol. s r.o.
Předm.podnikání	porážka zvířat
Sestaveno: 01.03.2010	<p>VLAMA, spol. s r.o. Na Sypkém 1307/6, 180 00 Praha 8 - Libeň tel./fax: 317 842 347 IČ: 48040142 DIČ: CZ48040142 reg. Měst. Praha, odd. C. VI. 15588 statutárního orgánu</p>

FAKTURA - daňový doklad č. 10005

Zedob, s.r.o.
 Severní 1072
 28522 Zruč nad Sázavou
 IČO: 25656406
 Účty: 441678319/0800

DIČ: CZ25656406

Odběratel

VLAMA, spol. s r.o.

Na Sypkém 1307/6
 18000 Praha 8 - Libeň

IČO: 48040142

DIČ: CZ48040142

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským
 obchodním soudem v Praze, oddíl C, vl. 58610.

Variabilní symbol: 10005

Konst.symbol: 0308

Telefon: 327 531 060

Fax: 327 531 060

E-mail:

Internet:

Činnosti: I

Podávka:

Datum vystavení dokladu:	05.02.2010
Datum splatnosti:	19.02.2010
Datum usk. zdan. plnění:	30.01.2010
Způsob úhrady:	bankovní převod

Položky	Množství	Cena/jedn	Sleva %	Cena/jedn po slevě	Celkem bez DPH	DPH %
Fakturuje Vám						
Doprava zvířat DAF	4780.000 km	18.00			86040.00	20
Doprava zvířat DAF II	3605.000 km	13.50			48667.50	20
Nakládání, skládání	198.000 1/4	32.00			6336.00	20
Zprostředkování nákupu zvířat	229.000 ks	200.00			45800.00	20
Zprostředkování nákupu zvířat	128.000 ks	50.00			6400.00	20

Při nedodržení termínu platby Vám můžeme účtovat penále 0,05% za každý den prodlení.

Sazba	Základ daně	Daň	S daní
základní	193243.50	38648.70	231892.20
snižovaná	0.00	0.00	0.00
osvobozeno	0.00	0.00	0.00
Součet	193243.50	38648.70	231892.20
Záloha	0.00		
Zaokrouhlení	0.00		
K ÚHRADĚ v Kč			231 892.20

Vystavil:

Dana Tvrdíková

10005

Číslo účtu	Suma	DPH	Suma s DPH
343020	321 200	231 892,20	553 092,20
518101		38 648,70	591 740,90
518 800		134 704,50	726 445,40
		58 536,00	784 981,40

ZEDOB, s.r.o.
 Severní 1072
 285 22 Zruč n. Sázavou
 IČO: 256 56 406 -2

Tisk z programu WinVABANK Majitel licence: ZEDOB, s.r.o.