

# **Projekt zpracování podnikatelského plánu a strategie pro rozvoj vybraného podniku**

Bc. Klára Halouzková

---

Diplomová práce  
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Klára Halouzková**  
Osobní číslo: **M16588**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zpracování podnikatelského plánu a strategie pro rozvoj vybraného podniku**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zabývající se tvorbou podnikatelských plánů a metodami strategické analýzy.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybraný podnik a dané odvětví.
- Za pomoci vhodných metod proveďte strategickou analýzu vybraného podniku.
- Na základě provedené analýzy sestavte podnikatelský plán a navrhnete vhodnou podnikovou strategii pro rozvoj vybraného podniku.
- Zhodnoťte projektové řešení a navrhnete doporučení pro vybraný podnik.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2017, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.  
FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.  
PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 2004, 396 s. ISBN 0-7432-6088-0.  
RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada, 2012, 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.  
TYLL, Ladislav. Podniková strategie. Praha: C.H. Beck, 2014, 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. David Homola  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2017  
Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 17. 4. 2018

Jméno a příjmení: Klára Holubzková

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Předmětem této diplomové práce je zpracování podnikatelského plánu a strategie pro rozvoj vybraného podniku. Práce je rozdělena do dvou částí. První tvoří teoretická část, která je literární rešerší tématu strategické analýzy a tvorby podnikatelských plánů. Druhou je praktická část, jež je dále rozdělena na analytickou část a projekt. V analytické části jsou využity metody strategické a finanční analýzy. Na základě provedených analýz jsou v projektové části navrženy dílčí strategické plány, které tvoří podnikatelský plán.

Klíčová slova: finanční analýza, podnikatelský plán, rozvoj vybraného podniku, strategická analýza.

## **ABSTRACT**

The aim of this diploma thesis is the elaboration of a business plan and strategy for the development of the selected enterprise. The thesis is divided into two parts. The theoretical part consists of literary research, of strategic analysis and business plans. The practical part is further divided into the analytical part and the project part. The analytical part is focused on methods of strategic and financial analysis. On the base of the suggested methods of analysis the partial strategic plans are realized in the project part that constitute of the business plan.

Keywords: business plan, financial analysis, strategy analysis, strategy development.

Chtěla bych poděkovat Ing. Davidu Homolovi za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování diplomové práce. Dále děkuji své rodině a přátelům za podporu, kterou mi během psaní této práce poskytovali.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU</b> .....	<b>13</b>
1.1 FORMULACE STRATEGIE, CÍLE, VIZE A POSLÁNÍ.....	14
1.1.1 Základní cíle podniku.....	14
1.1.2 Dílčí cíle podniku .....	15
1.1.3 Poslání podniku .....	15
1.1.4 Vize .....	16
<b>2 STRATEGICKÁ ANALÝZA</b> .....	<b>17</b>
2.1 VNĚJŠÍ ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU .....	17
2.1.1 Analýza makrookolí .....	18
2.1.2 Analýza mikrookolí.....	19
2.1.3 Porterova 5P analýza.....	20
2.2 VNITŘNÍ ANALÝZA PODNIKU .....	22
2.2.1 Porterův hodnotový řetězec.....	22
2.3 SWOT ANALÝZA .....	23
2.4 SPACE ANALÝZA (STRATEGIC POSITION AND ACTION EVALUATION).....	24
<b>3 FINANČNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>25</b>
3.1 CHARAKTERISTIKA A PODSTATA FINANČNÍ ANALÝZY .....	25
3.2 ZDROJE INFORMACÍ FINANČNÍ ANALÝZY .....	26
3.3 METODY A UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY .....	26
3.3.1 Analýza stavových ukazatelů .....	27
3.3.2 Analýza rozdílových a tokových ukazatelů .....	28
3.3.3 Poměrová analýza .....	28
3.3.4 Altmanovo Z-skóre .....	31
<b>4 PODNIKATELSKÝ PLÁN</b> .....	<b>32</b>
4.1 DRUHY PODNIKATELSKÝCH PLÁNŮ .....	33
4.1.1 Členění dle časového hlediska .....	33
4.1.2 Členění dle věcné náplně .....	33
4.1.3 Členění dle úrovně rozhodovacího procesu .....	34
4.1.4 Členění dle účelu .....	34
4.2 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	34
4.3 MARKETINGOVÁ A OBCHODNÍ STRATEGIE.....	35
4.3.1 Marketingová strategie.....	35
4.3.2 Marketingová komunikace.....	36
4.4 STRATEGICKÝ PLÁN VÝROBY, ZÁSOBOVÁNÍ A LOGISTIKY .....	36
4.5 ORGANIZAČNÍ A PERSONÁLNÍ STRATEGIE.....	37
4.6 STRATEGICKÝ FINANČNÍ PLÁN .....	37
4.7 RIZIKA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	38
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>39</b>
<b>5 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU</b>	

<b>A DANÉHO ODVĚTVÍ.....</b>	<b>40</b>
5.1    PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU .....	40
5.1.1    Produktové portfolio .....	40
5.1.2    Historie .....	41
5.2    PŘEDSTAVENÍ DANÉHO ODVĚTVÍ.....	41
<b>6    STRATEGICKÁ ANALÝZA.....</b>	<b>42</b>
6.1    ANALÝZA MAKROOKOLÍ.....	42
6.1.1    Analýza PEST .....	42
6.2    ANALÝZA MIKROOKOLÍ.....	47
6.2.1    Porterova 5P analýza.....	47
6.3    PORTERŮV HODNOTOVÝ ŘETĚZEC .....	51
6.3.1    Řízení vstupních operací .....	51
6.3.2    Výroba a provoz .....	51
6.3.3    Řízení výstupních operací .....	52
6.3.4    Marketing a odbyt .....	52
6.3.5    Služby.....	52
6.4    SHRNUTÍ ANALÝZ INTERNÍHO PROSTŘEDÍ.....	53
6.5    SWOT ANALÝZA .....	53
6.6    SPACE ANALÝZA .....	54
<b>7    FINANČNÍ ANALÝZA .....</b>	<b>56</b>
7.1    ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ .....	56
7.1.1    Analýza rozvahy.....	56
7.1.2    Analýza výkazu zisku a ztráty.....	57
7.1.3    Vývoj zisku .....	59
7.2    ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ .....	60
7.3    ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ .....	60
7.3.1    Ukazatele likvidity .....	60
7.3.2    Ukazatele rentability .....	61
7.3.3    Ukazatele aktivity.....	62
7.3.4    Ukazatele zadluženosti.....	62
7.4    ALTMANOVO Z-SKÓRE .....	63
7.5    SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ FINANČNÍ ANALÝZY .....	63
<b>8    PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>65</b>
8.1    VÝCHODISKA PRO PROJEKTOVOU ČÁST PRÁCE .....	65
8.2    CÍLE PROJEKTU.....	65
8.3    NÁVRH PODNIKOVÉ STRATEGIE PRO ROZVOJ VYBRANÉHO PODNIKU .....	66
8.3.1    Poslání a vize vybraného podniku.....	66
8.3.2    Strategické cíle vybraného podniku .....	66
8.3.3    Návrh podnikové strategie a její zhodnocení .....	67
8.4    DÍLČÍ STRATEGICKÉ PLÁNY .....	67
8.4.1    Marketingový a obchodní plán.....	67
8.4.1.1    Marketingové a obchodní cíle.....	68
8.4.1.2    Marketingový mix.....	68
8.4.1.3    Plán marketingu .....	73



8.4.2	Plán nákupu, výroby a distribuce .....	75
8.4.2.1	Plán nákupu jednotlivých středisek .....	75
8.4.2.2	Plán výroby .....	75
8.4.2.3	Plán distribuce.....	78
8.4.2.4	Plán převzetí hlavního skladu .....	78
8.4.3	Organizační a personální plán .....	79
8.4.3.1	Přesné určení povinností a odpovědností pracovníků.....	79
8.4.3.2	Plán odměňování pracovníků.....	80
8.4.3.3	Motivace zaměstnanců.....	81
8.4.4	Finanční plán .....	81
8.4.5	Odhad tržeb a nákladů.....	81
8.4.5.1	Odhad tržeb .....	81
8.4.5.2	Odhad nákladů .....	85
8.4.6	Plánovaný výkaz zisku a ztráty .....	87
8.4.7	Expanze vybraného podniku .....	88
8.4.8	Rizika projektu .....	89
<b>9</b>	<b>VYHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>90</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>100</b>

## ÚVOD

Plánování je důležitou činností, která slouží k rozhodování podniku. Před vytvořením jednotlivých plánů, jež jsou završeny finančním plánem, je potřeba provést vhodné analýzy. Stále se však velké množství firem působících na území České republiky tvorbou podnikatelských plánů nezabývá. Což je škoda, protože právě díky vhodně nastavené strategii a tvorbě podnikatelských plánů může firma lehce expandovat.

Teoretická část této diplomové práce je zaměřena na vymezení pojmů strategie a strategického řízení, finanční analýzy a podnikatelských plánů, které jsou využity v analytické části a následně i v projektu.

Vybraný podnik je podle zákona o účetnictví malou účetní jednotkou a na trhu již působí čtvrt století. Jedná se tedy o podnik s dlouholetou tradicí. Jeho hlavní činností je vydávání odborných a volnočasových publikací, ale nebylo tomu tak vždy, původně bylo jeho hlavní činností pořádání seminářů. Podrobněji je vybraný podnik popsán v analytické části této diplomové práce. V ní je provedena strategická analýza, kde je charakterizováno jeho vnější a vnitřní okolí.

Výsledkem práce je, na základě strategické a finanční analýzy, projekt vybraného podniku. Jedná se o dílčí plány pro jeho rozvoj a expanzi, které jsou završeny finančním plánem, který je souhrnem těchto plánů, nákladů a tržeb. Projekt by měl především sloužit vybranému podniku jako jeho nasměrování správným směrem.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavní cílem této diplomové práce je formulace strategie a strategického rozvoje vybraného podniku, aby se vybraný podnik rozvíjel a expandoval. Strategie vybraného podniku je v práci dále rozdělena na podnikovou strategii a podnikatelský plán.

V teoretické části je provedena literární rešerše dané problematiky. Nejprve je určena problematika strategie a strategického řízení, která se zabývá především základními a dílčími cíli, posláním a vizí podniku. Následující kapitola se zabývá strategickou analýzou, jež je rozdělena na vnější, vnitřní, SWOT a SPACE analýzu. Finanční analýza je popsána jen zhruba, protože není hlavní částí této práce. Jsou zde definovány především stavové, rozdílové a tokové ukazatele. Poslední kapitola teoretické části se zabývá tvorbou podnikatelských plánů, ze kterých budu vycházet v projektové části této diplomové práce.

Poznatky získané z teoretické části jsou dále aplikovány v analytické části, kde je podrobněji popsán zkoumaný podnik. Tato část práce analyzuje vybraný podnik pomocí jednotlivých analýz. V PEST analýze jsou určeny vnější vlivy působící nejen na jeho činnost. Prostřednictvím Porterovy 5P analýzy a Porterova hodnotového řetězce je vymezeno jeho vnitřní okolí. Poznatky, které vybranému podniku plynou z vnějšího a vnitřního prostředí jsou určeny ve SWOT analýze, kde jsou definovány slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby. Pomocí SPACE analýzy je zjištěna aktuální pozice sledovaného podniku. Závěr analytické části patří finanční analýze, kde jsou zhodnocena finanční data a je určena jeho finanční pozice.

V projektové části je nejprve navrhnutá podniková strategie pro rozvoj firmy a následně jsou určeny jednotlivé strategické plány. Mezi jednotlivé plány je zařazen marketingový a obchodní plán, plán nákupu, výroby a distribuce, organizační a personální plán. Všechny dílčí strategické plány jsou shrnuty ve finančním plánu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU

Pojem strategie není pojmem neznámým, jelikož se s ním každý alespoň někdy setkal. Například jako malý vymýšlel herní strategii, jak porazit sourozence ve stolní hře dostihy a sázky nebo se snažil dobře zvolenou strategií získat srdce dívky či chlapce. V zaměstnání se lze setkat se vzdělávací strategií, strategií odměňování, marketingovou strategií a podobně.

Slovo strategie v současnosti souvisí především s dlouhodobými cíli daného podniku, které by měly být vyjádřeny způsobem SMART. Jak uvádí Keřkovský a Novák (2015, s. 5), tak jednotlivá písmena vyjadřují požadované vlastnosti daných cílů:

**S** (*stimulating*) – dosažení co nejlepších výsledků;

**M** (*measurable*) – měřitelné;

**A** (*acceptable*) – přijatelné především pro vedení podniku, zaměstnance, zákazníky a další;

**R** (*realistic*) – dosažitelné;

**T** (*timed*) – vyjádřené v čase.

Červený, Hanzelková a Keřkovský (2016, s. 6) definují pojem strategie jako množinu strategických cílů a cest k jejich naplnění nebo realizaci. Podle Fotra (2012, s. 25) není definice strategického řízení jednoznačná a převládá názor, že strategické řízení je soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro podnik nezbytné, aby byla dosažena konkurenční výhoda a byly zabezpečeny nadprůměrné výnosy. Jak uvádí Keřkovský a Novák (2015, s. 11), tak strategické řízení zahrnuje aktivity zaměřené na plánování a řízení dlouhodobého rozvoje podniku, ale jeho hlavním cílem je určování strategií a kontrola průběhu jejich naplnění.

*„Strategií rozumíme jasně definovaný proces, kterým popisujeme aktuální stav firmy v rozhodujících oblastech, a který současně vytyčuje, jak za daných podmínek dosáhneme stanovených strategických cílů.“* (Srpová, 2011, s. 160)

Fáze strategického řízení dle Fotra (2012, s. 27) jsou:

- **Formulace strategie**

Součástí formulace strategie je zpracování strategických východisek, v nichž je definován požadovaný cílový stav podniku na konci plánovaného časového horizontu. Nejprve se prověří poslání podniku, na jehož základě se určí vize, z nichž jsou vy-

vozeny strategické cíle. Jakmile se určí poslání, vize a strategické cíle podniku, přechází se k tvorbě scénářů.

Tyto scénáře můžeme definovat jako uspořádaný sled kroků a činností, které probíhají napříč celým podnikem, přesněji jeho útvary. Činnosti strategického scénáře tvoří strategický plán. Srpová (2011, s. 160) uvádí, že strategický plán popisuje, kde se podnik nachází a kam kráčí. Vize a poslání budou podrobněji popsány v kapitole 1.1 Formulace strategie, vize a poslání.

- **Tvorba strategického plánu**

Poté, co je formulována strategie se přechází k tvorbě strategického plánu, zahrnující především tvorbu strategických map a stanovení funkční strategie.

- **Implementace strategie**

V dobře implementované podnikové strategii by měly být stanoveny operativní cíle strategického plánu pro dílčí činnosti, které umožní umístění volných zdrojů a následně stanoví politiku uplatnění strategie.

- **Hodnocení strategie**

Strategii lze hodnotit prostřednictvím jednoznačně číselně určených ukazatelů nebo ukazatelů, které řeší kvalitativní stránku dané strategie.

## 1.1 Formulace strategie, cíle, vize a poslání

Pro tvorbu firemní strategie je podstatné, aby majitelé podniku, či její top management, měli jasně definované základní cíle, vize a poslání, jichž chtějí dosáhnout. Důležitá je ovšem i znalost oblasti a rozsahu podnikání a konkurenční výhody.

### 1.1.1 Základní cíle podniku

Podle Tylla (2014, s. 5) je hlavním cílem podniku dle ekonomického pohledu tvorba hodnoty. Pro její vyjádření lze použít například ukazatele rentability, likvidity, EVA (Economic Value Added) a MVA (Market Value Added). Růčková a Roubíčková (2012, s. 14-15) mezi základní cíle podniku řadí:

- **Maximalizaci zisku**

Tento pojem byl již zmiňován v klasické ekonomii. Podle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 14) se jedná především o ekonomický zisk, kdy se od příjmů odečítají jak

explicitní tak implicitní náklady. Pokles tohoto cíle bývá shledán investory jako příznak finanční „slabosti“ podniku.

- **Maximalizaci tržeb**

Maximalizace tržeb by měla být určena pouze jako krátkodobý cíl, protože tržby nemusí znamenat, že podnik dosáhne zisku. Ale v případě expanze společnosti na nové trhy souvisí s maximalizací tržního podílu.

- **Přežití**

Růčková a Roubíčková (2012, s. 15) zdůrazňují, že přežití by nikdy nemělo být stanoveno jako dlouhodobý cíl. Jedná se tedy o cíl krátkodobý, který je určen především v době ekonomické recese.

### 1.1.2 Dílčí cíle podniku

Prostřednictvím dílčích cílů dochází k naplnění hlavních cílů. Mezi dílčí cíle podniku patří cíle z oblasti vývoje a inovací, personalistiky, financí a podobně.

Kourdi (2011, s. 144) uvádí, že lze cíle členit dle hlediska:

- **Financí**

- mezi cíle patří: rostoucí ziskovost, zvýšená návratnost akcií;
- mezi měřítka se řadí: oběh peněžní hotovosti, snížení nákladů, růst marží;

- **Zákazníků**

- mezi cíle patří: získání nových zákazníků, udržení zákazníků;
- mezi měřítka se řadí: podíl na trhu, počet stížností, počet zákazníků;

- **Interních procesů**

- mezi cíle patří: zlepšení stěžejních činností, modernizace procesů;
- mezi měřítka se řadí: snížení ztrát, snížení prostojů, zlepšení efektivity;

- **Inovací a učení**

- mezi cíle patří: vývoj nových produktů, zlepšování, školení zaměstnanců;
- mezi měřítka se řadí: počet nových produktů, prodej nových produktů, výstupy ze školení zaměstnanců.

### 1.1.3 Poslání podniku

Poslání podniku lze jiným slovem vyjádřit jako misi podniku. Podle Srpové (2011, s. 162) má mise někdy i filosofický charakter, protože firma na základě mise ukazuje svému okolí, že svou přítomností na trhu neusiluje pouze o dosahování vysokých zisků a obrátů,

ale i o další například společenský přínos. Základem pochopení mise je její správná formulace. „*Mělo by se jednat o dobře zapamatovatelné slogany, které nemusí být zcela konkrétní (nejedná se o cíle) ale musí být zřejmé i osobám neznalým firemní a odborné problematiky.*“ (Srpková, 2011, s. 162)

#### 1.1.4 Vize

Vize je striktně časově ohraničený popis podoby, jaké chce podnik na konci plánovaného období dosáhnout. (Fotr, 2012, s. 33)

Tyll (2014, s. 6) definuje vizi jako rámcové dlouhodobé vyjádření budoucí představy o podniku, u něž je žádoucí, aby se v čase vyvíjel a dosáhnul uspokojivých hodnot. Vizi může podnik definovat buď kvalitativně, nebo kvantitativně. Podle Tylla (2014, s. 6) základními parametry pro stanovení mise jsou představitelnost, žádoucnost, dosažitelnost, flexibilita a sdělitelnost.

Kourdi (2011, s. 126) uvádí, že vize lze členit jako:

- **Vize pro organizaci** – podniková vize;
- **Vize pro podnikovou pobočku, úsek** – orientuje se na tým, mobilizuje ke spolupráci;
- **Vize pro specifický úkol nebo výsledek** – soustředí se na daný úkol.

Kourdi (2011, s. 127) jako příklad vize uvádí vizi firmy HSBC: „*být přední světovou společností poskytující finanční služby*“. A jak této vize bude dosaženo: „*V HSBC usilujeme o to být přední světovou společností poskytující finanční služby.*“



## 2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Na trhu bude pravděpodobně úspěšnější firma, která na něm působí delší dobu, než podnik působící na trhu krátce a bez zkušeností. Aby podnik prorazil na trhu, a byl schopný konkurovat i dlouhodobě fungujícím firmám, je potřeba znát své vnější a vnitřní okolí a slabé a silné stránky.

U strategické analýzy se posuzuje především vnější a vnitřní prostředí.

Červený, Hanzelková a Keřkovský (2015, s. 87) uvádí, že strategická analýza je prvním krokem, který by měl být proveden, než se začne s formulací finanční strategie. Na základě strategické analýzy by měly být vyhodnoceny všechny důležité faktory, které mají vliv nejen na oblast financí.

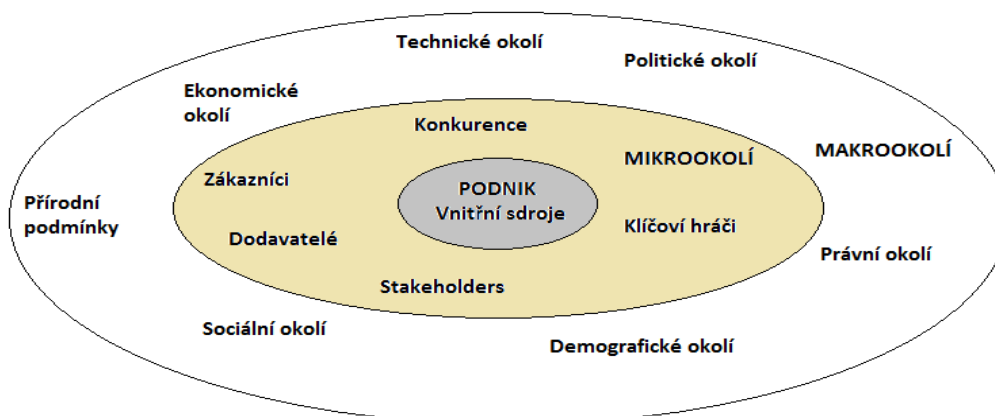
Podniková strategie by měla být realizována v tomto pořadí:

- Analýza nadřazeného patra;
- Analýza společenského okolí – PEST analýza;
- Analýza odvětví;
- Další externí analýzy;
- Analýza očekávání stakeholders;
- Interní analýzy;
- Zpracování celkové SWOT. (Hanzelková, 2013, s. 36)

### 2.1 Vnější analýza okolí podniku

Pomocí vnější analýzy jsou identifikovány hrozby a příležitosti podniku. Podle Tylla (2014, s. 11) nelze podnik chápat jako organismus, který je nezávislý na okolním světě, protože bez svých dodavatelů a odběratelů, kteří tvoří jeho vnější okolí, nemůže existovat. „*Okolím podniku je vše, co je vně podniku a zároveň v nějakém vztahu s ním.*“ (Tyll, 2014, s. 11)

Okolí podniku se dále dělí na makrookolí a mikrookolí, jehož schéma je zobrazeno v Obr. 1 níže.



Obr. 1 Makro a mikrookolí podniku (Tyll, 2014, s. 11)

### 2.1.1 Analýza makrookolí

Makrookolí lze hodnotit pomocí kvalitativních či kvantitativních měřítek. Lze využít PESTEL analýzu, jejíž podoby jsou i ve formě PEST, STEP, SLEPT. Analýza SLEPT by dle Hanzelkové (2013, s. 43) měla směřovat k odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí podniku.

#### Politické faktory

Velká část politických rozhodnutí a změn ovlivňuje podnikatelské prostředí. Mezi politické faktory patří především stabilita vlády.

Keřkovský a Novák (2015, s. 104) uvádí, že je potřeba uvažovat, ke kterému uskupení zemí daný podnik patří a se kterými bude spolupráce složitá například z náboženských důvodů. Mezi důležité aspekty patří především obchodní vztahy k ostatním zemím, války, otevřenost či uzavřenost pracovního trhu pro imigranty, daňová a měnová politika.

#### Ekonomické faktory

Podnikání ovlivňuje makroekonomické prostředí. Mezi makroekonomické indikátory se řadí především míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace.

Situaci podniku ovlivňuje dle Hanzelkové (2013, s. 53) především stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, politická situace, hospodářská politika vlády, monetární politika státu, fiskální politika, stav platební bilance státu, míra inflace a situace na kapitálovém trhu.

„Cílem je maximalizovat ekonomický růst a přebytek obchodní bilance a minimalizovat nezaměstnanost a inflaci. To by také měl být hlavní cíl vlády, zakotvený a prosazovaný v její hospodářské politice.“ (Hanzelková, 2013, s. 57)

### **Sociální faktory**

Zde lze zařadit změny v chování zákazníků, mezi něž patří změna životního stylu. Například v dnešní době je velmi populární zdravý životní styl, jsou vydávány různé kuchařky na téma cukrfree, bezlepek a další. To se projeví růstem prodeje zdravých potravin, popřípadě snížením prodeje potravin obsahujících lepek.

### **Technologické faktory**

Podle Srpové (2011, s. 164) probíhají v mnoha odvětvích rychlé změny, jak v technologiích, tak v technickém vývoji, a pokud firma tyto změny nesleduje, může to pro ni představovat významnou hrozbu.

### **Enviromentální faktory**

Tyll (2014, s. 12) uvádí, že mezi tyto faktory patří především předpisy v oblasti ochrany životního prostředí a odpadů. Například od 1. 1. 2018, na základě novely zákona o odpadech, již nesmí být k nákupu dána plastová nákupní taška zdarma. To ovlivní výrobce plastových tašek a i podnikatele, kteří mají tyto tašky na skladě, jelikož jejich prodej nyní velmi pravděpodobně poklesne. Ve sledovaném podniku, si plastovou tašku, za cenu výrobních nákladů, koupí pouze jedna třetina zákazníků, oproti minulému roku, kdy byla tato taška zadarmo.

### **Legislativní faktory**

Změna legislativy, týkající se podnikání, významně ovlivňuje podnikatelské prostředí. Hanzelková (2013, s. 53) uvádí, že management je limitován velkým množstvím zákonů a navazujících předpisů, mezi něž patří například: *Zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.*

#### **2.1.2 Analýza mikrookolí**

„Analýza mikroprostředí se týká především stavu odvětví, ve kterém se podnik nachází. Podstatné je určit, v jaké závislosti na stavu ekonomiky jako celku se dané odvětví pohybuje.“ (Tyll, 2014, s. 19) Odvětví lze rozlišit na cyklické, neutrální a anticyklické. Podle Sr-

pové (2011, s. 165) je třeba se v rámci analýzy mikrookolí zaměřit především na strukturu odvětví, trendy v odvětví a míru ziskovosti. Pro tuto analýzu je vhodné použít Porterův model pěti sil.

### 2.1.3 Porterova 5P analýza

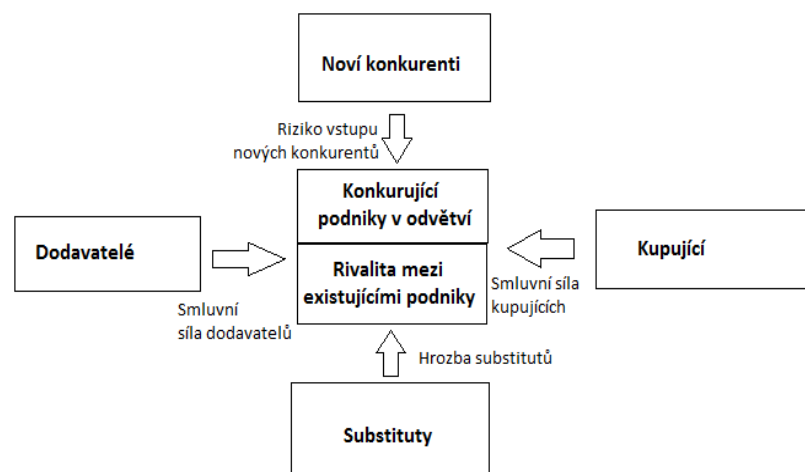
Existuje velké množství konkurenčních strategií, díky nimž lze dosáhnout různých konkurenčních výhod. Aby byla stanovena správná konkurenční strategie, je potřeba, aby byl podnik zhodnocen ve svém odvětví. (Porter, 2004, s. 3)

Jak uvádí sám Porter, tak smyslem konkurenčního jednání není poražení soupeře (konkurence, zákazníků), ale především dosahování zisků. „*Těchto pět sil – intenzita soupeření mezi existujícími konkurenty, vyjednávací síla kupujících (zákazníků daného odvětví), vyjednávací síla dodavatelů, hrozba náhražek (substitutů) a hrozba konkurentů nově vstupujících do odvětví – určuje strukturu odvětví, což je velice důležitá myšlenka a uplatnění viz Obr. 2.*“ (Magretta, 2012, s. 42)

Magretta (2012, s. 44) uvádí, že v době „před Porterem“ se prostředí vyhodnocovalo především na základě metody SWOT, která bude popsána v kapitole 2.3. Tento nástroj byl však slabý, jelikož se neopírá o žádné koherentní ekonomické principy.

Znalost základních zdrojů konkurenčního tlaku upozorňuje na kritické silné a slabé stránky společnosti, oživuje její postavení v oboru a průmyslových trendech. (Porter, 2004, s. 4).

Na základě této analýzy jsou určena rizika, která plynou podniku z výkonu jeho činnosti.



Obr. 2 Porterova analýza pěti sil (Tyll, 2014, s. 20)

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Podle Tylla (2014, s. 20) je vyšší vyjednávací síla dodavatelů a zároveň i schopnost určit si podmínky běžná za podmínek monopolní síly na straně dodavatelů, vysokých nákladů na změnu dodavatele a vysoce specializovaného produktu.

Při analýze vyjednávací síly dodavatelů by se nemělo zapomenout na veškeré nakupované vstupy, které se prolínají do výsledného produktu.

### **Vyjednávací síla kupujících**

Mezi kupující se řadí koneční zákazníci, prostředníci, prodejci a další. Tyll (2014, s. 21) uvádí, že zdroj této síly je na základě monopolní síly na straně kupujících, nízké náklady na změnu dodavatele a vyšší informovanost kupujících o konkurenčních produktech.

Mají-li kupující velkou vyjednávací sílu, budou se snažit tlačit ceny směrem dolů, popřípadě budou požadovat vyšší hodnotu produktu. (Magretta, 2012, s. 47)

### **Hrozba substitutů**

*„Substitutem je takový produkt (nebo služba), který plní obdobnou funkci jako původní produkt a zákazník tak může zaměňovat spotřebu jednoho produktu druhým.“* (Tyll, 2014, s. 23)

Například víno je substitutem piva, vlaková doprava je substitutem autobusové dopravy a podobně. Musí být brány v úvahu otázky, které se týkají toho, zda zákazník může nahradit daný výrobek jiným, dále zda a jak reaguje na změnu ceny daného výrobku.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Prostřednictvím této analýzy by mělo být provedeno i zhodnocení rizik, která mohou být důsledkem vstupu nových konkurentů. Firmy by se měly především zaměřit na zákazníka, nabídnout mu výrobek, či službu, jenž povede k jeho spokojenosti, a zajistí, že se k nim bude opětovně vracet.

### **Rivalita mezi existujícími podniky**

Zde je zkoumána míra konkurence mezi podniky, jenž závisí především na počtu a velikosti subjektů v odvětví, výrobních kapacitách, velikosti poptávky, nízké míře diferenciací a dále vysokých nákladech výstupu z odvětví.

## 2.2 Vnitřní analýza podniku

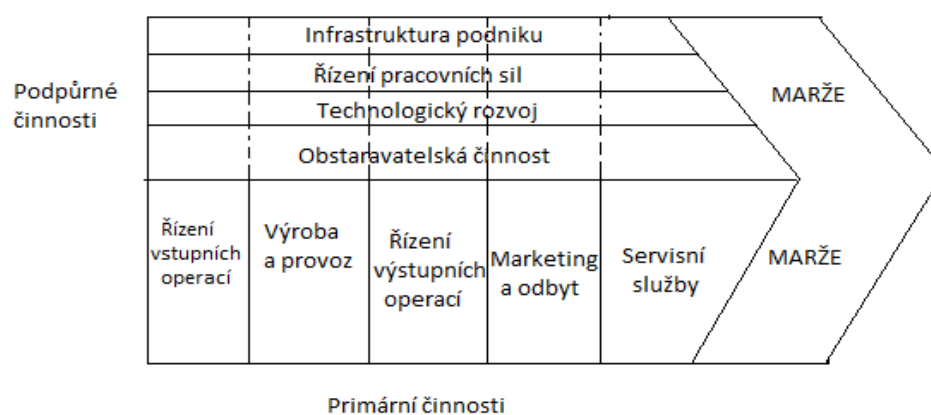
Interní analýza slouží k odhalení slabých a silných stránek podniku. Aby se podnik dokázal udržet na trhu, je potřeba mít plně pod kontrolou své vnitřní zdroje a plně využít své schopnosti. Podnik má podle Tylla (2014, s. 31) k dispozici finanční, lidské, materiální a nemateriální zdroje, jež tvoří aktiva podniku, která dále dokáže přetvořit na užitek pro zákazníka.

### 2.2.1 Porterův hodnotový řetězec

„Vytvořená hodnota“ vyjadřuje schopnost výrobku či služby uspokojit požadavky a potřeby zákazníka. Je měřena množstvím peněz, které jsou zákazníci ochotni za výrobek či službu zaplatit. (Srpová, 2011, s. 168)

Jak uvádí Tyll (2014, s. 34), hodnotový řetězec vyjadřuje celkovou hodnotu, jež se skládá z hodnototvorných činností a marže, která vzniká jako rozdíl mezi hodnotou a náklady na její vytvoření.

Jak je vyobrazeno v Obr. 3 aktivity firmy se rozdělují na primární činnosti a podpůrné činnosti. Hlavní činnosti jsou, jak uvádí Srpová (2011, s. 168), výroba a marketing, protože u většiny podniků jsou právě tyto dvě činnosti nositeli hodnoty. Podpůrné činnosti tvoří personalistiku, informační systémy a další.



Obr. 3 Porterův hodnotový řetězec (Tyll, 2014, s. 35)

## 2.3 SWOT analýza

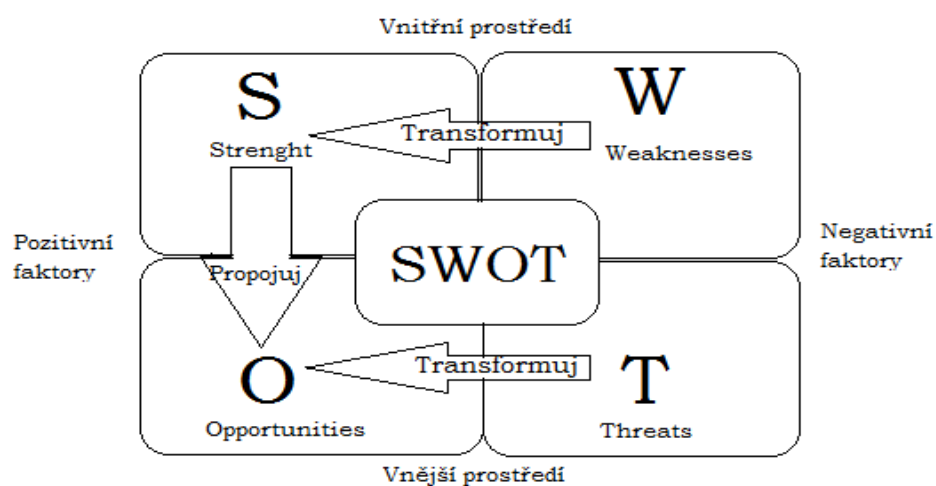
SWOT je zkratkou počátečních písmen S-strengths (silné stránky), W-weaknesses (slabé stránky), O-opportunities (příležitosti) a T-threats (hrozby). Silné a slabé stránky se týkají podniku a jeho produktů, zatímco příležitosti a hrozby jsou obvykle považovány za vnější faktory, nad kterými daný podnik nemá kontrolu. (Westwood, 2013, s. 29-30)

„SWOT analýza (SWOT analysis) – analýza zaměřená na sumarizaci závěrů strategické analýzy v členění: silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby. Může ale také být využita jako samostatná analýza, zaměřená na zjištění silných stránek, slabin, příležitostí a hrozeb objektu analýzy.“ (Hanzelková, 2013, s. 126)

Na základě SWOT analýzy je možné komplexně vyhodnotit, zda podnik funguje, případně nalézt problémy nebo další možnosti růstu. Podle Tylla (2014, s. 40) ji lze aplikovat nejen na podnik, konkurenty, odvětví, ale i na celé národní hospodářství.

Westwood (2013, s. 30) uvádí, že SWOT analýza je jednou z nejdůležitějších částí procesu plánování. Díky této analýze si podnik může odpovědět na otázky, zda bude schopen naplnit stanovený plán, anebo jaká budou omezení.

Při SWOT analýze se obvykle uvádí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby na jedné stránce, což se provádí rozdělením stránky na čtyři kvadranty. Do horních dvou kvadrantů se uvedou silné a slabé stránky a do spodních se uvedou příležitosti a hrozby viz Obr. 4. Počet SWOT analýz závisí na rozsahu podnikového plánu.



Obr. 4 SWOT analýza (vlastní zpracování)

## 2.4 SPACE analýza (Strategic position and action evaluation)

Jak uvádí Tyll (2014, s. 41) vnější prostředí se určuje na základě kritérií stability tržního prostředí a atraktivity odvětví, a je popsáno na základě kritéria konkurenční výhody a kritéria finanční síly podniku.

Samotná SPACE analýza začíná výběrem kritérií, k nimž lze přiřadit váhu důležitosti. Následně jsou ta kritéria ohodnocena.

Prostřednictvím SPACE analýzy jsou sloučeny výsledky vnějšího a vnitřního prostředí vybraného podniku. Pro popis vnějšího prostředí byla použita tato kritéria:

*Stabilita tržního prostředí* (odvětví) je ovlivňována technologickými změnami, mírou inflace, proměnlivostí poptávky, úrokovou mírou a dalšími.

*Atraktivita odvětví* se hodnotí například z pohledu růstového a ziskového potenciálu odvětví, složitosti vstupu a výstupu z odvětví, využití kapacit a podobně.

Vnitřní prostředí je popsáno pomocí těchto kritérií:

*Konkurenční výhoda* vybraného podniku, kam se řadí kvalita výrobků, věrnost zákazníků a úroveň nákladovosti.

*Finanční síla* vybraného podniku, která se měří například pomocí standardních finančních ukazatelů, rentabilitou aktiv, likviditou, mírou zadluženosti a cash flow. (Tyll, 2014, s. 41-42)



### 3 FINANČNÍ ANALÝZA

Pod pojmem finanční analýza lze chápat systematický rozbor dat, která jsou získána především z účetních výkazů. Finanční analýzou jsou vyhodnocena data minulosti, současnosti a zároveň předvídána data budoucí. (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 77)

Finanční analýza je součástí strategické analýzy a jedná se o interní analýzu daného podniku. Na jejím základě je například zjištěno, jak si daný podnik finančně stojí, co by se dalo zlepšit a další.

Úloha vedoucí finančního útvaru je v procesu strategického řízení důležitá, protože se musí zabývat prognózováním kapitálové struktury podniku, zajišťováním a alokací finančních zdrojů a dalších. (Keřkovský, Novák, 2015, s. 182)

Smyslem finanční analýzy by mělo být zejména:

- **Posouzení finančního zdraví podniku** – posouzení současného stavu a východisek formulace nově navržené strategie;
- **Posouzení, zda je navrhovaný strategický rozvoj reálný z finančního hlediska** – analýzou je prověřeno, zda je daný návrh strategie reálný. (Keřkovský, Novák, 2015, s. 182)

#### 3.1 Charakteristika a podstata finanční analýzy

Finanční analýza má za úkol nepřetržitě vyhodnocovat ekonomickou situaci podniku. Dále by, na základě získaných údajů, měla předvídat budoucí vývoj vybraných ekonomických veličin a zajistit jejich správnou interpretaci. „*Finanční analýza poukazuje nejen na silné stránky podniku, ale především pomáhá odhalit případné poruchy ve finančním hospodářství.*“ (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 77)

Podnik je významně ovlivněn stavem ekonomiky, proto se provádí analýza odvětví, ve kterém se nachází podobné podniky. Tato odvětví jsou členěna na základě odvětvové klasifikace NACE-CZ. Podle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 78) je toto členění důležité, protože každé odvětví má jinou citlivost na konjunkturální vývoj.

Mezi nejběžnější uživatele finanční analýzy patří manažeři, investoři, banka, obchodní partneři, zaměstnanci a konkurence. Jedná se především o uživatele, kterých se tato data přímo, či nepřímo dotýkají. Díky dokonalé znalosti finanční situace podniku se mohou především manažeři rozhodovat například při alokaci volných peněžních prostředků, roz-

dělování disponibilního zisku a podobně. Obchodní partnery zajímá, zda podnik bude schopen dostát svým závazkům, tudíž sledují především solventnost, prosperitu a likviditu. Podle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 79) mají zaměstnanci přirozený zájem na prosperitě a finanční stabilitě podniku, jelikož jsou obvykle motivováni právě na výsledky podniku. Zájem o výsledky dále projevují z hlediska, aby podnik dostal svým závazkům a platil mzdy, popřípadě odměny za dobré výsledky.

Růčková a Roubíčková (2012, s. 80) uvádí, že finanční analýzu lze členit do několika fází. Především se jedná o tyto etapy:

- Rozbor na základě syntetických účtů;
- Hlubší rozbor u zjištěných rozdílů;
- Rozpoznání hlavních příčin a návrh řešení.

### 3.2 Zdroje informací finanční analýzy

Běžně se informace pro zpracování finanční analýzy člení na interní a externí, bohužel ne všechny informace jsou veřejně dostupné.

Mezi interní data, která jsou běžně dostupná, patří především informace z účetní závěrky. Tato data se musí povinně zveřejňovat ve sbírce listin. Mezi interní data patří také informace z vnitropodnikového účetnictví, manažerského účetnictví, podnikové statistiky a další. Lze využít i data, která nemají finanční podstatu, kde se jedná především o informace o produktivitě práce, objemové množství výrobků a služeb.

Externí informace se získávají především z vnějšího prostředí. Mezi tyto informace patří různé informace z mezinárodních analýz, analýz národního hospodářství nebo například i informace z odborného tisku.

Kvalitu vstupních dat může ovlivňovat vývoj hodnot v čase, různé způsoby oceňování majetku, inflace, způsob odepisování dlouhodobého majetku, vliv daní a zaměření dat na minulost. (Keřkovský, Novák, 2015, s. 183)

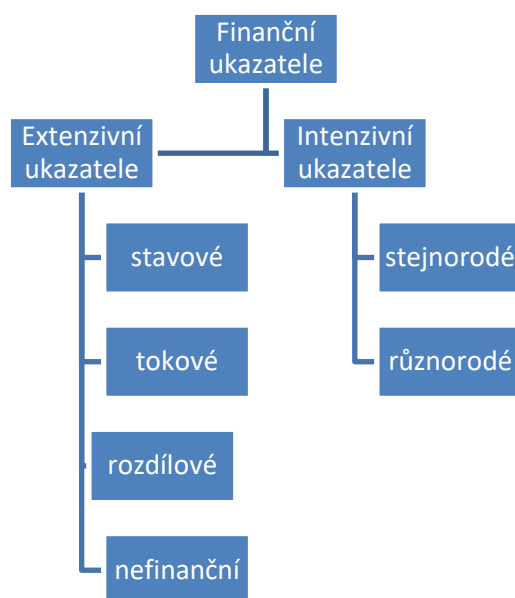
### 3.3 Metody a ukazatelé finanční analýzy

Růčková a Roubíčková (2012, s. 97) uvádí, že volba metody musí být realizována z hlediska:

- **Účelnosti** – musí odpovídat zadanému cíli.

- **Nákladovosti** – analýza je náročná na čas a kvalifikovanost, takže s ní souvisí velká řada nákladů.
- **Spolehlivosti** – lze zajistit kvalitnějším využitím všech dostupných informací a dat.

Data získaná finanční analýzou se vyhodnocují srovnáním v čase, v prostoru a s finančním plánem. Jak uvádí Růčková a Roubíčková (2012, s. 98) je pro finančního manažera a ostatní uživatele nejdůležitější vypovídající schopnost, vzájemné vazby, závislosti a způsoby interpretace. Základní členění finančních ukazatelů je zobrazeno v Obr. 5.



Obr. 5 Členění finančních ukazatelů (Růčková, 2012, s. 99)

### 3.3.1 Analýza stavových ukazatelů

Jak uvádí Růčková a Roubíčková (2012, s. 100), tak k této metodě patří horizontální analýza, která se zabývá časovými změnami absolutních ukazatelů. Doporučuje se vést dlouhé časové řady, díky kterým potom nebude docházet k nepřesnostem. Kromě horizontální analýzy zde patří i vertikální analýza, což je procentuální rozbor.

Horizontální analýza je analýzou trendů, kdy jsou porovnány změny ukazatelů v časové řadě. Vertikální analýza je procentuální analýzou položek. (Keřkovský, Novák, 2015, s. 183)

*„Horizontální analýza firmy hledá odpověď na otázky: o kolik se změnil jednotlivé položky finančních výkazů v čase anebo o kolik procent se změnil jednotlivé položky v čase.“* (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 101)

### 3.3.2 Analýza rozdílových a tokových ukazatelů

Do této analýzy je zahrnuta především analýza fondů finančních prostředků. Růčková a Roubíčková (2012, s. 106) definuje fondy finančních prostředků jako souhrn určitých položek krátkodobého majetku, ve kterém nejsou zahrnuty některé položky krátkodobých pasiv.

Analýza rozdílových ukazatelů se definuje jako rozdíly mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a souhrnem určitých položek krátkodobých pasiv. (Keřkovský, Novák, 2015, s. 183) Významnou částí těchto ukazatelů tvoří níže uvedený čistý pracovní kapitál.

#### Čistý pracovní kapitál

Hodnota ČPK je určena rozdílem oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Tato hodnota vyjadřuje finanční sílu podniku a má značný vliv na jeho solventnost. Díky této hodnotě má společnost i věřitelé jistotu dobrého finančního zázemí daného podniku.

Keřkovský a Novák (2015, s. 183) uvažují manažerský přístup:

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

a investorský přístup:

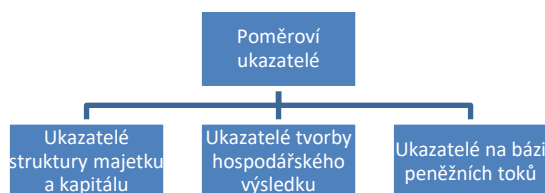
$$\text{ČPK} = \text{Dlouhodobá pasiva} - \text{Stálá aktiva}$$

#### Čisté pohotové prostředky

Tento ukazatel je vyjádřen jako rozdíl pohotových peněžních prostředků a okamžitě splatných závazků. Podle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 109) představuje ČPP nejprísnejší metodu sledování likvidity, a to především okamžité likvidity.

### 3.3.3 Poměrová analýza

Tato analýza je nejvíce využívanou metodou právě díky využití dat z účetních výkazů. Data zde využívaná jsou veřejně dostupná. Poměrové ukazatele lze členit tak, jak je vyobrazeno na Obr. 6.



Obr. 6 Členění poměrových ukazatelů (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 115)

### Ukazatelé likvidity

Likviditu definujeme jako schopnost dané složky majetku se rychle a bez velké ztráty přeměnit na peníze. Podle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 116) vede nedostatek likvidity k neschopnosti podniku využít ziskové příležitosti, či neschopnosti hradit své závazky, což může způsobit jeho platební neschopnost nebo dokonce bankrot.

Základní členění likvidity:

- **Okamžitá likvidita**, likvidita 1. stupně

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

Pohotové platební prostředky jsou peníze v pokladně, na účtech, volně obchodovatelné cenné papíry, a šeky. Jinak řečeno se jedná o finanční majetek. Mezi dluhy s okamžitou splatností patří také běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci. Hodnota okamžité likvidity je vhodná v rozmezí 0,9 – 1,1.

- **Pohotová likvidita**, likvidita 2. stupně

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Pomocí ukazatele pohotové likvidity zjistíme schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky pomocí oběžných aktiv bez nejméně likvidní položky. Tato redukce nám eliminuje nevýhodu ukazatele běžné likvidity.

Tento ukazatel, by podle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 118) měl být v poměru 1:1 nebo 1,5:1.

- **Běžná likvidita**, likvidita 3. stupně

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Tato likvidita určuje, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku. Měla by dosahovat hodnot 1,5 až 2,5.

### Ukazatele rentability

*„Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Co lze ještě říci obecně je fakt, že ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Jedná se o ukazatele, které jednoznačně*

*budou nejvíce zajímat akcionáře a potenciální investory, avšak i pro ostatní skupiny mají svůj nesporný význam.“ (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 120)*

U tohoto ukazatele se poměřuje výsledek hospodaření a nějaký druh kapitálu. Ukazatel rentability by měl v průběhu období růst. V případě finanční analýzy se berou v úvahu tři druhy zisku. Prvním z nich je EBIT (zisk před zdaněním a úroky), jinými slovy provozní výsledek hospodaření. Dále se uvažuje EAT, což je zisk po zdanění a nakonec EBT, čili zisk před zdaněním.

Základní členění rentability:

- **Rentabilita aktiv (ROA)**

ROA hodnotí výnosnost vloženého kapitálu a používá se pro hodnocení celkové efektivnosti podniku.

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

- **Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)**

Růčková a Roubíčková (2012, s. 122) uvádí, že se jedná o míru zhodnocení všech aktiv podniku, které jsou financovány vlastním a cizím dlouhodobým kapitálem.

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{(\text{dlouhodobé cizí zdroje} + \text{vlastní kapitál})}$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Tento ukazatel určuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři a vlastníky podniku.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

- **Rentabilita tržeb (ROS)**

V praxi se tento ukazatel nazývá ziskové rozpětí a lze jej využít k určení ziskové marže.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

- **Rentabilita nákladů (ROC)**

ROC udává, jaká hodnota zisku připadá na jednu korunu nákladů.

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{zisk}}{\text{náklady}}$$

### Ukazatele zadluženosti

Vyjadřuje, jak moc podnik využívá k financování cizí zdroje. Debt ratio vyjadřuje celkovou zadluženost, jinak se nazývá ukazatel věřitelského rizika.

$$\text{Debt ratio} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Dalším ukazatelem je koeficient samofinancování, kterým je equity ratio. Součet debt ratio a equity ratio by měl dát hodnotu 1.

$$\text{Equity ratio} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Úrokové krytí vyjadřuje kolikrát je vyšší zisk než úroky.

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

### Ukazatele aktivity

„Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv.“ (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 131) Pomocí těchto ukazatelů se vyjádří počet obrátek jednotlivých složek aktiv.

$$\text{obratovost aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{doba obratu aktiv} = \frac{365}{\text{obratovost aktiv}}$$

#### 3.3.4 Altmanovo Z-skóre

Altmanovo Z-skóre patří mezi bankrotní modely, které mají informovat uživatele o tom, je-li podnik ohrožen možností bankrotu. Podle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 113), podnik nacházející se před bankrotem vykazuje určité symptomy, mezi něž patří především problémy s likviditou, výší čistého pracovního kapitálu a problémy s rentabilitou celkového vloženého kapitálu.

Tento ukazatel je založený na poměrových ukazatelích definovaných v kapitole 3.3.3.

## 4 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Růčková a Roubíčková (2012, s. 157) definují podnikatelský plán jako proces formulace cílů a způsobů, jimiž lze daného cíle dosáhnout. Nezbytnou součástí tohoto procesu je analýza vnitřního a vnějšího prostředí, definovaná v předchozí kapitole, prognóza a hodnocení rizik souvisejících s budoucností podniku. Proces plánování navazuje na proces analýzy.

Podle webové stránky Managementmania.com lze podnikatelský plán charakterizovat jako dokument, který slouží k představení celkové koncepce podnikání, respektive konkrétního podnikatelského záměru, sumarizaci fakt, klíčových faktorů úspěchu a všeho co je třeba udělat pro jeho dosažení. V předchozích kapitolách byly uvedeny pojmy týkající se tvorby strategií, jež se aplikují v daném podnikatelském plánu. Co bude podnikatelský plán obsahovat, není závazně stanoveno. Podle Srpové (2011, s. 14) mezi základní body daného plánu patří:

- Titulní list;
- Obsah;
- Úvod, účel a pozice dokumentu;
- Shrnutí;
- Popis podnikatelské příležitosti;
- Cíle firmy a vlastníků;
- Potenciální trhy;
- Analýza konkurence;
- Marketingová a obchodní strategie;
- Realizační projektový plán;
- Finanční plán;
- Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu;
- Přílohy.

Podle Fotra (2012, s. 84) patří tvorba strategických plánů mezi nejdůležitější a prioritní úkol vrcholového vedení, které je při tvorbě strategie a strategických plánů nezastupitelné.

Rozvoj podnikové strategie byl za posledních 60 let zpočátku řízen více obchodními praktikami než teoretickými poznatky. Obchodní prostředí padesátých a šedesátých let bylo poměrně stabilní a organizace se zaměřily na růst prostřednictvím diverzifikace, vertikální integrace, masového marketingu, efektivnosti dlouhodobých investic. Firemní plánování



začalo být více populární díky rostoucí velikosti a složitosti těchto podniků a problémů s řízením a kontrolou. (Rogers, 2013, s. 17)

## **4.1 Druhy podnikatelských plánů**

Plány se mohou členit z hlediska časového, úrovně rozhodovacího procesu, věcné náplně plánu a účelu, jak uvádí Fotr. (2012, s. 84)

### **4.1.1 Členění dle časového hlediska**

Firemní plánování má obvykle kaskádovitou podobu, tzn., že firemní plánování vychází z dlouhodobých plánů, na něž navazují střednědobé plány a nakonec krátkodobé plány.

#### **Dlouhodobé strategické plány**

Jejich tvorba vychází především z oboru podnikání, na jehož základě je určeno časové vymezení. Jedná se o plány na 5-10 let a více, některé mohou být i na 25 let. Dlouhodobé plány se běžně aktualizují jednou za 3-5 let.

#### **Střednědobé strategické plány**

Střednědobé plány jsou nejvýznamnější firemní plánovací nástroj. Jedná se o plány, které mají vysokou míru přesnosti, ačkoliv se zaměřují na delší časový horizont 3-5 let. (Fotr, 2012, s. 85)

#### **Taktické roční plány**

Taktické plány rozvíjejí a upřesňují střednědobé plány. Tyto plány jsou nástrojem naplnění podnikové strategie.

#### **Operativní plány**

Jedná se o plány, které jsou rozpracováním strategických a taktických plánů.

### **4.1.2 Členění dle věcné náplně**

Podle Fotra (2012, s. 86) se jedná o tyto funkční plány:

- Marketingový a obchodní plán;
- Plány výroby;
- Plán řízení jakosti;
- Plán údržby;
- Plán výzkumu, vývoje a technického rozvoje;

- Plán zásobování a logistiky;
- Plán lidských zdrojů;
- Investiční plán;
- Finanční plán.

#### 4.1.3 Členění dle úrovně rozhodovacího procesu

Základní členění plánů je na úrovni firmy, divizí, týmů a procesů.

#### 4.1.4 Členění dle účelu

Plány členěné dle účelu se orientují na informace pro jednotlivé stakeholders. „*Poskytnuté plány se liší členěním i mírou detailu v závislosti na tom, která zájmová skupina si příslušný plán vyžádala.*“ (Fotr, 2012, s. 87)

Tyto plány se zpracovávají především pro účely financující banky, potenciálních investorů, aliančních partnerů, auditorů, statutárních orgánů, akcionářů a zaměstnanců.

## 4.2 Struktura podnikatelského plánu

Srpová (2011, s. 14) uvádí, že obsah podnikatelského plánu není přímo stanoven. Většinou bývá zpracován ve formě prezentace, nebo například u bank ve formě dalších dokumentů a informací.

Příkladů struktury podnikatelského plánu je mnoho, podle Srpové (2011, s. 14) mohou jednotlivé body podnikatelského plánu vypadat takto:

- **Titulní strana** obsahující logo, základní údaje o podniku, jméno autora, název plánu. Podle Srpové (2011, s. 15) by se měla uvést věta typu: „Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství.“
- **Obsah**, který zajistí lepší orientaci v daném dokumentu.
- **Úvod**, ve kterém bude čtenář seznámen s účelem a pozicí dokumentu.
- **Shrnutí** může obsahovat otázky týkající se našich produktů, tržních trendů, klíčových osobností, financí a kapitálu. Shrnutí se zpracovává až jako poslední část podnikatelského plánu, jak uvádí Srpová (2011, s. 16).
- **Popis podnikatelské příležitosti** se týká především popisu produktu, konkurenční výhody produktu, užitku produktu pro zákazníka. Podnikatelskou příležitostí

se chápe například objevení „díry“ na trhu, objevení nového technologického postupu a další.

- **Cíle firmy a vlastníků**, jak uvádí Srpová (2011, s. 18), by měly být tzv. SMART, což znamená:
  - *Specific* – přesně popsané;
  - *Measurable* – měřitelné;
  - *Achievable* – dosažitelné;
  - *Realistic* – reálné;
  - *Timed* – termínované.
- **Potenciální trhy**, kde je popsán jak celkový trh, tak i cílový, na který by se měl ubírat zájem podniku.
- **Analýza konkurence** se týká především těch podniků, které na trh přichází s něčím novým, co by se dalo nazvat jako převratný produkt. Nejprve je potřeba určit konkurenční firmy, a pokud je těchto firem mnoho, rozdělí se na hlavní a vedlejší. Dále se určí jejich přednosti a nedostatky. (Srpová, 2011, s. 21)
- **Marketingová a obchodní strategie** se zabývá především výběrem cílového trhu, určením tržní pozice produktu a rozhodnutím o marketingovém mixu.
- **Realizační projektový plán** by měl obsahovat časové rozvržení jednotlivých kroků a aktivit, jež budou s podnikatelským plánem souviset.
- **Finanční plán** dává výše uvedené analýzy do číselné podoby.
- **Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu** mohou být provedeny na základě SWOT analýzy, která byla popsána výše.
- **Přílohy** obsahují různé zprávy, výkresy, obrázky, smlouvy a podobně.

## 4.3 Marketingová a obchodní strategie

### 4.3.1 Marketingová strategie

„Obchodní a marketingový strategický plán je výchozím strategickým plánem, na který jsou věcně a logicky navázány všechny dílčí plány.“ (Fotr, 2012, s. 96)

Plánování je jednou z nejdůležitějších činností managementu. Podnikatelský a obchodní plán řídí obchod. Marketingový plán podniku je klíčovým vstupem do podnikatelského plánu. (Westwood, 2013, s. 1)

Obchod a marketing velmi ovlivňují budoucí úspěch podniku. Srpová (2011, s. 22) uvádí, že marketingová strategie řeší především výběr cílového trhu, určení tržní pozice produktu a rozhodnutí o marketingovém mixu. Mělo by být uvedeno, zda podnik přijímá obranné, rozvojové nebo útočné strategie, popřípadě směs různých typů.

**Výběr cílového trhu** je východiskem segmentace trhu. Pro určení segmentu se bere v úvahu velikost podniku a kupní síla.

**Určení tržní pozice** je podle Srpové (2011, s. 22) určením postavení vybraného produktu mezi ostatními konkurenčními produkty, které jsou na trhu. Tržní pozice je určena na základě identifikace možné konkurenční výhody daného produktu, výběru optimální konkurenční výhody a zvolení efektivního způsobu komunikace.

**Rozhodnutí o marketingovém mixu** uvažuje vybraný tržní segment a tržní pozici. Marketingový mix, který je ve světě nejznámější, se skládá ze čtyř nástrojů 4P, mezi něž patří produkt (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion).

Mezi jednotlivými kategoriemi marketingového mixu může docházet k určitému překrývání, ale to nevadí, pokud jsou uvedeny všechny strategie. (Westwood, 2013, s. 128)

#### 4.3.2 Marketingová komunikace

Prostřednictvím zvolené komunikační politiky se podnik snaží dosahovat ekonomických cílů, a tedy, jak uvádí Srpová (2011, s. 26), stimulovat poptávku k samotnému nákupu, informačních cílů, čímž je myšleno poskytnutí informací o existenci produktu a jeho vlastnostech. Mezi jednotlivé složky komunikačního mixu patří reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností, osobní prodej a přímý marketing.

#### 4.4 Strategický plán výroby, zásobování a logistiky

Podle Fotra (2012, s. 97) patří větší část výrobních operací pod operativní plánování, avšak na základě strategického plánu jsou určeny podmínky, díky kterým je podnik schopen z dlouhodobého hlediska vyrobit plánované množství produkce. Je potřeba brát v úvahu kapacitní možnosti a obslužnost provozovaného zařízení.

Logistika zajišťuje dopravu a správné rozmístění materiálových zdrojů, které jsou důležité pro výrobu, a dále transport produktů k zákazníkům. Fotr (2012, s. 97) člení logistiku na vstupní, vnitrozávodovou a výstupní.

## 4.5 Organizační a personální strategie

Součástí organizačního a personálního plánu je odpověď na otázky ohledně počtu zaměstnanců, jejich věkové struktury, kvalifikace, aby bylo dosaženo strategických cílů podniku. „*Výchozím bodem pro zpracování tohoto strategického plánu je analýza pracovních pozic a analýza disponibilních personálních zdrojů v organizaci.*“ (Fotr, 2012, s. 102)

Výstupem tohoto plánu by měly být metodické aspekty a normativní postupy práce s lidskými zdroji, které se získají prostřednictvím motivačních systémů, principů odměňování, systému hodnocení práce a zaměstnanců.

## 4.6 Strategický finanční plán

Předchozí části podnikatelského plánu se díky finančnímu plánu transformují do číselné podoby. Podle Fotra (2012, s. 106) tvoří základní složky finančního plánu výkaz zisku a ztráty, rozvaha a cash flow, plán rozdělení hospodářského výsledku, kapitálový rozpočet a rozpočet externího financování. Výstupy poté tvoří plán nákladů a výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu a plán financování. Při tvorbě strategického finančního plánu by měl být hlavním cílem růst hodnoty firmy.

Podle Brealey, Myers a Allen (2017, s. 749) neexistuje žádná teorie ani model, díky kterým by mohla být stanovena optimální finanční strategie. Protože již při krátkodobém plánování lze získat velké množství různých strategií, předpovědí budoucnosti a analýz, jejichž výpočty jsou velmi složité.

### Plán výnosů a nákladů

Výnosy jsou definovány jako výsledky podnikání vyjádřené v peněžních jednotkách za dané období. Je důležité rozlišovat výnosy a příjmy. Rozdíl mezi příjmy a výdaji je především v tom, že příjmy jsou peníze, které přišly na účet nebo byly přijaty v hotovosti do pokladny, zatímco výnosy představují finanční prostředky, které podnik teprve v budoucnu získá, a jsou spojené s vystavení faktury.

Náklady se definují jako spotřeba výrobních prostředků vyjádřená v penězích. Stejně jako výnosy a příjmy ani náklady nejsou totožné s výdaji. Výdaj je úbytkem peněžních prostředků podniku a ještě nemusí znamenat tvorbu hodnoty. Pro efektivní řízení firmy je třeba

ba sledovat strukturu nákladů z hlediska druhu, účelu, činnosti a závislosti na změnách objemu.

### **Finanční výkazy**

Mezi finanční výkazy patří plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovaná rozvaha. Vývoj finanční situace podniku je vyjádřen díky poměrovým ukazatelům finanční analýzy, mezi něž patří ukazatele likvidity, aktivity, zadluženosti. Jak uvádí Srpová (2011, s. 30) doporučuje se provést výpočet bodu zvratu, který určuje množství produkce, při kterém se náklady a tržby rovnají.

## **4.7 Rizika podnikatelského plánu**

Riziko se chápe jako záporné odchýlení od cíle a lze ho definovat prostřednictvím analýzy rizik. Rizika se dále dělí na ovlivnitelná a neovlivnitelná, vnitřní a vnější, nebo jako ekonomická, výrobní, technická a podobně.

Podle Srpové (2011, s. 32) se může analýza rizik provádět na základě:

- **Expertního hodnocení**

Na základě tohoto hodnocení je faktor rizika určen na základě odborného odhadu, a to především podle pravděpodobnosti výskytu a intenzity negativního vlivu.

- **Analýzy citlivosti**

Srpová (2011, s. 32) uvádí, že analýza citlivosti obvykle zjišťuje citlivost hospodářského výsledku a sleduje faktory, které ho ovlivňují.

Riziko lze snížit například prostřednictvím:

- **Diverzifikace**

*„Rozšiřování výrobního programu, zahrnování produktů různé povahy a zaměření do sortimentu, nám umožňuje, aby důsledky poklesu poptávky po jednom produktu či skupině produktů byly kompenzovány zvýšením poptávky po jiné skupině produktů.“* (Srpová, 2011, s. 32)

- **Dělení rizika**

Riziko se rozdělí mezi dva a více účastníků.

- **Transferu**

Prostřednictvím transferu je riziko přesunuto na jiné subjekty, kdy jsou například uzavírány dlouhodobé smlouvy.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU A DANÉHO ODVĚTVÍ

Vybraný podnik, o němž pojednává tato diplomová práce, je nakladatelskou a vzdělávací společností, která na trhu figuruje už bezmála 25 let a patří mezi firmy s nejdelší tradicí v oblasti vzdělávání, vydávání odborných publikací a časopisů.

### 5.1 Představení vybraného podniku

Podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, patří vybraný podnik mezi malé účetní jednotky, jelikož nepřekročil za sledované období alespoň dvě ze tří kritérií uvedených v Tab. 1.

*Tab. 1 Kritéria pro určení malé účetní jednotky (vlastní zpracování)*

Aktiva celkem	Čistý obrat	Průměrný počet zaměstnanců
100 000 000 Kč	200 000 000 Kč	50

Od roku 2013 má vybraný podnik povinnost mít ověřenou účetní závěrku auditorem, protože podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, splňuje kritéria uvedená v Tab. 2.

*Tab. 2 Kritéria pro povinnost auditu u malé účetní jednotky (vlastní zpracování)*

Aktiva celkem	Roční úhrn čistého obratu	Průměrný počet zaměstnanců
40 000 000 Kč	80 000 000 Kč	50

Vybraný podnik má sídlo v Olomouckém kraji a jednu pobočku v Praze. Semináře se konají po území celé České republiky.

#### 5.1.1 Produktové portfolio

Produkty vybraného podniku se zaměřují především na oblast:

- **Odbornou**, mezi níž patří knihy, časopisy a semináře z oblastí mezd, práce, ekonomie, daní, účetnictví, personalistiky, cel, pracovního a obchodního práva.
- **Volnočasovou**, kam se řadí publikace týkající se pozitivního myšlení, vaření, životního stylu, mateřství.

V sídle vybraného podniku, které je v Olomouckém kraji, jsou distribuovány knihy, semináře a časopisy. Pobočka v Praze se zabývá pouze činnostmi v oblasti pořádání seminářů. Knihy vznikají ve vybraném podniku od výběru titulu přes sazbu až po redaktorské práce. Tisk je zajišťován externími dodavateli stejně jako expedice hotových produktů.



### 5.1.2 Historie

Vybraný podnik byl založen v roce 1990 a zabýval se nejprve pouze pořádáním vzdělávacích seminářů. O pět let později, na popud spokojených zákazníků, začal vydávat odborné publikace a první měsíčník. Další roky se počet odborných publikací rozrůstal. Postupem času začal vybraný podnik vydávat knihy z oblasti životního stylu, pozitivního myšlení, vaření a podobně. Počet periodik se v roce 1998 rozrostl o druhý titul, v roce 2014 začal vybraný podnik vydávat třetí časopis.

## 5.2 Představení daného odvětví

Hlavní činnost vybraného podniku patří do NACE 58 Vydavatelské činnosti. Podle údajů ze statistického úřadu je počet podniků, zabývajících se touto oblastí kolem 10 tisíc. Vydavatelské činnosti spadají do sekce Informační a komunikační činnosti, kde podle finanční analýzy podnikové sféry za rok 2016 dostupné na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu v dokumentu Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016, došlo k meziročnímu poklesu počtu zaměstnanců a tržeb. Základní údaje daného odvětví jsou uvedeny v Tab. 3.

*Tab. 3 Základní údaje odvětví Informačních a komunikačních činností na konci roku 2016 (vlastní zpracování)*

<b>Text</b>	<b>Hodnota</b>
<b>Počet zaměstnanců</b>	31 038
<b>Tržby v mil. Kč</b>	179 910
<b>Aktiva celkem v mil. Kč</b>	256 997
<b>Průměrná mzda</b>	61 147

## 6 STRATEGICKÁ ANALÝZA

### 6.1 Analýza makrookolí

Vybraný podnik byl analyzován prostřednictvím metody PEST (P-politické, E-ekonomické, S-sociální a T-technologické faktory ovlivňující podnik z venku).

#### 6.1.1 Analýza PEST

Prvky makrookolí mají na podnik přímý vliv, ale vyčerpávající analýza jednotlivých faktorů PEST analýzy nemá smysl, proto je účelnější se zaměřit se na 2-3 faktory, které jsou pro podnik nejvýznamnější.

#### Politicko-legislativní faktory

Politická a stejně tak i legislativní opatření mají vliv na vývoj podniku. Aby vybraný podnik mohl vykonávat svou činnost, musí vlastnit živnostenské oprávnění, řídící se živnostenským zákonem. Sledovaný podnik je společností s ručením omezeným, tudíž se řídí především těmito zákony:

- Zákon č. 90/2012 Sb. O obchodních korporacích;
- Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 586/1992 Sb. O daních z příjmu ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 563/1991 Sb. O účetnictví;
- Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce;
- A další.

Vybraný podnik musí od 1. 3. 2017, ve svých prodejnách, na veletrzích, seminářích a různých akcích, při prodeji knih a časopisů, evidovat tržby dle zákona č. 112/2016 Sb. o EET. Pokud by si knihy a časopisy tiskl sám, měl by dle zákona o EET povinnost evidovat tržby od 1. 3. 2018, jelikož by se jednalo o vlastní výrobky. Spolu se zavedení EET vznikla vybranému podniku spousta nákladů:

- Náklady na pořízení pěti pokladen EET činily 60 tis. Kč bez DPH;
- Náklady na úpravu e-shopu u platby kartou pro účely EET činily 60 tis. Kč bez DPH;
- Úprava účetního systému v modulu pokladní prodej činila 20 tis. Kč bez DPH.

Ústavní soud na konci roku 2017 zrušil 3. a 4. vlnu EET, tudíž v případě hotovostní platby za semináře, se EET vybraného podniku týkat nebude. Stejně tak bylo zrušeno EET u transakcí provedených kartou, které zanechávají digitální stopu. Náklady v hodnotě 60 tisíc Kč na úpravu e-shopu, již však nikdo vybranému podniku nevrátí.

Daňový systém v České republice je velmi podobný systémům vyspělých evropských zemí. Podle údajů finanční správy daňové příjmy pocházejí v téměř stejné míře z nepřímých a přímých daní. Změny zákonů přicházejí každoročně v oblasti mezd, to ale vybraný podnik příliš neovlivňuje. O českém daňovém systému lze říci, že je stabilní. Avšak Evropská komise českou ekonomiku kritizuje za zbytečnou byrokracii. Podle ní by měla ČR zjednodušit daňový systém a zároveň využít možností elektronizace státní správy.

Politická scéna České republiky moc stabilní není. Říjen roku 2017 se nesl ve znamení voleb do Poslanecké sněmovny, kdy s přehledem vyhrálo hnutí ANO s 29,64 %, následováno bylo ODS s 11,32 %, Českou pirátskou stranou 10,79 % a SPD s 10,64 %. Hnutí SPD je poměrně kontroverzní stranou, a to nejen svými extremistickými názory, ale také s pochybnými pohyby na volebním účtu strany. Právě s migrační krizí roste zájem o toto hnutí. Vítěz voleb Hnutí ANO v čele s Andrejem Babišem, který je stíhaný kvůli údajnému dotačnímu podvodu v případě Čapího hnízda a jehož účast ve vládě sjezd ČSSD označil za zásadní problém, stále trvá na postu premiéra pro svého šéfa. Andrej Babiš byl pověřen prezidentem, aby sestavil kabinet. Vláda byla jmenována 13. prosince 2017 avšak 16. ledna nedostala důvěru Poslanecké sněmovny a byla schválena její demise.

Nejen události po volbách dokazují nestabilitu politického prostředí, ale například aktuálně se řeší kauza vydání hackera Nikulina do USA, na kterém mělo zájem i Rusko. Kvůli tomuto tématu kancléř prezidenta České republiky kontaktoval ministerstva spravedlnosti, a podle portálu Zpravy.aktualně.cz oprávněnost vydání do USA zpochybňoval i prezidentův mluvčí. Toto jednání ovlivňuje postavení ČR a také její důvěryhodnost ve světě.

### **Ekonomické faktory**

Kromě politických faktorů uvedených výše, se PEST analýza týká i faktorů ekonomických. Mezi politické faktory patří:

- **Vývoj HDP**

Jak lze vyčíst z Tab. 4, tak od roku 2013 bylo tempo růstu HDP rostoucí. V roce 2016 je tempo zpomalené. Oproti růstu HDP v eurozóně vykazuje české HDP rychlejší růst. V roce 2017 a 2018 se očekává, že HDP opět poroste o téměř 2,6%.

*Tab. 4 Vývoj HDP v ČR (Makroekonomická predikce 2017, © 2005-2013)*

Text	2013	2014	2015	2016
HDP ČR (mld. Kč)	4 098	4314	4 555	4 719
Růst HDP ČR %	-0,5	2,7	4,5	2,5
Růst HDP eurozóny v %	-0,3	1,2	2	1,6

- **Vývoj inflace**

Průměrná míra inflace podle Tab. 5 má od roku 2013 do roku 2015 klesající tendenci. V roce 2016 sice vzrostla, avšak její hodnota je dlouhodobě nízká.

*Tab. 5 Průměrná míra inflace (Makroekonomická predikce 2017, © 2005-2013)*

Text	2013	2014	2015	2016
Průměrná míra inflace	1,4	0,4	0,3	0,7

- **Míra nezaměstnanosti**

Portál finance.cz (© 2017) uveřejnil článek, který již v titulku hlásá „Nezaměstnanost nejnižší za 19 let, ČR premiantem EU.“ V Tab. 6 má míra nezaměstnanosti opravdu klesající charakter a jak Bureš (© 2017) na portálu finance.cz uvádí, tak zaměstnavatelé v České republice opravdu čelí nedostatku pracovní síly. Tento nedostatek se snaží řešit prostřednictvím zaměstnávání lidí z východní Evropy. Přestože je míra nezaměstnanosti nejnižší za posledních 19 let, tak volných pracovních míst je nejvíce v historii.

*Tab. 6 Míra nezaměstnanosti (Makroekonomická predikce 2017, © 2005-2013)*

Text	2013	2014	2015	2016
Nezaměstnanost růst v %	1	0,8	1,4	1,8
Míra nezaměstnanosti průměr v %	7	6,1	5,1	4

- **Úrokové míry**

Dlouhodobé úrokové míry od roku 2013 klesaly až do roku 2016. Od roku 2016 se očekává, že porostou. Podle finance.idnes.cz se předpokládá, že úrokové sazby porostou, ale neví se, jak moc razantní nárůst to bude. Z mnoha stran se ozývá, kam až

to povede a zdali hrozí krize, jako byla v roce 2008, kdy spadly ceny bytů o 15% až 20%.

*Tab. 7 Dlouhodobé úrokové míry v ČR (Makroekonomická predikce 2017, © 2005-2013)*

Text	2013	2014	2015	2016
Dlouhodobé úrokové míry	2,1	1,6	0,6	0,4

- **Měnový kurz**

V dubnu 2017 po téměř 4 letech ukončila ČNB intervenční režim české koruny. ČNB tak chtěla podpořit ekonomický růst, domácí spotřebu a exporty. Po ukončení intervencí česká koruna stále posiluje. Například k 9. 3. 2018 činil měnový kurz CZK/EUR 25,42.

*Tab. 8 Měnový kurz CZK/EUR (Makroekonomická predikce 2017, © 2005-2013)*

Text	2013	2014	2015	2016
Měnový kurz CZK/EUR	26	27,5	27,3	27

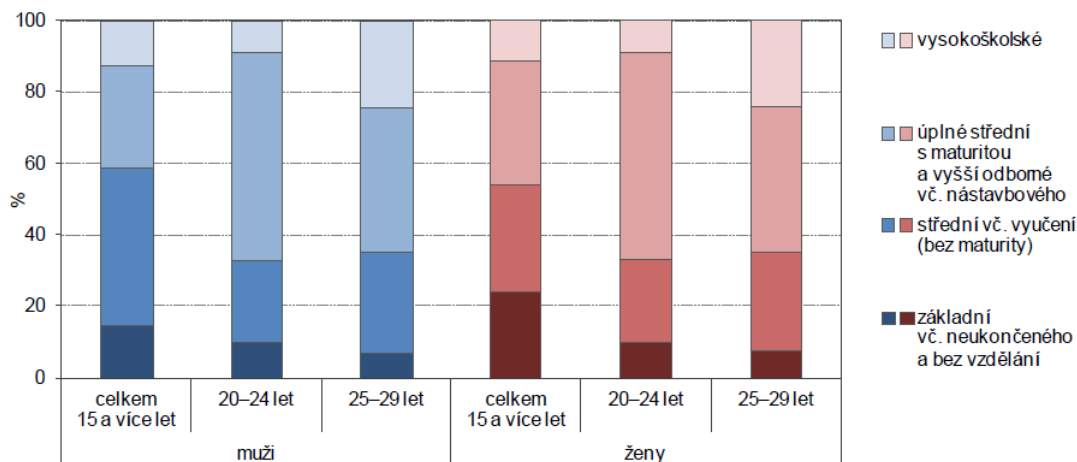
### Sociální faktory

Vybraný podnik má velký počet externích pracovníků. Jedná se především o korektorky, překladatele, lektory a autory knih nebo článků do periodik. Tudíž se zajímá o vzdělanost populace, protože autoři a lektori mají vysokoškolské vzdělání. V místě sídla společnosti je i filosofická fakulta, jejíž studenti často pro vybraný podnik překládají zahraniční tituly.

Vzdělanost v daném kraji je uvedena v Obr. 7. V Olomouckém kraji působí osm vyšších odborných škol, dvě soukromé vysoké školy a druhá nejstarší univerzita v České republice – Univerzita Palackého v Olomouci, která má osm fakult.

**Obyvatelstvo Olomouckého kraje ve věku 15 a více let podle pohlaví a nejvyššího ukončeného vzdělání (ze zjištěných hodnot)**

Zdroj: SLDB 2011



Obr. 7 Struktura obyvatelstva Olomouckého kraje podle vzdělání (Mladá generace v Olomouckém kraji 2016, © 2018)

Jak jde vyčíst z Tab. 9, tak počet studentů vysokých škol, jež mají trvalé bydliště v Olomouckém kraji, má klesající tendenci. Nejpočetnější skupinou jsou studenti bakalářského programu. Více než polovinu studentů tvoří ženy.

Tab. 9 Struktura studentů s trvalým bydlištěm v Olomouckém kraji (Mladá generace v Olomouckém kraji 2016, © 2018)

**Veřejné a soukromé vysoké školy – studenti státního občanství ČR**

Pramen: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Studenti státního občanství ČR<sup>1)</sup></b>	<b>20 525</b>	<b>21 832</b>	<b>22 997</b>	<b>23 393</b>	<b>22 961</b>	<b>21 902</b>	<b>20 799</b>	<b>19 583</b>	<b>18 075</b>	<b>17 054</b>
z toho ženy (%)	54,4	55,6	56,5	56,3	56,3	56,9	57,1	57,0	57,2	57,3
z toho v prezenční formě studia (%)	73,7	72,7	72,3	72,1	72,9	74,1	74,8	75,3	74,7	74,3
v tom podle typu studijního programu (%):										
bakalářský	61,1	63,2	63,8	64,0	62,8	61,4	60,5	59,5	58,6	57,8
magisterský	18,2	14,1	11,5	10,0	9,3	8,9	9,1	9,3	9,2	9,4
magisterský navazující	15,2	17,7	19,8	21,2	23,1	24,6	24,9	25,2	25,6	26,1
doktorský	6,7	6,3	6,2	6,1	6,1	6,3	6,5	6,9	7,5	7,7
v tom ve věku (%):										
do 19 let	8,4	8,1	7,5	7,2	6,5	6,5	6,1	5,5	5,7	6,4
20-24 let	60,0	59,3	59,1	59,3	60,6	61,5	61,9	61,5	60,4	58,8
25-29 let	17,1	17,1	17,1	17,1	17,0	17,1	17,6	18,6	19,3	19,8
30 a více let	14,5	15,4	16,3	16,4	15,9	15,0	14,4	14,5	14,6	15,0

<sup>1)</sup> s bydlištěm v kraji; ve fyzických osobách, tj. každý student je uveden jen jednou, celkový počet studentů tak nemusí souhlasit se součty za jednotlivé typy studijních programů

S rostoucím HDP a rádobou „bohatstvím“ obyvatelstva, se populace čím dál více soustředí na svůj životní styl. Je čím dál populárnější žít zdravě, což by vybranému podniku mělo

zvýšit prodej právě takto orientovaných knih. Publikace, které do této sekce patří, jsou například kuchařky, knihy o bydlení a knihy o józe.

### **Technologické faktory**

Technologie se neustále vyvíjí a je v zájmu vybraného podniku na ni reagovat. Je jen otázkou času, kdy již nebudou vycházet knihy v tištěné podobě, ale pouze ve formě eknih. U tohoto typu knih se ušetří na spotřebě papíru a nakladatel může vydat neomezené množství. Tento typ knih se těší stále větší oblíbenosti a to díky nižší ceně, lepšímu skladování a také dostupnosti. V případě eknih nehrozí rozpadající se vazba, ztracené strany, tahání těžkých encyklopedií a podobně. Všechny oblíbené tituly mohou být uloženy v jedné čtečce.

Doba se urychluje, jsou čím dál větší požadavky na vhodný time management. Technologický rozvoj umožnil, aby byly pořádány webináře, kdy se účastníci školí z pohodlí domova či kanceláře.

## **6.2 Analýza mikrookolí**

Analýza mikroprostředí se týká především stavu odvětví a je třeba použít Porterův model pěti sil.

### **6.2.1 Porterova 5P analýza**

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, tak Porterův model pěti sil je modernější verzí SWOT analýzy a obdobně se zabývá silnými a slabými stránkami daného odvětví.

#### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Mezi největší dodavatele vybraného podniku patří tiskárny, lektori, překladatelé a přepravci. Konkurence v těchto oblastech je vysoká, tudíž o hrozbě ze strany dodavatelů nelze hovořit. Ani přechod ke konkurenci není nijak nákladný. Dodavatelé vybraného podniku jsou převážně tuzemské firmy a jejich vyjednávací sílu lze podle výše uvedeného charakterizovat jako poměrně nízkou.

Vybraný podnik by měl na dodavatelském trhu využít svých příležitostí a navrhnout strategii na snížení nákladů či sjednat lepší příležitosti pro nové zakázky.

#### **Vyjednávací síla zákazníků**

Konkurence v oblasti odborných knih je velká, protože se na trhu vydávají knihy na podobná či stejná témata. Stejně tak v oblasti volnočasových knih, kterých je také dostatek.

Vybraný podnik si vybudoval ve tvorbě odborných knih známé jméno a má spoustu pravidelných odběratelů, jak u odborných knih tak časopisů. V oblasti pořádání seminářů se stáli zákazníci rádi vracejí, jelikož jim jsou za určitý počet bodů, které sbírají na bonusové kartičce, dány buď drobné reklamní předměty či bonusový vstup zdarma. Kvalita seminářů je zajištěna odborným výkladem pečlivě vybraných přednášejících. Celkově lze v případě vybraného podniku charakterizovat vyjednávací sílu zákazníků jako vysokou. Aby daná společnost vynikala nad ostatními, je potřeba být výjimeční, v něčem jiní než konkurence, to znamená nabídnout zákazníkovi to, co u konkurence nedostane.

### **Hrozba substitutů**

Substituty se k produktům vybraného podniku vyskytují, ale záleží především na jeho zákaznících, jestli se k nim nakloní. Jinými produkty lze chápat například služby na internetu, kdy jsou zodpovězeny dotazy na odborná témata, ebooky, odborné televizní pořady a noviny. U seminářů mezi substituty patří distanční semináře, kdy se účastník nemusí účastnit přímo, ale v klidu v kanceláři či doma. Stačí mu k tomu pouze připojení k internetu a notebook či PC. Očekává se, že tento typ vzdělávání v dnešní zrychlené době bude mít čím dál větší oblibu u zákazníků. Vybraný podnik by měl na tento typ vzdělávání rychle zareagovat, aby si udržel pozici na trhu.

### **Hrozby vstupu nových konkurentů**

Hrozby vstupu do odvětví jsou poměrně vysoké, ať už autoři odborných knih nebo lektori, píšou a přednášejí i v jiných firmách. Neexistují téměř žádné bariéry vstupu do odvětví, lze předpokládat, že na daný trh vstoupí další konkurence. Otázkou je však, jestli bude schopna přetáhnout zákazníky, kteří jsou zvyklí na určitou kvalitu, odbornost a také různé bonusy k nákupu. Proto by vybraný podnik měl sledovat konkurenci a být schopen reagovat na aktuální vývoj trhu.

### **Existující podniky**

Vybraný podnik má jako svou hlavní činnost vydávání odborných a volnočasových publikací, které tvoří jeho největší část tržeb. U existujících podniků je třeba se zaměřit i na druhou, pro vybraný podnik stěžejní, činnost v oblasti tvorby seminářů.



- **Exitující podniky v oblasti vzdělávání**

Vybraný podnik pořádá semináře po území celé České republiky. Kromě Prahy a Olomouce, kde pořádá nejvíce seminářů, jezdí zaměstnanci úseku vzdělávání do Brna, Hradce Králové, Ostravy, Zlína a Uherského Hradiště.

### **Olomoucký kraj**

Přímo v Olomouci působí firma **INTELEGO**, která vznikla v roce 1990 a za dobu své existence uspořádala bezmála 3 900 seminářů. Tato společnost je členem Asociace institucí vzdělání dospělých v ČR a spolupracuje se Svazem účetních České republiky. Zaměřuje se stejně jako vybraná společnost na pracovní právo, personalistiku, mzdové účetnictví, daně, ekonomiku a další. Semináře se konají v BEA centru, na Třídě Kosmonautů. Semináře této firmy se konají pouze v Olomouci a kromě seminářů v nabídce poskytují i školení přímo na míru.

V Olomouckém kraji působí i **Svaz účetních Olomouc**. Členem tohoto svazu se může stát každá fyzická a právnická osoba, která má zájem o účetnictví. Kromě toho, že je nabízeno za poplatek členství, pořádá Svaz účetních akreditované semináře nejen v Olomouci, ale i ve Zlíně, Ostravě.

### **Jihomoravský kraj**

Jednou ze společností působících v Brně je **INTEGRA CENTRUM s.r.o.** Tato společnost poskytuje školení nejen v Brně, ale i v Hradci Králové, Ostravě, Praze, Olomouci a ve Zlíně. Na trhu působí už téměř 20 let. Témata školení jsou obdobná jako ve vybraném podniku. Poskytují školení na zakázku, videokurzy a webináře.

Další společností, která působí v Jihomoravském kraji, je vzdělávací agentura **TSM**. Tato společnost je na trhu od roku 1990 a sídlo má ve Vyškově. Kromě odborných seminářů pořádají i semináře typu „Prokrastinace“, „Jak zlepšovat vztahy na pracovišti“ a „Rétorika v praxi aneb jak na velké nezdvořáky“. TSM poskytuje semináře v Brně, Olomouci, Praze, Zlíně, Českých Budějovicích, Ostravě, Ústí nad Labem, Hradci Králové, Plzni a ve Vyškově. Poskytuje i školení na míru.

### **Praha**

V Praze působí **Verlag Dashöfer**, který je podobný vybranému podniku v tom, že kromě vzdělávání je i nakladatelstvím. Kromě toho že poskytuje odborné informace je i provozovatelem jedinečných on-line databází. Toto nakladatelství působí na

českém trhu od roku 1992 a je součástí mezinárodní skupiny, která má pobočky v Německu, Slovensku, Maďarsku, Polsku, Slovinsku a dalších zemích. Kromě seminářů poskytují on-line semináře, on-line kurzy, on-line videozáznamy.

Další společností, působící v oblasti vzdělávání v Praze je **1. VOX a.s.**, která patří mezi nejvýznamnější společnosti na trhu. Opět kromě odborných seminářů pořádá i školení „šitá na míru“. Poskytuje i webináře, které jsou novým trendem ve vzdělávání. Tato forma vzdělávání je oblíbená kvůli nezávislosti na místě a efektivním využití času. Kromě vzdělávání se obdobně jako vybraný podnik zabývá i vydavatelskou činností odborných publikací.

### **Moravskoslezský kraj**

V Ostravě působí **Econom Press**, který se zabývá kromě pořádání seminářů i vydáváním ekonomických a právních publikací pro neziskovou sféru. Semináře pořádá v Olomouci, Pardubicích, Zlíně, Brně, Hodoníně, Svitavách, Žďáru nad Sázavou a Novem Jičíně.

- **Exitující podniky v oblasti nakladatelství**

### **Praha**

Jako první je vhodné uvést mediální společnost a největší knižní vydavatelství v České republice, a to společnost **Albatrosmedia**. Tato společnost zastřešuje knižní nakladatelství Albatros, Cooboo, Plus, Motto, XYZ, Edika, BizBooks, CPress, ComputerPress, Management Press, B4U Publishing, Fragment, Egmont, Kniha Zlín a další. Albatros má sídlo v Praze. Navazuje na společnost ALBATROS nakladatelství a.s., které vzniklo v roce 1949 a vydalo více než 25 tisíc titulů v celkovém nákladu přesahujícím 450 milionů výtisků. Provozuje DISTRI.CZ, což je v České republice knižní logistická a distribuční síť, která zásobuje přes tisíc knihkupectví a knihoven. Dále od roku 1964 působí Klub mladých čtenářů, který společnost provozuje. Ročně vydá kolem 2 tisíc nových titulů a obrat v roce 2016/2017 činil 750 mil. Kč.

Další firmou působící v Praze je **Wolters Kluwer ČR a.s.**, která je jedním z předních světových vydavatelů. Zaměřuje se především na oblast, zdravotnictví, daní, účetnictví, práva a vzdělávání. Tato společnost má své zastoupení po celé Ev-

ropě, Severní Americe, Asii, Pacifiku a zaměstnává více než 19 tis. lidí po celém světě.

### **Moravskoslezský kraj**

V Ostravě působí společnost **Sagit**, která se zabývá vydáváním odborné literatury, úplných znění zákonů (tzv. ÚZ). Kromě vydavatelské činnosti provozuje i účetního průvodce Má dáti, který radí, jak správně účtovat. Prostřednictvím úhrady předplatného lze získat přístup k tomuto nástroji.

## **6.3 Porterův hodnotový řetězec**

Pomocí hodnototvorného řetězce byly identifikovány silné a slabé stránky vybraného podniku. Cílem bylo najít ty činnosti, jež vytvářejí hodnotu pro zákazníka. Aktivity vybraného podniku byly rozděleny na činnosti, které plní hlavní funkci a podpůrnou funkci.

### **6.3.1 Řízení vstupních operací**

Logistika výrobků vybraného podniku je zajišťována externí firmou. Výtisky knih jsou předně skladovány na skladě, který se nachází poblíž vybraného podniku. Dále jsou knihy rozmístěny u knihkupců, na prodejně, v sídle společnosti, na skladě v Praze a v pražské prodejně. Proces kontroly výrobků je ve vlastním skladě a na podnikových prodejních jednoduchý, u knihkupců je horší, avšak dohlíží na něj obchodní zástupci vybraného podniku.

V případě seminářů se jedná především o zajištění drobného občerstvení, které je dodáváno vždy v den konání semináře, aby bylo čerstvé a chutné. Tito dodavatelé jsou pečlivě vybíráni.

### **6.3.2 Výroba a provoz**

V případě knih a časopisů je výběr titulů, redaktorské práce, korektury a sazby zajišťován přímo uvnitř podniku vlastní pracovní silou. Tisk je zajišťován externími dodavateli. Proces tvorby daného produktu je poměrně zdlouhavý a každý rok je tvořen výrobní plán, ve kterém je určeno, které tituly daný rok půjdou do tisku. Z výkazů lze vyčíst, že množství knih na skladu je rok od roku vyšší. Což může být způsobeno trendem snižujícího se zájmu o tištěné knihy.

Vybraný podnik vydává i dva měsíčníky, na jejichž tvorbě se pracuje zpravidla měsíc a týkají se především aktuálních témat z oblasti daní, mezd, účetnictví. Dále podnik produkuje i jeden dvouměsíčník. U periodik je množství výtisků upraveno podle počtu předplatitelů, tudíž na skladě zůstává pouze jeho malé množství.

Témata seminářů jsou pečlivě vybírána. Tuto práci zastává celkem šest zaměstnanců, z toho tři v sídle společnosti a tři v pražské pobočce. Tři z těchto zaměstnanců jezdí na výjezdové semináře po celé České republice. Tvorba semináře začíná výběrem aktuálního tématu, zajištěním lektora, místa konání semináře, občerstvení a techniky. Vybraný podnik má stálé dodavatele, se kterými je spokojený.

### **6.3.3 Řízení výstupních operací**

Knihy, jež prodávají knihkupci, jsou u nich v komisi na základě komisionářské smlouvy. Ve vybraném podniku jsou tři obchodní zástupci, kteří pravidelně dané knihkupce objíždějí, dodávají jim nové publikace a zároveň zajišťují, že dané publikace budou na viditelném místě, aby přilákaly zákazníky. V případě přímé objednávky jsou knihy i časopisy expedovány z hlavního skladu, který je zajišťován výše zmíněným externím dodavatelem. Vybraný podnik provozuje dvě podnikové prodejny, které zajišťují přímý kontakt se zákazníkem.

### **6.3.4 Marketing a odbyt**

Vybraný podnik využívá mnoha způsobů propagace. Nejvíce lze vidět jeho produkty v časopisech, kde pravidelně inzeruje. Ve vybraném podniku je oddělení marketingu, které se o propagaci stará. Toto oddělení se účastní mnoha významných knižních veletrhů, z nichž lze zmínit například Svět knihy. Vybraný podnik se snaží být aktivní i na sociálních sítích, má stránku na Facebooku a Instagramu, kde je v kontaktu se svými zákazníky, avšak moc se mu to nedaří. Na Instagramu má pouze kolem pěti set sledujících a na Facebooku dva a půl tisíce. Fotky na sociálních sítích, které mají dané produkty propagovat, jsou občas nekvalitní a rozmazané. Kromě výše zmíněné propagace každoročně přispívá na různé neziskové organizace, kulturu, sportovní kluby a podobně.

### **6.3.5 Služby**

Předplatitelům odborných časopisů je poskytnuta možnost zodpovězení dotazu odborníkem, se kterým vybraný podnik spolupracuje. Knihy jsou i po vydání pravidelně aktualizovány, tudíž zákazníci jsou stále v obraze, dokud nebude vydáno nové vydání publikace.

V případě nákupu nad určitou hodnotu je zákazníkům ve dvou kamenných prodejnách udělána káva v kávovaru Nespresso.

Zákazníkům seminářů je poskytován, v případě dosaženého určitého počtu vstupů, bonus ve formě dárkových předmětů, volného vstupu a podobně.

#### **6.4 Shrnutí analýz interního prostředí**

Podle interních analýz vybraný podnik působí jako zdravý a dobře fungující. Avšak stále je co zlepšovat. Především v dnešní době je velká pozornost ubírána na sféru marketingu, který je nepostradatelnou součástí každého podniku.

Aby vybraný podnik neustrnul na místě, ale nastartoval se k rozvoji, je potřeba se zamyslet nad rozšířením edičního plánu o beletrii, jenž má na trhu potenciál, a kterou zatím v nabídce nemá. U sekce seminářů by se rozšíření mohlo provést na základě otevření nové pobočky, například v Brně, kde by se zřídila i další podniková prodejna. Je rok 2018 a technologie je čím dál vyspělejší, tudíž by se i semináře měly zmodernizovat, například o nabídku webinářů, které už u konkurenčních podniků nabízeny jsou.

Vybraný podnik by se měl zamyslet nad tím, jak zvednout prodeje na podnikových prodejnách, jelikož jejich tržby mají rok od roku klesající charakter. Tento charakter může být důsledkem tendence lidí trávit více času na počítačích a mobilních telefonech. Pozvednutí prodeje může být opět nastartováno díky lepší propagaci, nebo tendenci dostat lidi od počítačů ke knihám.

U seminářů lze naopak vyčíst rostoucí tendenci tržeb, ta však může být ohrožena vstupem konkurence na trh nebo pomalou reakcí na potenciál webinářů.

#### **6.5 SWOT analýza**

Ve SWOT analýze není účelné vytvořit vyčerpávající seznam možných silných nebo slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Měly by být určeny jen ty významné. SWOT analýza shrnuje poznatky z předcházejících analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

Tab. 10 SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Kvalitní služby a produkty	Velké množství zásob na skladě
Odbornost lektorů	Nejasné pravomoci vedoucích pracovníků
Stálí zákazníci	Nepříliš využití možnosti marketingu
Dlouholetá tradice	Neorganizované firemní procesy
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Nová pobočka, expanze podniku	Vstup nové konkurence
Diverzifikace produktu (eknihy, webináře)	Inflace
Rostoucí poptávka po seminářích a vzdělávání	Nelegální stahování knih
Změna zákonů, které způsobí nárůst poptávky po odborných publikacích	Snižování zájmu lidí o čtení a knihy

## 6.6 SPACE analýza

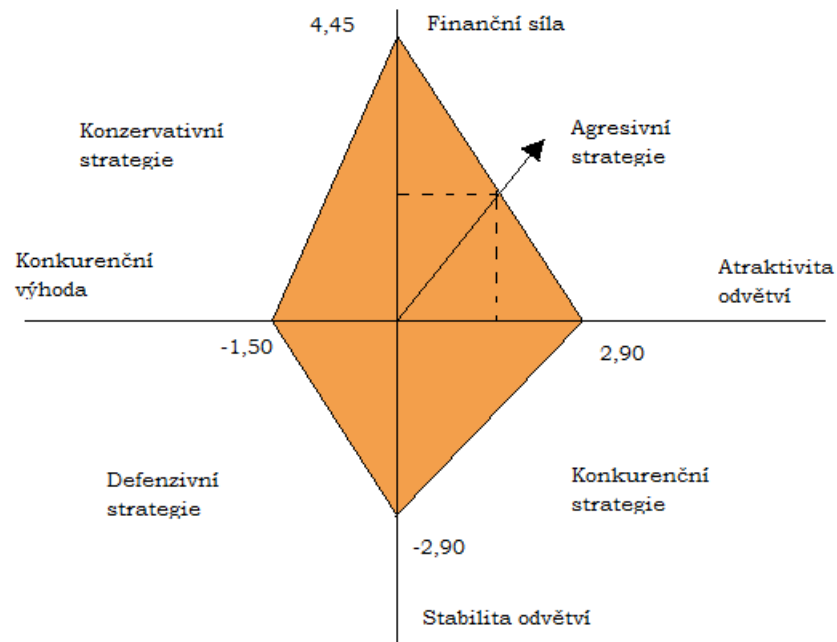
Ve SPACE analýze byly jednotlivým faktorům přiřazeny známky u FS, AO od 1 do 6 (kde hodnota 1 je nejhorší a 6 je nejlepší) a u ES a KV od -1 a do -6 (kde hodnota -1 je nejlepší a -6 nejhorší). Díky kladným výsledkům, jak je uvedeno v Tab. 11, se vybraný podnik bude nacházet v horní polovině.

Tab. 11 SPACE analýza vybraného podniku (vlastní zpracování)

Vnitřní strategická pozice				Vnější strategická pozice			
Finanční síla (FS)	Známka	Váha	Skóre	Stabilita prostředí (ES)	Známka	Váha	Skóre
Likvidita	5	0,30	1,5	Technologický pokrok	-3	0,15	-0,45
ROA	5	0,30	1,5	Míra inflace	-2	0,35	-0,70
Zadluženost	4	0,25	1	Proměnlivost poptávky	-3	0,25	-0,75
Úrokové krytí	3	0,15	0,45	Změny legislativy	-4	0,25	-1
	-	1	4,45		-	1	-2,90
<b>Celkem za osu Y (FS+ES): 1,55</b>							
Konkurenční výhoda (KV)	Známka	Váha	Skóre	Atraktivita odvětví (AO)	Známka	Váha	Skóre
Kvalitní produkty	-1	0,30	-0,30	Ziskový potenciál	3	0,35	1,05
Stálí zákazníci	-1	0,30	-0,30	Růstový potenciál	3	0,35	1,05
Podíl na trhu	-3	0,10	-0,30	Složitost vstupu a výstupu	2	0,10	0,20
Image značky	-2	0,30	-0,60	Využití kapacit	3	0,20	0,60
		1	-1,50			1	2,90
<b>Celkem za osu X (KV+SO): 1,40</b>							

Výsledkem SPACE analýzy je aktuální strategická pozice vybraného podniku, která se nachází v kvadrantu agresivní strategie, viz Obr. 8.

Agresivní strategie, ve které se vybraný podnik nachází je typická pro atraktivní a poměrně stabilní odvětví. V tomto odvětví má vybraný podnik konkurenční výhodu, avšak kritický může pro něj být vstup konkurence do odvětví. Měl by tedy uvažovat o nových příležitostech, aby rozšířil svou působnost.



Obr. 8 Matice SPACE vybraného podniku (vlastní zpracování)

## 7 FINANČNÍ ANALÝZA

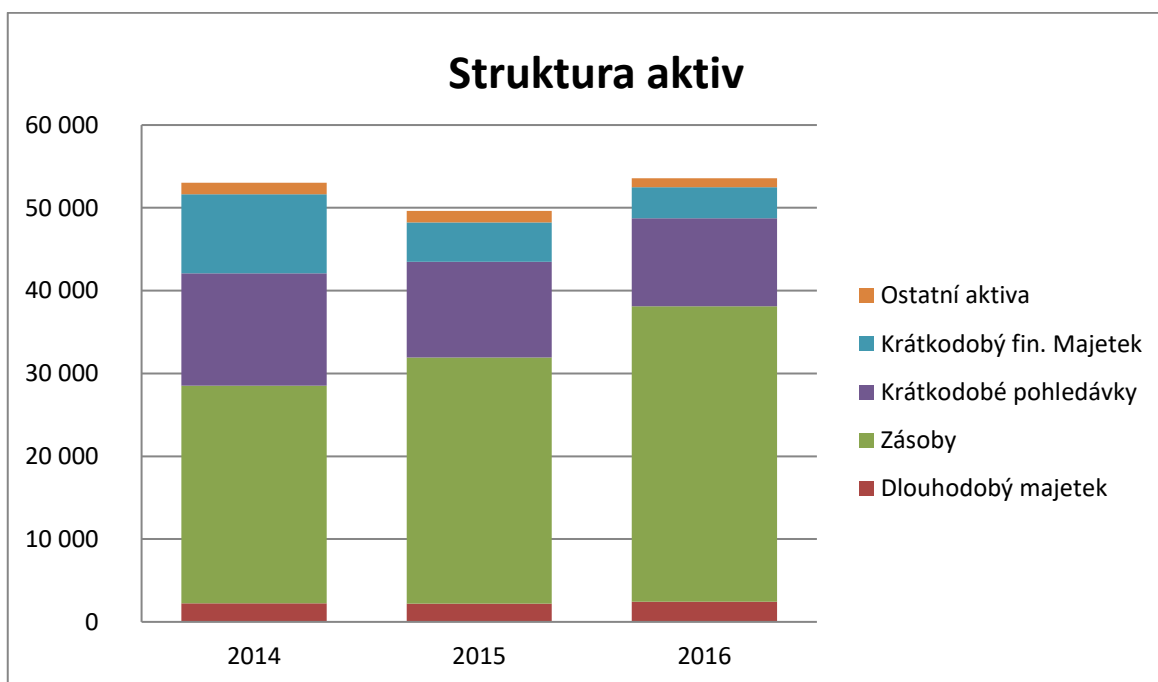
Finanční analýza slouží k hodnocení a finančnímu řízení výkonnosti vybraného podniku. Jedná se o systematický rozbor získaných dat z účetních výkazů. Její hlavní úlohou je nepřetržitě hodnocení ekonomické situace vybraného podniku, a zároveň předvídání jeho budoucího vývoje.

### 7.1 Analýza absolutních ukazatelů

#### 7.1.1 Analýza rozvahy

Vybraný podnik má povinnost každý rok zveřejňovat výroční zprávu ve sbírce listin, tudíž jsou data, která byla zpracována v této části práce, veřejně dostupná. Údaje pro analýzu byly použity z let 2014-2016.

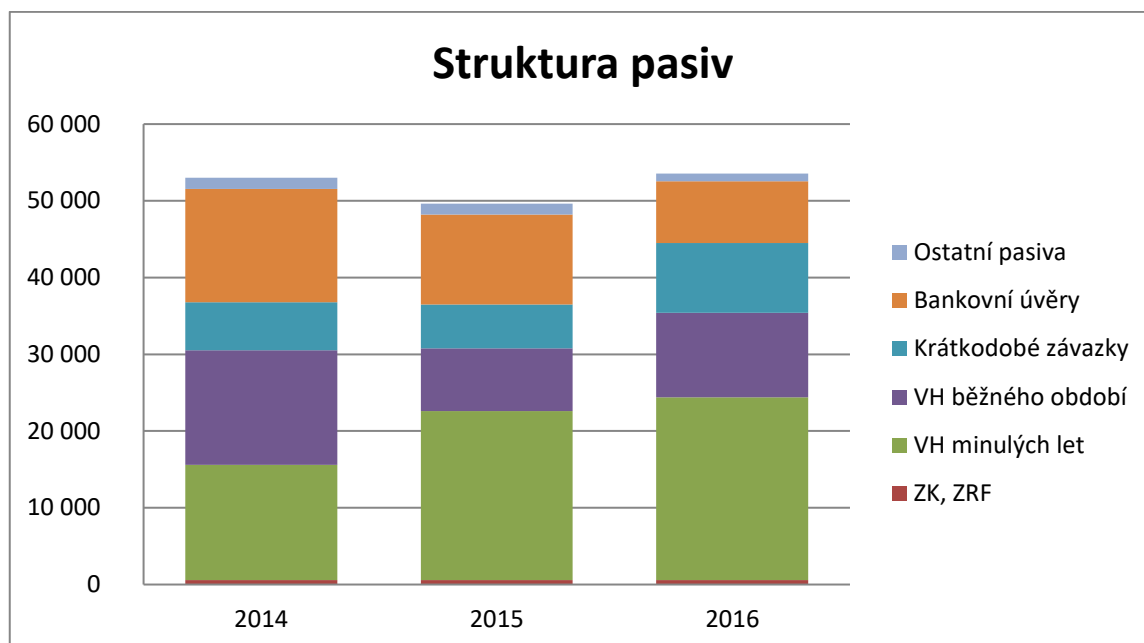
V Obr. 9 je znázorněna struktura aktiv, kde největší část tvoří zásoby, které vybraný podnik účtuje způsobem B. Další, poměrně větší část aktiv, tvoří krátkodobé pohledávky.



Obr. 9 Struktura aktiv vybraného podniku (vlastní zpracování)

V Obr. 10 je vyčíslena struktura pasiv, kde největší část tvoří zisk minulého období, který je především tvořen zvyšujícím se objemem zásob. Další velkou část tvoří zisk daného období a bankovní úvěry.





*Obr. 10 Struktura pasiv vybraného podniku (vlastní zpracování)*

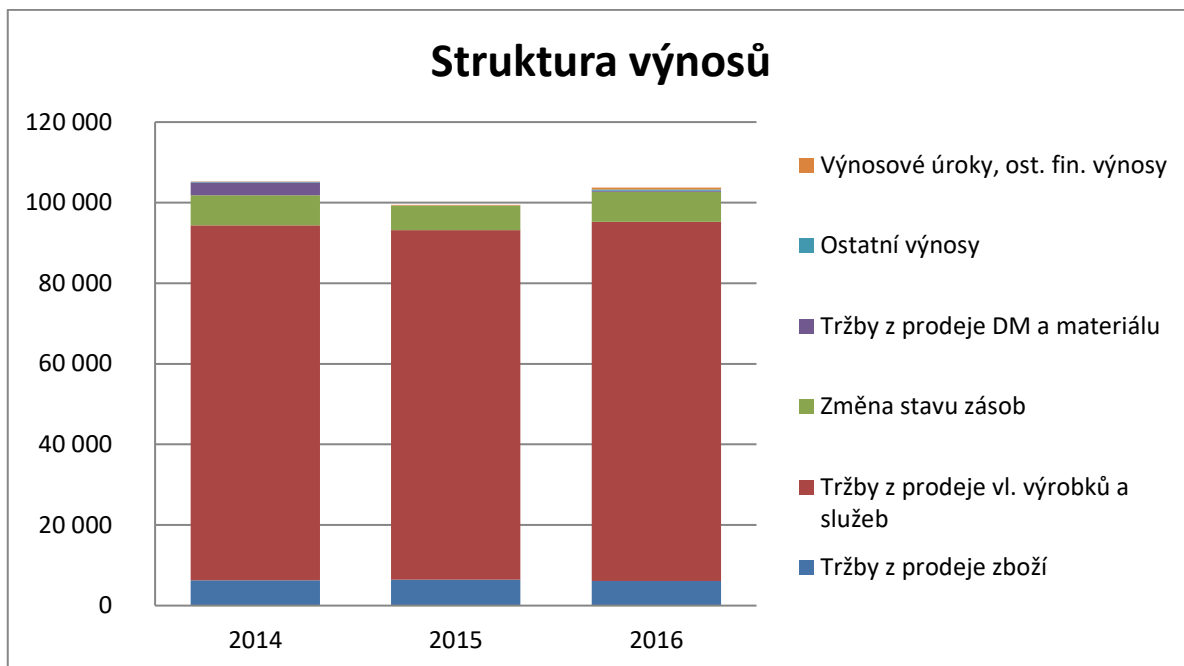
Výkazy vybraného podniku jsou uvedeny v příloze této diplomové práce. Analýza rozvahy byla provedena prostřednictvím horizontální a vertikální analýzy. Aktiva v roce 2015 poklesla o 6%, tento pokles byl způsoben krátkodobým finančním majetkem, který klesnul o 50% a v dalším roce o 21%. Další zajímavou položkou rozvahy jsou již několikrát zmíněné zásoby, jež v roce 2015 vzrostly o 13 %, a v roce 2016 o 20%.

Hodnota pasiv v roce 2015 poklesla o 6 % a v roce 2016 vzrostla o 8%. V roce 2015 bylo zaznamenáno snížení výsledku hospodaření o 45%, v roce 2015 naopak výsledek hospodaření vzrostl o 35%. Výsledek hospodaření minulých období vzrostl v roce 2015 o 47%. Hodnota bankovních úvěrů v roce 2015 a 2016 poklesla o více než 20%, je to dáno tím, že se úvěr postupně splácí.

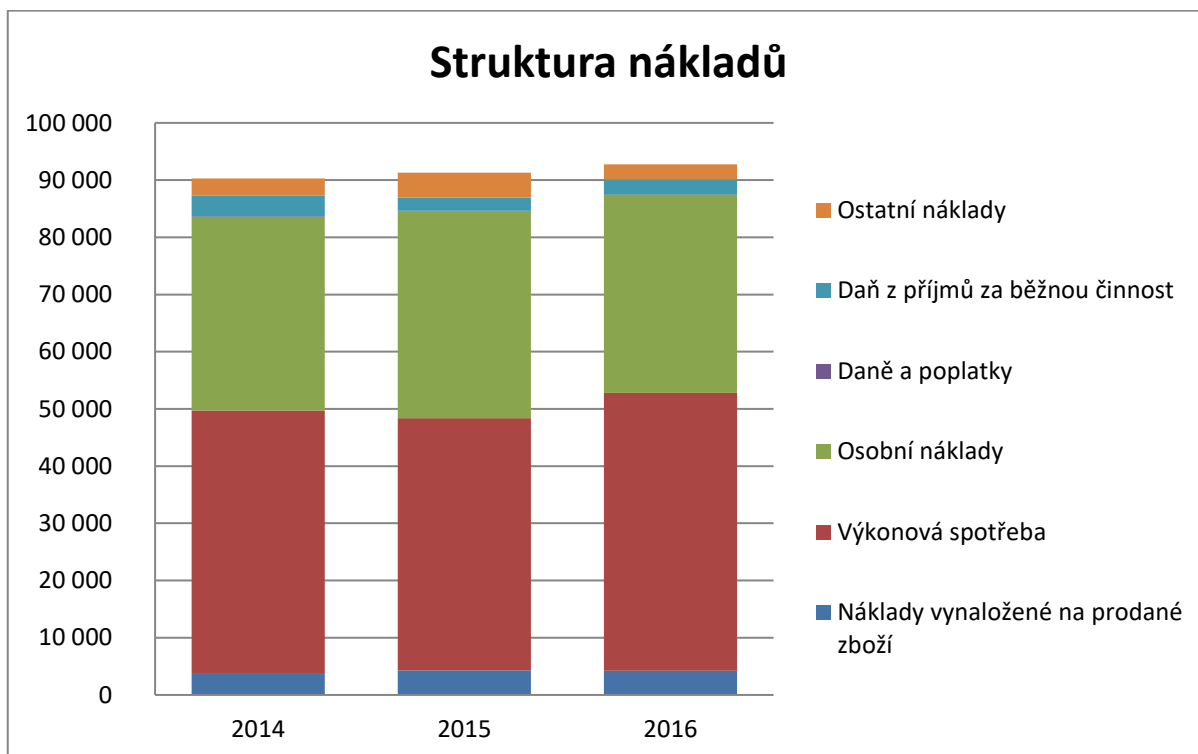
### 7.1.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

V Obr. 11 je uvedena struktura výnosů, jejíž největší část tvoří tržby z prodeje zboží a služeb. Tržby z prodeje zboží tvoří pouze malou část tržeb, protože se jedná o okrajový prodej publikací jiných nakladatelství, převážně odborných knih a učebnic, na dvou podnikových prodejnách.

Největší část, jak lze vyčíst z Obr. 12, tvoří výkonová spotřeba a mzdové náklady.



Obr. 11 Struktura výnosů vybraného podniku (vlastní zpracování)



Obr. 12 Struktura nákladů vybraného podniku (vlastní zpracování)

Vertikální analýzou byl v roce 2015 zjištěn pokles 5% oproti roku 2014, v roce 2016 výnosy vzrostly o 4%. Největší změna nastala u položky změny stavu zásob v roce 2015 v hodnotě -17% a v roce 2016 v hodnotě 21%.

U celkových nákladů byl nárůst nepatrný. Výkonová spotřeba v roce 2015 poklesla o 4% a v roce 2015 vzrostla o 10%. Za zmínku stojí i změna osobních nákladů, které v roce 2015 vzrostly o 7% a v roce 2015 poklesly o 4%.

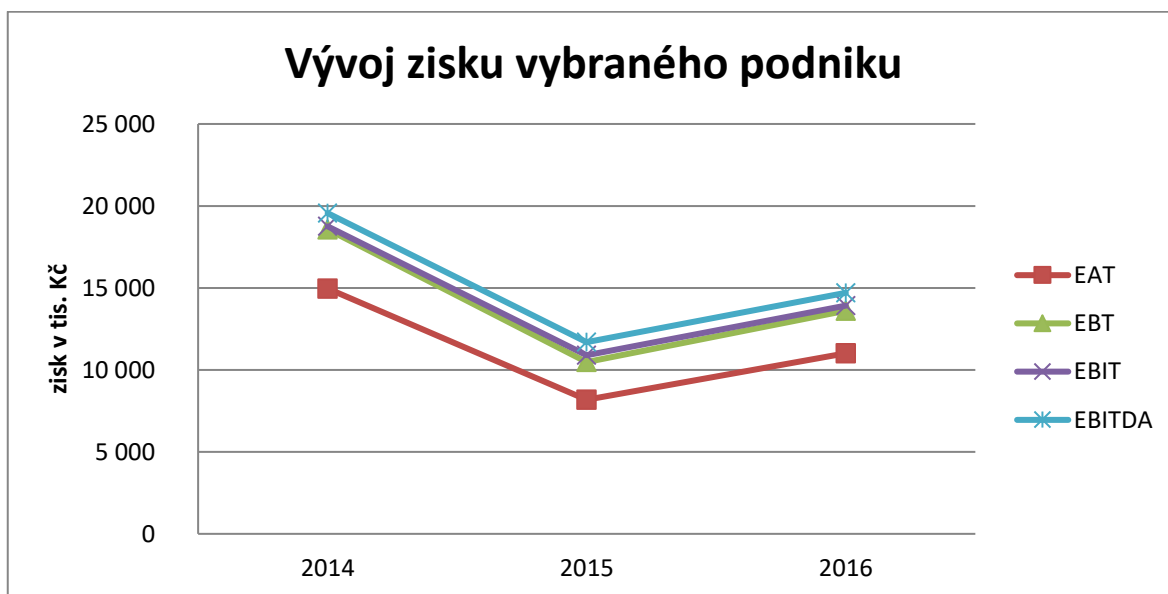
Dle horizontální a vertikální analýzy lze říci, že vybraný podnik je, až na relativně malé výkyvy v roce 2015, stabilní. Měl by zvážit zvyšující se hodnotu zásob, která není příliš příznivá.

### 7.1.3 Vývoj zisku

Pro měření výkonnosti podniku jsou nejpoužívanějšími ukazateli právě ukazatelé zisku. První ze sledovaných ukazatelů je EAT, což je čistý zisk, a dalším ukazatelem je EBT, zisk před zdaněním. Tito dva ukazatelé byly ve sledovaných letech v zisku. V roce 2015 je poměrně velký výkyv. Dalšími sledovanými ukazateli jsou EBIT, zisk před zdaněním a úroky, a EBITDA, zisk před zdaněním, úroky a odpisy. I tyto ukazatelé jsou ve sledovaných obdobích v zisku, jak lze vyčíst z Tab. 12 a Obr. 13.

Tab. 12 Vývoj zisku vybraného podniku (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016
<b>EAT</b>	14 960	8 181	11 007
<b>EBT</b>	18 573	10 478	13 617
<b>EBIT</b>	18 753	10 893	13 914
<b>EBITDA</b>	19 560	11 693	14 705



Obr. 13 Vývoj zisku vybraného podniku (vlastní zpracování)

## 7.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Čistý pracovní kapitál (Net working capital) je vyjádřen jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy, včetně bankovních úvěrů a výpomocí. Tento ukazatel, v porovnání s dalšími ukazateli, vyjadřuje finanční sílu vybraného podniku. Růčková a Roubíčková (2012, s. 107) uvádí, že jistá výše čistého pracovního kapitálu poskytuje vybranému podniku a jeho věřitelům jistotu dobrého finančního zázemí.

Čistý pracovní kapitál by měl dosahovat 30%-50%, což vybraný podnik přesáhl téměř dvakrát. To znamená, že je podnik finančně stabilní. Tato vysoká hodnota je způsobena již několikrát zmíněným zvyšujícím se množstvím zásob.

Tab. 13 Čistý pracovní kapitál vybraného podniku (vlastní zpracování)

Text	2014	2015	2016
Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)	42 251	40 291	40 952
ČPK/OA	87%	88%	82%

## 7.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele patří mezi nejčastěji používané rozborové metody kvůli snadné dostupnosti dat z účetních závěrek. Mezi poměrové ukazatele se řadí rentabilita, likvidita, aktivita, zadluženost a kapitálový trh.

### 7.3.1 Ukazatele likvidity

Růčková a Roubíčková (2012, s. 116) uvádí, že existuje přímá závislost mezi pojmy solventnost a likvidita. Tuto vzájemnou závislost lze vysvětlit, že podmínkou solventnosti je likvidita.

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku a měla by se pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5. Jak lze vyčíst z Tab. 14, tak běžná likvidita vybraného podniku je několikanásobně vyšší. To je způsobeno především tím, že podnik má na skladě velké množství zásob. Vysoká hodnota tohoto ukazatele znamená menší riziko platební neschopnosti vybraného podniku.

Pohotová likvidita vyjadřuje poměr oběžných aktiv bez zásob ke krátkodobým dluhům a měla by se pohybovat v rozmezí 1-1,5. Pohotová likvidita vybraného podniku, jak je uvedeno v Tab. 14, dosahuje opět vyšších než doporučených hodnot.

Do okamžité likvidity vstupují nejlikvidnější položky z rozvahy. Vyjadřuje se jako poměr finančního majetku a krátkodobých závazků a měla by dosahovat hodnot v rozmezí 0,9-1,1, avšak pro Českou republiku je uváděna nižší hodnota v rozmezí 0,2-0,6. Ve sledovaném podniku má tato hodnota klesající charakter, ale stále se drží stanoveného rozmezí pro Českou republiku.

*Tab. 14 Ukazatele likvidity vybraného podniku (vlastní zpracování)*

Ukazatel likvidity	2014	2015	2016
Běžná likvidita	7,95	8,06	5,50
Pohotová likvidita	3,73	2,86	1,58
Okamžitá likvidita	1,54	0,83	0,41

*Tab. 15 Ukazatele likvidity odvětví (vlastní zpracování na základě dat MPO)*

Ukazatel likvidity	2014	2015	2016
Běžná likvidita	1,46	1,06	0,56
Pohotová likvidita	1,39	1,02	0,54
Okamžitá likvidita	0,35	0,67	0,30

### 7.3.2 Ukazatele rentability

Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje. Ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti. Tento ukazatel je vyjádřen poměrem zisku k částce vloženého kapitálu.

Prostřednictvím ROA lze zjistit celkovou efektivnost vybraného podniku. Rentabilita aktiv v roce 2015 citelně poklesla a v porovnání s odvětvím je ve sledovaných obdobích vyšší.

*Tab. 16 Ukazatele rentability vybraného podniku (vlastní zpracování)*

Ukazatel rentability	2014	2015	2016
Rentabilita tržeb (ROS)	19,21%	11,69%	14,57%
Rentabilita aktiv (ROA)	35,37%	21,95%	25,98%
Rentabilita vl. kapitálu (ROE)	48,99%	26,59%	31,08%

V Tab. 16 je uvedeno, že rentabilita tržeb v roce 2015 znatelně poklesla. V roce 2016 měla rostoucí tendenci. Odvětví viz Tab. 17, mělo rentabilitu tržeb opět vyšší.

Rentabilita vlastního kapitálu v roce 2015 poklesla, oproti odvětví však byla ve vyšší hodnotě, což lze hodnotit kladně.

Tab. 17 Ukazatele rentability odvětví (vlastní zpracování na základě dat MPO)

Text	2014	2015	2016
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</b>	22,78%	17,70%	20,88%
<b>Rentabilita aktiv (EBIT/Aktiva)</b>	13,39%	11,90%	10,94%
<b>EBIT/Tržby</b>	13,78%	29,10%	26,76%

### 7.3.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity sledují schopnost vybraného podniku využívat majetek, což znamená, jak podnik využívá svá aktiva, nevyužité kapacity a zda má dostatek produktivních aktiv.

Hodnota ukazatele obratu aktiv je specifická pro každý obor, tudíž není přímo dána doporučená hodnota. Tento ukazatel určuje efektivnost využívání aktiv a jeho hodnota je ve sledovaných obdobích obdobná.

Doba obratu zásob určuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby. Jak je uvedeno v Tab. 18, tak tento ukazatel opět dosahuje vysokých hodnot a má rostoucí charakter, což není příznivé.

Doba obratu pohledávek určuje, jak dlouho trvá, než se pohledávky přemění na peníze. Tento ukazatel má ve vybraném podniku příznivý klesající charakter.

Doba obratu závazků zjednodušeně označuje dobu, po kterou jsou obchodní závazky neuhrazeny. V roce 2015, jak je uvedeno v Tab. 18, je značný nárůst. Podle výkazu z rozvahy uvedené v příloze této diplomové práce je způsobem zvýšením hodnoty neuhrazených závazků z obchodních vztahů na konci roku.

Tab. 18 Ukazatele aktivity vybraného podniku (vlastní zpracování)

Ukazatel aktivity	2014	2015	2016
<b>Obrat aktiv</b>	1,84	1,88	1,78
<b>Doba obratu zásob</b>	98,26	116,46	136,41
<b>Doba obratu pohledávek</b>	55,54	50,48	44,65
<b>Doba obratu závazků</b>	21,33	20,21	41,42

### 7.3.4 Ukazatele zadluženosti

Jedná se o poměrové ukazatele, které se jinak označují jako ukazatele dlouhodobé finanční stability. Pomocí nich se zjistí, jak podnik využívá k financování cizí zdroje a jak je schopen dostát svým závazkům.

Celková zadluženost je jinými slovy solventnost podniku. Tento ukazatel je důležitý pro věřitele. Podle Tab. 19 má ukazatel zadluženosti klesající charakter, jenž je dán především

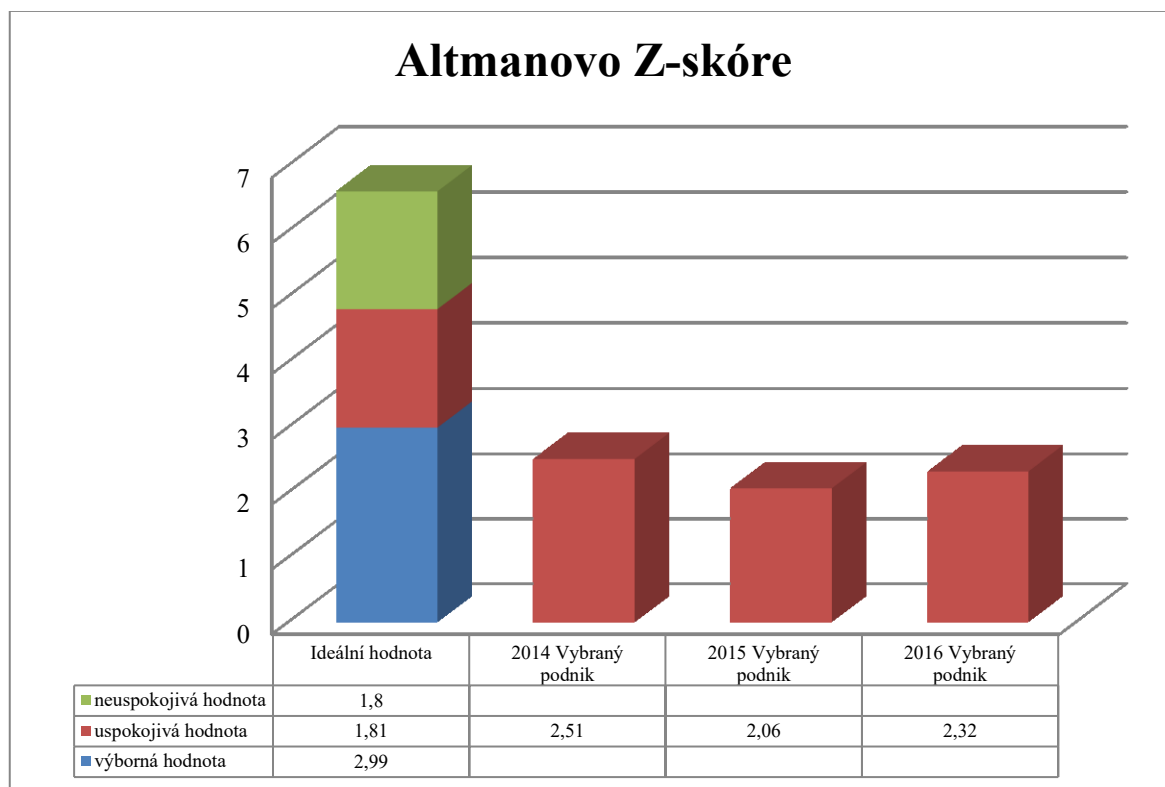
splácením úvěru, kterým byl vybraný podnik zatížen od roku 2013 a měl by být úplně splacen v roce 2019.

Tab. 19 Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)

Ukazatel	2014	2015	2016
Celková zadluženost (debt ratio)	42,41%	38,01%	33,89%
Koeficient samofinancování (equity ratio)	57,59%	61,99%	66,11%
Míra finanční samostatnosti	69,59%	57,63%	48,35%
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	13,57	13,92	14,52
Ukazatel úrokového krytí	83,15	19,71	37,01

#### 7.4 Altmanovo Z-skóre

Prostřednictvím Altmanova Z-skóre bylo zhodnoceno zdraví vybraného podniku. Viz Obr. 14, vybraný podnik dosahuje uspokojivých hodnot.



Obr. 14 Altmanovo Z-skóre vybraného podniku (vlastní zpracování)

#### 7.5 Shrnutí výsledků finanční analýzy

Finanční analýzou bylo zjištěno, že vybraný podnik víceméně dosahuje uspokojivých hodnot. V roce 2015 byl však znatelný výkyv, ten se ovšem v roce 2016 ustálil.

Hodnoty zjištěné finanční analýzou ovlivňuje zvyšující se stav zásob. Podnik by měl zvážit, zda je pro něj výhodné mít na skladě takové množství. Bylo by dobré se zaměřit na knihy, které nemají dostatečný odbyt, a vytvořit k nim odpis či zhodnotit, zda se mu vyplatí je zlikvidovat.

Podnik má poměrně nízkou míru zadluženosti a snižující se dobu obratu pohledávek, což je velmi příznivý jev. Okamžitá likvidita dosahuje hodnot, které jsou pro Českou republiku optimální.

Podle výsledků finanční analýzy lze konstatovat, že se jedná o zdravý a prosperující podnik. Avšak otazník visí nad jeho skladem, kde je možnost zefektivnění a zpřehlednění výsledků finanční analýzy.



## 8 PROJEKTOVÁ ČÁST

V předchozí kapitole byla provedena strategická a následně finanční analýza vybraného podniku. Níže jsou vysvětleny poznatky zjištěné pomocí těchto analýz, ze kterých se vycházelo v projektové části této diplomové práce.

### 8.1 Východiska pro projektovou část práce

Pomocí strategické analýzy byly zjištěny informace o vnitřním i vnějším okolí vybraného podniku. Na základě zjištěných výsledků byl vytvořen konkrétní podnikatelský plán. PEST analýzou bylo zjištěno, že v české ekonomice roste HDP a míra inflace. Roste bohatství obyvatelstva, které tendenci více utrácet, což je pro podnikatele příznivý jev. Bohužel s tím souvisí i zvyšování cen surovin a služeb, a to již tak příznivé není. Také nad naší ekonomikou visí otazník hrozby krize na trhu nemovitostí.

Pokud chce být podnik úspěšný, měl by klást velký důraz na oblast marketingu. Protože marketing je klíčem k úspěchu. Pokud máte kvalitní produkt, ještě neznamená, že bude mít odběratele, protože může mít například špatný obal a propagaci. Ve strategické analýze bylo zmíněno, že se vybraný podnik nedostatečně reprezentuje na sociálních sítích, ve kterých je velký potenciál a spousta možností. V podnikatelském plánu by měly být eliminovány tyto a jiné slabé stránky podniku. Dále při analyzování konkurence bylo zjištěno, že podnik jako jeden z mála nezareagoval na nabídku webinářů, což pro něj může být v budoucnu fatální. Tudíž i na toto se podnikatelský plán musí zaměřit.

V případě rozšíření vzdělávání o kulinářské semináře bude potřeba se soustředit na personální, finanční, materiální zdroje. Dále prověřit nájmy a možné prostory pro konání seminářů.

### 8.2 Cíle projektu

Cílem projektu je prostřednictvím podnikatelského plánu navrhnout vhodná řešení pro rozvoj vybraného podniku. Jedná se především o tvorbu těchto plánů:

- Marketingový a obchodní plán;
- Plán nákupu, výroby a distribuce;
- Organizační a personální plán;
- Finanční plán.

### 8.3 Návrh podnikové strategie pro rozvoj vybraného podniku

Na základě provedených analýz v předchozích kapitolách bude následovat určení strategických cílů, poslání a vize vybraného podniku. Tyto pojmy byly již definovány v teoretické části této diplomové práce.

#### 8.3.1 Poslání a vize vybraného podniku

Vybraný podnik, ačkoliv působí na trhu již čtvrt století, nemá definované ani poslání a ani vizi. Určení mise (poslání) vyjadřuje, proč vlastně podnik existuje. Správně by neměla mít více než 20 slov. Vize vyjadřuje představu o tom, jaký by měl být podnik v budoucnu, kam by měl směřovat.

- **Poslání**

Naším posláním je vzdělávat, informovat a přispívat k rozvoji jednotlivce a celé společnosti. S námi Vám již neunikne žádná horká novinka z oblasti účetnictví, daní a práva.

- **Mantra**

Znalostem na dosah.

- **Vize**

Chceme být špičkou v oblasti vzdělávání. Zajistíme, aby se k nám naši věrní zákazníci rádi vraceli, a zároveň se dostaneme do povědomí lidí, kteří nás ještě neobjevili.

#### 8.3.2 Strategické cíle vybraného podniku

V teoretické části této práce bylo uvedeno, že primárním cílem je z ekonomického hlediska tvorba hodnoty. Ale jsou i dílčí cíle, jejich prostřednictvím jsou plněny cíle hlavní. Hlavním cílem společnosti je právě tvorba hodnoty. Podnik chce být lepší a na trhu se dostat více do povědomí, a prosadit se mezi špičku v oblasti vzdělávání. Čtyři pětiny tržeb jsou získány z přímého prodeje konečnému zákazníkovi, tudíž je potřeba se zaměřit na spokojenost zákazníka. Vybraný podnik stanovil dobu na splnění cílů 5 let, to znamená, že by jich mělo být dosaženo do roku 2023. Byly určeny tyto strategické cíle:

- Otevření nové pobočky v Brně;
- Vydávání beletrie;
- Zavedení webinářů;

- Zvýšení podílu na trhu;
- Přípravení vybraného podniku na vstup na slovenský trh;
- Rozšíření nabídky seminářů o jiné oblasti (například vaření, rekvalifikační kurzy a podobně);
- Spolupráce s blogery;
- Nový e-shop.

### 8.3.3 Návrh podnikové strategie a její zhodnocení

Jak bylo zjištěno ve SPACE analýze, vybraný podnik zaujímá agresivní strategii. Podle těchto výsledků by se vybraný podnik měl zaměřit na trh, vývoj produktu, koncentrickou diverzifikaci, horizontální diverzifikaci, složenou diverzifikaci, dopřednou diverzifikaci, zpětnou diverzifikaci a horizontální integraci.

Vybraný podnik se předně bude zabývat rozšířením produktů o něco, co na trhu chybí, rozšířením nabídky svých seminářů, využíváním techniky. Jelikož se pohybuje na trhu již čtvrt století a v oblasti marketingu nevyužívá všech možností, je vhodné se zaměřit na marketingovou strategii. Zde by se pozornost měla ubírat na minimalizaci nákladů, diferenční strategii a strategii zaostření.

Tento návrh podnikové strategie vybraného podniku bude podrobněji rozpracován v následujících plánech.

## 8.4 Dílčí strategické plány

V této kapitole bude zpracován projekt diplomové práce, který by měl být přínosný pro vybraný podnik. Budou zde navrženy jednotlivé plány, pomocí nichž by měl vybraný podnik dosáhnout stanovených cílů v kapitole 8.3.2. Doprovodné plány se budou týkat oblastí marketingu, nákupu, výroby, distribuce, personalistiky a financí.

### 8.4.1 Marketingový a obchodní plán

V cílech vybraného podniku bylo uvedeno, že chce zvýšit svůj podíl na trhu a dostat se více do povědomí zákazníků. A právě toho dosáhne díky marketingu. Ve strategické analýze byla určena konkurence vybraného podniku a jeho pozice na trhu. Nyní budou marketingové strategie vybraného podniku podrobněji rozebrány a bude na jejím základě vytvořen marketingový plán.

#### 8.4.1.1 Marketingové a obchodní cíle

Hlavním cílem podniku je být špičkou v oboru vzdělávání. Toho bude dosaženo prostřednictvím lepší propagace, ve které je stále, co zlepšovat. Díky marketingu se vybraný podnik bude chtít dostat do povědomí nejen svými produkty, které již v oběhu jsou, ale také novinkami, jež byly naznačeny v kapitole 8.3.2. Mezi tyto novinky se řadí webináře, kulinářské semináře, beletrie, kterou podnik ještě nevydává. V cílech bylo naznačeno, že se vybraný podnik chce prosadit na slovenském trhu, otevřít pobočku v Brně, na což by měl upozornit své potenciální zákazníky vhodnou propagací.

Tab. 20 Dílčí cíle a doba jejich naplnění (vlastní zpracování)

Cíl	Doba do naplnění cíle		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Beletrie	2 roky	1 rok	0,5 roku
Webináře	2 roky	1 rok	0,5 roku
Vstup na slovenský trh	6 let	5 let	3 roky
Otevření nové pobočky v Brně	4 roky	3 roky	2 roky
Kulinářské semináře	3 roky	1 rok	0,5 let

Zákazníky vybraného podniku jsou především lidé ve věku 35 a výše. Firma by chtěla být atraktivní i pro mladší ročníky. Cílová skupina marketingu bude tedy zaměřena na občany od 20 do 60 let.

#### 8.4.1.2 Marketingový mix

Marketingový mix tvoří čtyři nástroje, tzv. 4P, kam patří produkt (*product*), cena (*price*), distribuce (*place*) a propagace (*promotion*).

##### Produkt

V kapitole 5.1.1 bylo vymezeno produktové portfolio. Vybraný podnik se zabývá pořádáním seminářů a vydáváním knih, bude potřeba se v případě produktu zaměřit na tyto oblasti jednotlivě.

- **Pořádání seminářů**

Sledovaný podnik se zaměřuje především na pořádání odborných seminářů. Pomalu rozšiřuje svoji působnost i o nové typy seminářů, z nichž lze jmenovat „Jarní očista pomocí základních potravin, které máte doma“, „Lepší paměť snadno a rychle“ a „Asertivita, neříkejte ANO, když chcete říci NE“. Konkurence již zavedla webiná-

ře, které jsou pro klienty výhodnější jak cenově tak, časově. Výhodou webinářů je, že se jich může účastnit více lidí, tudíž je pravděpodobné zvýšení tržeb. Další výhodou je, že se ušetří na nájmu, občerstvení a správních nákladech. Od toho se odvíjí i nižší cena tohoto produktu. Nevýhodou je jeho technická náročnost při jeho zavádění. Lidé stále někam spěchají a technika zažívá stále větší rozmach, a tohle je jedna z možností jak oslovit i širší veřejnost a dostat se více do povědomí.

Mezi další návrh patří zavedení nových kurzů, z nich lze zmínit kulinářské kurzy. Jednalo by se o školení typu: „Jak vařit bezlepkově“, „Naučte se čtyřchodové thajské menu“, „Vaříme zdravě“, „Naučte se dělat kávu jako barista“ a podobně. Vybraný podnik vydává i kuchařky, které se zabývají právě zdravou kuchyní, na seminářích by byly k prodeji, což by pravděpodobně pozvedlo jejich prodej. Mohla by být zajištěna spolupráce s foodblogery, díky kterým by byl větší zájem ze strany jejich sledujících. Jak lze vidět v televizi – všude se vaří. Každý vaří, a již se nevaří jen klasická česká kuchyně, ale je zájem i o nové typy kuchyní. Čím dál populárnější je například asijská, řecká a italská kuchyně. V oblasti vaření je spousta možností. Zavedení těchto seminářů však bude velmi finančně náročné, protože se musí pronajmout místnost v budově, kde vybraný podnik sídlí, který se musí následně upravit pro kulinářská školení.

- **Vydávání publikací**

Vybraný podnik se zaměřuje jak na odbornou literaturu, tak na knihy týkající se volného času, duchovna, pozitivna. Již ve finanční analýze byl několikrát zmíněný „nabobtnalý“ sklad, který se stále zvětšuje. Což je problém, protože některé z volnočasových publikací jsou ztrátové, tudíž nepokryjí ani své náklady. Vybraný podnik by se dle mého měl zaměřit především na pečlivý výběr publikací, a koupit spíše licenci, která je sice dražší, ale je zajištěn její odbyt. Například knihy o duchovnu si hledají své zákazníky těžko. Podnik by měl zvážit, zda knihy tohoto typu dále vydávat. Naproti tomu knihy týkající se zdravého životního stylu, které také vydává, mají velký potenciál. Jak bylo zmíněno u seminářů, tak v případě kuchařek by byl zajištěn odbyt, pořádáním seminářů z oblasti vaření.

Nově by se podnik mohl zaměřit na vydávání beletrií, u které je jednodušší „naražit“ na bestseller. Zároveň se snáze prodává.

U vydávaných knih je pečlivě vybraný design. Většinou se přebírá již od původního zahraničního vydavatele. První, co zákazník uvidí, je obal a ten prodává, je proto velmi důležité se soustředit právě na něj.

### Cena

Ke každé publikaci se tvoří předběžná kalkulace, podle níž je rozhodnuto, zda ji podnik vydá či ne. Kalkulace se skládá z přímých a nepřímých nákladů. Mezi přímé náklady patří tyto náklady:

- Autorský honorář;
- Překlad;
- Korektura;
- Sazba;
- Tisk;
- Mzdové náklady redakce.

Mezi nepřímé se řadí:

- Odbytová režie;
- Marketing;
- Správní režie;
- Zisk 8%.

Na konci každé kalkulace je tabulka, kde podnik zjistí, kolik kusů musí být prodáno, aby byla daná publikace zisková. Bohužel v případě některých volnočasových knih, publikace nepokryje ani svoje náklady.

Procentuelní zisk je podle mě adekvátní a neměnila bych jej. Zaměřila bych se však na pečlivější výběr publikací.

U pořádání seminářů je jednodušší, že v případě malé účasti je zrušen. Tudíž nehrozí, že by daný seminář byl prodělečný. Cena seminářů je jiná v případě konání na Moravě a v Česku, odvíjí se od nákladů spojených s jeho pořádáním. Ceny seminářů na Moravě se pohybují od 1 980 Kč, oproti tomu ceny v Čechách jsou od 2 190 Kč výše.

## Distribuce

Produkty vybraného podniku se k zákazníkům dostávají přímo, kdy učiní objednávku na e-shopu, telefonicky nebo poštou. Nepřímo se k nim dostávají díky knihkupcům, se kterými má vybraný podnik uzavřenou komisní smlouvu.

- **Knihkupci**

Prostřednictvím komisního prodeje se výrobky dostávají více do povědomí. Knihy jsou vždy na konci měsíce vyúčtovány a na základě toho je pak vystavena faktura. Obchodní zástupci vybrané společnosti zajišťují, aby byly publikace na viditelném místě, dohlíží také na inventury. Na pozici obchodního zástupce podnik zaměstnává tři lidi, každý z nich má pod sebou určité kraje, které objíždí. Na tuto pozici je potřebný řidičák a časová flexibilita, protože se jedná o práci, kdy je člověk často mimo domov. Databázi skladů, komunikaci s knihkupci a fakturaci zastává jeden zaměstnanec. Zde funguje vše jak má.

- **Prodejna v Olomouci**

Prodejna v Olomouci prodává nejen vlastní výrobky, ale i nakoupené a komisní knihy. Nachází se přímo v centru města, tudíž cílí i na studenty, kterým je po předložení ISIC karty poskytnuta sleva ve výši 10%. Na začátku školního roku cílí pracovníci prodejny na studenty škol, kdy přímo ve škole prodávají knihy pro daný studijní obor. Tržby prodejny již čtyři roky soustavně klesají, nyní v roce 2018 tržby opět rostou. Pokud by tržby i nadále klesaly, stálo by za zvážení prodejnu přesunout do levnějších prostor, určitě by si i tam našla své zákazníky.

- **Prodejna v Praze**

Kromě seminářů lze v prostorách pražské pobočky koupit publikace. Obdobně jako v olomoucké prodejně i zde jsou knihy vlastní, nakoupené a komisní. Jedná se o doplňkový prodej k seminářům. Hlavní činností je zde pořádání seminářů. I tak tržby se drží v konstantní výši, nemají žádné velké výkyvy.

- **Přímo ze skladu**

Vybraný podnik má celkem dva své sklady, jeden je v Praze a je obstaráván jedním obchodním zástupcem. Další je v Olomouci a je zajišťován externím dodavatelem. V roce 2018 se plánuje, že sklad přejde pod vybraný podnik, spolu s jeho zaměstnanci. Budou s tím souviset náklady na pořízení strojů a know-how. Podle propočtů

to podnik bude stát víc peněz a podle mě by stálo za zvážení, zda do toho jít. Externí dodavatel se svojí činností končí, a ceny u nového dodavatele by nejspíš vyšly ty samé peníze, jako kdyby si danou činnost podnik zajišťoval sám.

- **E-shop**

V září roku 2017 byl spuštěn nový e-shop, došlo tedy k jeho zmodernizování a zpřehlednění. Podle propočtů, již na začátku roku 2018 lze konstatovat, že tento krok přispěl ke zvýšení tržeb. Na e-shopu se dají koupit jak knihy, tak i semináře.

## **Propagace**

Propagace je klíčem k úspěchu vybraného podniku. To jak se prezentujete, o vás něco vypovídá. Prostřednictvím propagace se vybraný podnik snaží získat jeho cílové odběratele, chce zapůsobit na jeho cílovou skupinu.

Propagace se skládá z:

- **Reklamy**

Reklamu vybraný podnik zajišťuje v rádiích, v periodikách, na kulturních akcích. Můžu konstatovat, že v rámci inzerování je velmi činný. Jedná se o nenásilnou formu zviditelnění, která je však poměrně finančně náročná.

- **Podpory prodeje**

Vybraný podnik pořádá na sociálních sítích různé soutěže o jím vydávané knihy. V případě soutěží na sociálních sítích, kdy daný uživatel musí dát „like“ facebookové či instgramové stránce vybraného podniku, to vidí jeho sledující, díky tomu se dostává do povědomí. Jednou z dalších možností je uspořádat soutěž prostřednictvím blogerů, kteří soutěž zveřejní na svém instgramovém účtu, kde mají velké množství sledujících, což způsobí, že dosah soutěže bude o dost větší. Popřípadě jim může rozesílat vzorky knih zdarma za recenzi, kterou zveřejní na svém účtu. Lze zaznamenat, že velký úspěch mají soutěže, ve kterých lze vyhrát mobil značky Iphone, jeho pořizovací cena je sice vysoká, ale sledující by to přilákalo. Otázkou je, zda by po skončení soutěže nezrušili sledování.

Vybraný podnik poskytuje různé bonusy k nákupu. V případě nákupu nad 500 Kč v podnikové prodejně zákazník dostane kávu Nespresso zdarma. U seminářů jsou zákazníkům vystaveny kartičky, kde sbírají body, za které si mohou vybrat buď



hmotný dárek (deštník, baťoh, tričko) nebo nehmotný dárek ve formě volného vstupů na seminář. Toto se vybranému podniku osvědčilo, tudíž v tom hodlá pokračovat.

- **Public relations (vztahy s veřejností)**

Vybraný podnik se snaží přispívat formou darů různým sportovním a jiným uskupením. Jeho logo je například vyobrazeno na dresech jednoho malého fotbalového klubu. Rozšířením tohoto typu propagace by mohlo být vytvoření firemního týmu běžců, kteří by na dresech měli logo firmy. V Olomouci se každý rok koná Olomoucký půl maraton, kde se dá zúčastnit štafety. Nejen, že by se utužovaly kolektivní vztahy, ale došlo by k jeho prezentaci. Vybraný podnik se vyznačuje zájmem o zdravý životní styl a sport k němu neodmyslitelně patří.

- **Osobního prodeje**

Osobní prodej je zajišťován na veletrzích, různých akcích a dvou podnikových prodejnách. Na veletrzích firma prezentuje své produkty, je to pro ni důležitá část propagace. Jedná se především o veletrh Svět knihy, který je pro vybraný podnik nejvíce nákladný, ale má z něj největší zpětnou vazbu.

- **Přímého marketingu**

Vybraný podnik má oddělení Call centrum, které zajišťuje právě přímý marketing. Nabízí produkty vybraného podniku hlavně prostřednictvím e-mailů a občas i telefonicky. Přímého marketingu by mohl vybraný podnik využít v případě jeho návrhu na rozšíření nabídky seminářů o webináře a kulinářská školení. Na konci seminářů by rozdál dotazník, který by zákazníci dobrovolně vyplnili.

#### **8.4.1.3 Plán marketingu**

Jednou z důležitých činností při sestavení podnikatelského plánu je časový harmonogram jednotlivých činností. Plán marketingu byl stanoven pro následující rok. Náklady na další roky budou určeny ve finančním plánu. Pro rok 2018 byl harmonogram stanoven takto:

Tab. 21 Plán marketingu 2018 (vlastní zpracování)

Znak	Činnosti	Plánované náklady (v Kč bez DPH)	Termín plnění dané činnosti	Předcházející činnost
A	Dotazníkové šetření ohledně novinek	-	1. - 20. 7 2018	
B	Vymyšlení soutěží	-	15. 7. 2018	
C	Pořízení výher do soutěží (drobná levná elektronika a jeden Iphone X)	50 000 Kč	18. - 20 7. 2018	B
D	Oslovení blogerů	-	21. - 30. 7. 2018	
E	Pořízení lepšího fotoaparátu pro potřeby marketingového oddělení	12 396 Kč	22. 7. 2018	
F	Školení pracovníka, který bude pro potřeby marketingu na Instagram a Facebook fotit	2 500 Kč	24. 7. 2018	E
G	Školení zaměstnance „Placená reklama na Facebooku (a Instagramu)“	3 050 Kč	25. 7. 2018	
H	Zaplacení reklamy na Instagramu (1500 Kč/měsíc)	7 500 Kč	30. 7. 2018	G
<b>Celkem za zlepšení marketingu</b>		<b>75 446 Kč</b>	<b>Čas celkem 4 týdny</b>	

V případě, že by vybraný podnik pořídil Olympus PEN E-PL8 Kit 14-42 EZ z e-shopu společnosti Olympus, byl by v ceně fotoaparátu i kurz, který normálně stojí 1 300 Kč. Uvedeným fotoaparátem fotí především blogerky, jeho obsluha je jednoduchá a výsledné fotky jsou kvalitní. Jeho cena na stránce oficiálního prodejce je 14 999 Kč s DPH.



Obr. 15 Příklad vhodného fotoaparátu pro potřeby marketingového oddělení (Olympus PEN E-PL8 tělo bílé s kurzem focení zdarma, © 2018)

#### 8.4.2 Plán nákupu, výroby a distribuce

Vybraný podnik nemá zavedený controlling, tudíž své náklady ani tržby podrobně nesleduje. Informace, kterými se řídí, se týkají počtu prodaných kusů publikací a vstupů na semináře. V tomhle směru je sledovaná firma pozadu za konkurencí. Podle mého názoru je to chyba, protože každé jeho středisko by mělo mít sestavený rozpočet, podle něhož by se daný rok řídilo.

##### 8.4.2.1 Plán nákupu jednotlivých středisek

Plán nákupu bude souviset se zavedením controllingu. Nyní nákupy jednotlivých středisek nemají téměř žádný řád.

##### 8.4.2.2 Plán výroby

Vybraný podnik každý rok sestavuje ediční plán, který by v roce 2019 mohl být doplněn o beletrii. A každé pololetí se plánují jednotlivé semináře, jež se v jeho průběhu postupně doplňují, popřípadě pro malou účast ruší. Jak bylo uvedeno výše, tak rozpočty daný podnik nesestavuje, jejich zavedení se plánuje na rok 2019 a bude podrobněji popsán ve finančním plánu.

Tab. 22 Počet publikací vydaných v letech 2015-2017 (vlastní zpracování)

Druh publikace	2015	2016	2017
Odborné	31	40	28
Volnočasové	48	49	42
Odborné časopisy	29	29	27
<b>Celkem</b>	<b>108</b>	<b>118</b>	<b>97</b>

Zavedení beletrie by pro podnik nemělo být nijak složité. Volnočasové publikace, které nemají takový odbyt, by mohly být o ni rozšířeny. Díky rozšíření by se dalo počítat se zvýšením tržeb a tím i zisku. V roce 2019 by se mohlo počítat s vydáním pěti knížek z oblasti beletrie. Licence by se zakoupily již na podzim roku 2018.

Tab. 23 Harmonogram zařazení beletrie do výroby v roce 2019 (vlastní zpracování)

Znak	Činnosti	Plánované náklady (v Kč bez DPH)	Termín plnění dané činnosti	Předcházející činnost
A	Výběr vhodných titulů beletrie	–	1. – 31. 10. 2018	
B	Sepsání autorské smlouvy za licenci (3 000 EUR/licence)	–	12. – 16. 11. 2018	A
C	Úhrada faktur (při přepočtu cca 25,40 CZK/EUR), 5 licencí	381 000 Kč	30. 11. 2018	B
D	Překlad (cca 40 tis. Kč/publikaci, záleží na počtu normostran)	200 000 Kč	29. 3. 2019	C
E	Redaktorské práce (cca 10 tis. Kč/publikace)	50 000 Kč	31. 5. 2019	D
F	Sazba (cca 10 tis. Kč/publikace)	50 000 Kč	31. 5. 2019	D
G	Výběr vhodné tiskárny	–	6. 6. 2019	F, E
H	Tisk (podle počtu výtisků, papíru, vazby; cca 60 000 Kč/publikace)	300 000 Kč	14. 6. 2019	G
<b>Celkové náklady za beletrii v roce zavedení</b>		<b>981 000 Kč</b>	<b>Čas celkem 39 týdnů</b>	

Jak lze vyčíst z Tab. 24, tak počet seminářů se zvyšuje. Podle údajů z výkazů je s tím spojený růst tržeb vybraného podniku. Navrhuji další rozšíření o kulinářské semináře, ve kterých vidím potenciál.

Tab. 24 Počet seminářů v letech 2015-2017 (vlastní zpracování)

Pobočka seminářů	2015	2016	2017
Praha	188	229	275
Olomouc	305	345	425
<b>Celkem</b>	<b>493</b>	<b>574</b>	<b>700</b>

Vybraný podnik stále nemá zavedené webináře. Pro účast na webinári je potřeba mít běžný internetový prohlížeč (například Internet Explorer, Mozilla Firefox). Účastníci daného webináře uvidí svého lektora na obrazovce počítače a zároveň uvidí připravenou prezentaci a jiné dokumenty. Během semináře se účastníci budou moci dotázat v chatu.

Na daný webinář se budou přihlašovat prostřednictvím e-shopu, jako se přihlašují na již zavedené semináře.

Pro tento typ seminářů, bude zapotřebí další pracovní síla a technické vybavení. Mezi nejznámější platformy patří Adobe Connect, GoToMeeting, Webex, Onif, WizIQ. Nejprve

bude potřeba, aby se vybraný zaměstnanec účastnil školení, kde lze zjistit různé typy, jak úspěšně webináře zavést. Pokud by vybraný podnik zvolil jako poskytovatele softwaru Adobe Connect plus, což je kompletní digitální učební řešení pro školitele, cena by se pohybovala okolo 200-370 dolarů/měsíc a daného webináře by se mohlo účastnit až 200 lidí.

Dále je potřeba pořídit výkonný notebook, dobrou webkameru, sluchátka a mikrofon. Cena notebooku se bude pohybovat v rozmezí 20-25 tisíc Kč, pořízení může být například Dell Vostro 5568 šedý, jež se dá na stránce alza.cz pořídit za 20 490 Kč včetně DPH a bez DPH 16 934 Kč. Kvalitní webkamera se dá koupit za 3 000 až 6 000 Kč, například z webu alza.cz lze pořídit Logitech BRIO za 5 190 Kč s DPH. Kvalitní bezdrátová sluchátka s mikrofonem Sennheiser CX 6.BT In-Ear Wireless na webu alza.cz lze pořídit za 2 590 Kč s DPH.

Tab. 25 Harmonogram zavedení webinářů (vlastní zpracování)

Znak	Činnosti	Plánované náklady (v Kč bez DPH)	Termín plnění dané činnosti	Předcházející činnost
A	Účast na semináři „Jak začít pořádat školení online“	2 400 Kč	4. 6. 2018	
B	Výběr a koupě softwaru	8 214 Kč/měsíc	11. – 15. 6. 2018	A
C	Pořízení počítače	16 934 Kč	15. 6. 2018	A
D	Pořízení mikrofonu	2 140 Kč	15. 6. 2018	A
E	Pořízení webkamery	4 290 Kč	15. 6. 2018	A
F	Testování provozu	-	15. – 31. 7. 2018	
<b>Celkem náklady za zavedení webinářů</b>		<b>75 048 Kč</b>	<b>Čas celkem 8,5 týdnů</b>	

Další z cílů společnosti je rozšíření seminářů o specifické semináře zabývající se vařením. Vybraný podnik vydává velké množství kuchařek, tak to na sebe bude dobře navazovat. Nejprve by na základě dotazníků měl zjistit, zda o tento typ školení bude zájem. Dotazníkové šetření může probíhat na e-shopu vybraného podniku, kde by zákazník dobrovolně po dokončení nákupu byl dotázán. Následovat by mělo zajištění vhodných lektorů, čili získání spolupráce například s foodblogery, vyhlášenými kuchaři, či autory publikací, které ve vybraném podniku již vyšly. Pro zavedení tohoto typu seminářů bude však potřeba najít vhodné prostory, v sídle budovy je v nabídce k pronájmu místnost o rozměru 51 m<sup>2</sup>, která vychází měsíčně na 6 200 Kč bez DPH plus se ve stejné hodnotě zaplatí i provize makléři. Další, co bude muset navazovat je technická úprava místnosti. Bude potřeba místnost vybavit potřebným nábytkem a vybavením pro vaření, aby bylo místo maximálně pro 10 účastníků.

Tab. 26 Harmonogram zavedení kulinářských seminářů (vlastní zpracování)

Znak	Činnosti	Plánované náklady (v Kč bez DPH)	Termín plnění dané činnosti	Předcházející činnost
A	Dotazníkové setření	-	10. – 21. 9. 2018	
B	Vyhledání potenciálních lektorů	-	24. – 28. 9. 2018	A
C	Oslovení lektorů	-	1. – 3. 10. 2018	B
D	Vyhledání vhodného prostoru	-	4. – 5. 10. 2018	C
E	Sepsání nájemní smlouvy 6 200 Kč/měsíc plus 6 200 provize	24 800 Kč	6. 10. 2018	D
F	Úprava prostor	300 000 Kč	7. – 31. 10. 2018	E
G	Slavnostní otevření	50 000 Kč	1. 11. 2018	F
<b>Celkem za zavedení kulinářských seminářů</b>		<b>374 800 Kč</b>	<b>Čas celkem 7,5 týdne</b>	

#### 8.4.2.3 Plán distribuce

Vybraný podnik plánuje převzít v květnu hlavní sklad, který je nyní provozován externím dodavatelem. Od tohoto dodavatele plánuje odkoupit jeho know-how, stroje a převzít pod sebe jeho čtyři zaměstnance. Dále bude na tento sklad převeden jeden stálý zaměstnanec, který bude mít sklad na starosti. Fakturované náklady na provoz hlavního skladu činily za rok 2017 1 602 tis. Kč s DPH, 1 324 tis. Kč bez DPH.

Vybraný podnik by současně přebíral dva klienty, tudíž by se mu zvýšily tržby.

#### 8.4.2.4 Plán převzetí hlavního skladu

Náklady související s převzetím hlavního skladu, který zajišťoval externí dodavatel, byly určeny takto:

Tab. 27 Náklady související s převzetím hl. skladu v 1. roce (vlastní zpracování)

Text	Cena za jednotku bez DPH	Počet jednotek	Částka celkem bez DPH
Odkoupení strojů	300 000 Kč	1	300 000 Kč
Odkoupení know-how	100 000 Kč	1	100 000 Kč
Čtyři noví zaměstnanci (skladníci) – hrubá mzda	15 000 Kč	4x8měsíců	480 000 Kč
Čtyři noví zaměstnanci – sociální a zdravotní pojištění 34%	5 100 Kč	4x8měsíců	163 200 Kč
Vstupní prohlídka nových zaměstnanců	20 000 Kč	1	20 000 Kč
Balící materiál	50 Kč	15 000	750 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 813 200 Kč</b>

### 8.4.3 Organizační a personální plán

Organizační a personální plán by měl navazovat na předchozí plány. S rozvojem firmy souvisejí totiž i personální a různé organizační změny. V rámci převedení skladu do vlastnictví vybraného podniku budou některé pracovní síly převedeny plus další budou převzaty od dané externí firmy, která nyní distribuci zajišťuje. Pro zavedení webinářů bude potřeba najmout jednu pracovní sílu na poloviční úvazek, která bude tento typ seminářů obstarávat. Dále je potřeba ve vybraném podniku přesně vymezit povinnosti a činnosti pracovníků, protože to nemají přímo určené v pracovní smlouvě. Často jsou pracovní síly nezastupitelné, což by mohl být problém, pokud by nastala dlouhodobá pracovní neschopnost.

#### 8.4.3.1 Přesné určení povinností a odpovědností pracovníků

Jak již bylo zmíněno výše, tak pracovníci ve vybraném podniku, nemají písemně určené povinnosti a odpovědnosti. Přímou v informačním systému vybraného podniku, lze tyto údaje uvést. Firma je rozdělena na střediska uvedená v Tab. 28.

Tab. 28 Počet zaměstnanců jednotlivých středisek vybraného podniku k 31. 3. 2018 (vlastní zpracování)

Číslo střediska	Název střediska	Počet zaměstnanců
00100100	NAKLADATELSTVÍ	1
00100100100	Publikace	12
00100100800	Odborné časopisy	1
00100200	SEMINÁŘE	1
00100200100	Semináře Praha	3
00100200500	Semináře Olomouc	2
00100300	OBCHOD A MARKETING	1
00100300100	Obchodní oddělení	5
00100300200	Obchodní zástupci	3
00100300300	Call centrum	14
00100300400	Prodejna Praha	
00100300500	Prodejna Olomouc	2
00100300600	E-shop	
00100300700	Marketing	2
00100300800	Sklady a distribuce	
00100400	SPRÁVA	1
00100400100	Finanční a personální oddělení	2
00100400200	Správa a údržba majetku	
00100400300	IT&IS	1
00100400500	Vedení společnosti	1
<b>Celkem</b>		<b>52</b>

Vybraný podnik má jednoho jednatele, který je společníkem, co má většinový podíl, a čtyři ředitele. Jedná se o ředitele nakladatelství, obchodního ředitele, ředitelku marketingu a správního ředitele. Firma využívá, velký počet pracovníků na základě dohody o provedení práce, kdy se jedná především o lektory a autory.

Na základě podnikového plánu bude středisko seminářů, jež spadá pod správního ředitele, rozšířeno o jednoho pracovníka na poloviční úvazek či celý úvazek. Tento zaměstnanec se bude zabývat zajištěním webinářů a kulinářských seminářů.

U beletrie nebude potřeba najímat novou pracovní sílu, práce bude rozvrhnutá v edičním plánu na daný rok, a podle toho jak se danému typu knih povede, by se uvidělo, zda se vyplatí najmout další zaměstnance střediska nakladatelství.

#### 8.4.3.2 Plán odměňování pracovníků

S rozšiřováním pracovních sil, kromě oblasti vzdělávání, vybraný podnik moc nepočítá. Bude tedy obdobný tomu, co je v roce 2017.

Počet zaměstnanců vybraného podniku se zvýší o pět, jedná se o čtyři skladníky, jednoho pracovníka seminářů. Ze střediska 00100100100 bude jeden zaměstnanec převeden pozici vedoucího skladu. Mzdové náklady se vybranému podniku zvýší o 1 387 tis. Kč/rok.

Tab. 29 Plánovaný počet zaměstnanců jednotlivých středisek vybraného podniku k 31. 3. 2018 (vlastní zpracování)

Číslo střediska	Název střediska	Počet zaměstnanců
00100100	NAKLADATELSTVÍ	1
00100100100	Publikace	11
00100100800	Odborné časopisy	1
00100200	SEMINÁŘE	2
00100200100	Semináře Praha	3
00100200500	Semináře Olomouc	2
00100300	OBCHOD A MARKETING	1
00100300100	Obchodní oddělení	5
00100300200	Obchodní zástupci	3
00100300300	Call centrum	14
00100300500	Prodejna Olomouc	2
00100300700	Marketing	2
00100300800	Sklady a distribuce	5
00100400	SPRÁVA	1
00100400100	Finanční a personální oddělení	2
00100400300	IT&IS	1
00100400500	Vedení společnosti	1
<b>Celkem</b>		<b>57</b>



### **8.4.3.3 Motivace zaměstnanců**

Vybraný podnik má za cíl zvýšení podílu na trhu a svůj rozvoj. Toho bude zajištěno vhodnou motivací zaměstnanců. Nyní jsou zaměstnanci motivováni především pohyblivou složkou mzdy, která se odvíjí od vykonané práce v daném měsíci. Například u pracovníků Call centra je to podle počtu uzavřených obchodů, ale již se neřeší, zda daný obchod proběhl bez problému či zda daný zákazník uhradil.

Je však mýtus, že by zaměstnanci měli být odměňováni pouze penězi, ačkoliv právě peníze jsou důležitým faktorem odměňování. Všechny zaměstnance nejde odměňovat stejně, protože každý má jiný přístup k životu, je tudíž důležité k nim přistupovat individuálně.

Aby byli zaměstnanci vhodně motivováni, je potřeba je zahrnout do svých představ o společnosti a poskytnout jim příležitost se zapojit k jejímu rozvoji. Kromě pohyblivé složky lze motivovat hlavně pochvalou, která má někdy i vyšší úspěch jak odměna finanční.

Pro zaměstnance jsou důležité jasné úkoly, uznání, odpovědnost, spolupráce, různorodost a kariérový růst. Vybraný podnik by měl nastavit podmínky, aby měli zaměstnanci možnost dosahovat své vlastní motivace.

## **8.4.4 Finanční plán**

Finanční plán vychází z návrhů a výpočtů v předchozích plánech. Jedná se o shrnutí celého projektu. V tomto plánu budou shrnuty předpokládané náklady a tržby vybraného podniku v letech 2018, 2019 a 2020.

V dalších letech se dá počítat, že bude míra inflace dále růst, která se odrazí i na růstu cen produktů vybraného podniku. Toto je velmi složité předvídat, tudíž do finančního plánu nebude promítnuto. Největší pravděpodobnost naplnění má nejbližší plán, jež souvisí s rokem 2018. U dalších dvou let se jedná pouze o plán obrazný.

## **8.4.5 Odhad tržeb a nákladů**

### **8.4.5.1 Odhad tržeb**

V případě tržeb roku 2018 vybraného podniku se bude předpokládat, že budou tržby za již prodávané produkty růst o 5% oproti roku 2016, ze kterého vycházím, čehož bude dosaženo nejen díky novému e-shopu a změnám v marketingu. K těmto tržbám se budou uvažovat i tržby za produkty nové, které budou v druhé polovině roku 2018 teprve zavedeny.

Ceny kulinářských seminářů budou nastaveny na 1 990 Kč a budou trvat 3-3,5 hodiny. Počet účastníků bude 10 osob/seminář. V roce 2018 se bude počítat s pěti kurzy za měsíc a v dalších letech podle zájmu až s osmi a více kurzy za měsíc. V optimistické variantě budeme počítat s plnou účastí kurzu a v pesimistické s osmi účastníky. S kulinářskými semináři by se podle plánu mělo začít 1. 11. 2018.

Webináře budou mít cenu nastavenou na 1 090 Kč bez DPH/osobu. Tento typ seminářů má být zaveden od 1. 9. 2018, tudíž se bude jednat v roce 2018 pouze o čtyři měsíce. V rámci zavedení bude v roce 2018 plánováno pět webinářů za měsíc. V optimistické variantě se bude počítat se čtyřiceti účastníky na webinář v roce zavedení v pesimistické s dvaceti účastníky.

Tab. 30 Optimistická varianta tržeb pro rok 2018 (vlastní zpracování)

Produkt	Rozdělení	2016 (v tis. Kč)	2018 (v tis. Kč)		
			do 30. 3.	od 1. 4.	Celkem 2018
Publikace	Odborné a volnočasové	38 804	17 512	23 232	40 744
	Beletrie	-	-	-	-
	Poštovné a balné	1 722	1 083	726	1 809
Časopisy	Odborné časopisy	18 288	16 709	2 494	19 203
Semináře	Praha	16 509	4 656	12 678	17 334
	Olomouc	12 982	3 897	9 734	13 631
	Webináře	-	-	872	872
	Kulinářské semináře	-	-	199	199
Zboží	Praha	2 311	1 410	1 016	2 426
	Olomouc	3 703	1 150	2 738	3 888
Pronájem	Praha, Olomouc	135	13	129	142
Ostatní	Inzerce, ostatní	791	319	512	831
<b>Celkem</b>		<b>95 245</b>	<b>46 749</b>	<b>54 330</b>	<b>101 079</b>

Pesimistická varianta představuje horší uvažovanou variantu, která však stále souvisí s expanzí podniku. V této variantě je předpokládá, že se tržby stávajících produktů nezmění a zájem o nové produkty nebude tak velký, jak u optimistické varianty.

Tab. 31 Pesimistická varianta tržeb pro rok 2018 (vlastní zpracování)

Produkt	Rozdělení	2016 (v tis. Kč)	2018 (v tis. Kč)		
			do 30. 3.	od 1. 4.	Celkem 2018
Publikace	Odborné a volnočasové	38 804	16 678	22 126	38 804
	Beletrie	-	-	-	-
	Poštovné a balné	1 722	1 031	691	1 722
Časopisy	Odborné časopisy	18 288	15 913	2 375	18 288
Semináře	Praha	16 509	4 434	12 075	16 509
	Olomouc	12 982	3 711	9 272	12 983
	Webináře	-	-	436	436
	Kulinářské semináře	-	-	159	159
Zboží	Praha	2 311	1 343	968	2 311
	Olomouc	3 703	1 095	2 608	3 703
Pronájem	Praha, Olomouc	135	12	123	135
Ostatní	Inzerce, ostatní	791	304	487	791
<b>Celkem</b>		<b>95 245</b>	<b>44 521</b>	<b>51 320</b>	<b>95 841</b>

U optimistické varianty pro roky 2019 a 2020 se předpokládá, že tržby vzrostou o dalších 5% u stávajících produktů a u kulinářských seminářů se počet zvýší na sedm za měsíc. Počet webinářů se zvýší na osm za měsíc a padesát účastníků. Semináře se o prázdninách nekonají, tudíž budeme ve výpočtu uvažovat za daný rok deset měsíců.

Titulů beletrie v roce 2019 vyjde celkem pět. V případě optimistické varianty se předpokládá s prodejem tisíc kusů při průměrné ceně 350 Kč bez DPH/ks a v případě pesimistické varianty s prodejem pět set kusů při stejné průměrné ceně. V roce 2020 se počítá s dvounásobným nárůstem oproti roku 2019.

Tab. 32 Optimistická varianta tržeb pro roky 2019, 2020 (vlastní zpracování)

Produkt	Rozdělení	2019 (v tis. Kč)	2020 (v tis. Kč)
Publikace	Odborné a volnočasové	42 781	44 920
	Beletrie	1 750	3 500
	Poštovné a balné	1 899	1 994
Časopisy	Odborné časopisy	20 163	21 171
Semináře	Praha	18 201	19 111
	Olomouc	14 313	15 028
	Webináře	4 360	4 578
	Kulinářské semináře	1 393	1 463
Zboží	Praha	2 547	2 675
	Olomouc	4 082	4 287
Pronájem	Praha, Olomouc	149	157
Ostatní	Inzerce, ostatní	872	916
<b>Celkem</b>		<b>112 510</b>	<b>119 800</b>

V pesimistické variantě se tržby u stávajících produktů nezmění. U webinářů se bude počítat s šesti za měsíc a dvaceti účastníky. V případě kulinařských seminářů se bude uvažovat šest seminářů za měsíc s osmi účastníky.

Tab. 33 Pesimistická varianta tržeb pro roky 2019, 2020 (vlastní zpracování)

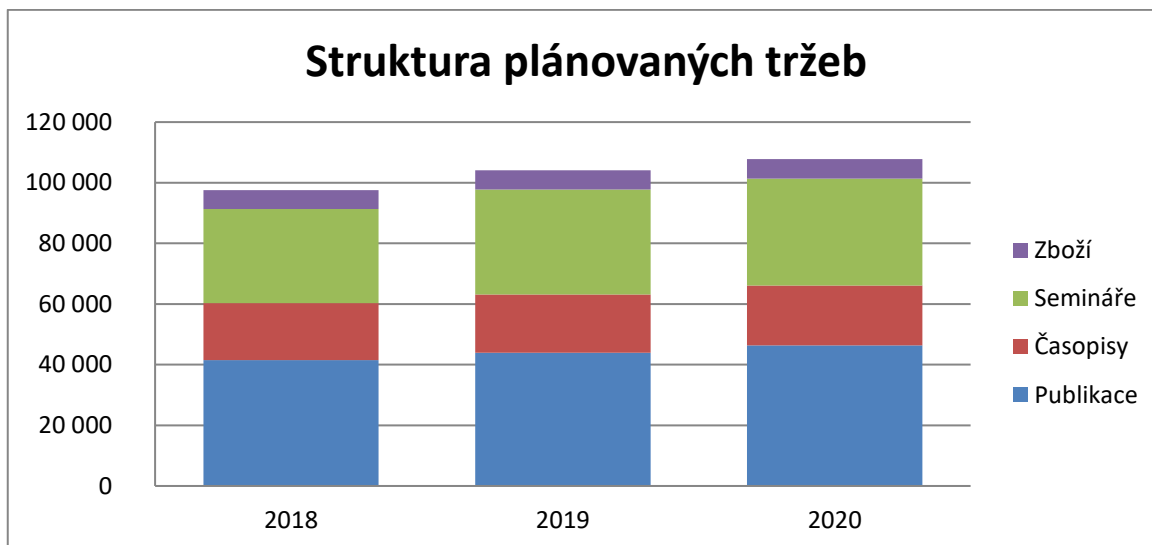
Produkt	Rozdělení	2019 (v tis. Kč)	2020 (v tis. Kč)
Publikace	Odborné a volnočasové	38 804	38 804
	Beletrie	875	1 750
	Poštovné a balné	1 722	1 722
Časopisy	Odborné časopisy	18 288	18 288
Semináře	Praha	16 509	16 509
	Olomouc	12 983	12 983
	Webináře	1 308	1 308
	Kulinařské semináře	955	955
Zboží	Praha	2 311	2 311
	Olomouc	3 703	3 703
Pronájem	Praha, Olomouc	135	135
Ostatní	Inzerce, ostatní	791	791
<b>Celkem</b>		<b>98 384</b>	<b>99 259</b>

V realistické variantě je zprůměrována pesimistická a optimistická varianta.

Tab. 34 Realistická varianta tržeb v letech 2018-2020 (vlastní zpracování)

Produkt	Rozdělení	2018 (v tis. Kč)	2019 (v tis. Kč)	2020 (v tis. Kč)
Publikace	Odborné a volnočasové	39 774	40 793	41 862
	Beletrie	0	1 313	2 625
	Poštovné a balné	1 766	1 811	1 858
Časopisy	Odborné časopisy	18 746	19 226	19 730
Semináře	Praha	16 922	17 355	17 810
	Olomouc	13 307	13 648	14 006
	Webináře	654	2 834	2 943
	Kulinařské semináře	179	1 174	1 209
Zboží	Praha	2 369	2 429	2 493
	Olomouc	3 796	3 893	3 995
Pronájem	Praha, Olomouc	139	142	146
Ostatní	Inzerce, ostatní	811	832	853
<b>Celkem</b>		<b>98 460</b>	<b>105 450</b>	<b>109 530</b>

Jak lze vyčíst z Obr. 16 tak největší složkou tržeb tvoří publikace a následovány jsou semináři, které by podle plánu měly vzrůst.



Obr. 16 Struktura plánovaných tržeb 2018-2020 (vlastní zpracování)

#### 8.4.5.2 Odhad nákladů

Náklady vybraného podniku se nejvíce zvýší v roce 2018, kdy budou zaváděny nové produkty a bude s nimi souviset spousta pořizovacích nákladů. Vybraný podnik by však měl usilovat, aby se výše nákladu vyvíjela úměrně k růstu výnosů. V plánu tedy budeme předpokládat, že stávající náklady budou mít obdobnou výši jako v roce 2016.

V dílčích plánech byly určeny náklady, které budou souviset s novinkami, jež bude potřeba do plánu zahrnout. V letech 2019 a 2020 budou náklady růst v souladu s růstem počtu seminářů či knih v edičním plánu.

V případě beletrií budou zálohy na licence účtovány na účet záloh a do nákladů se budou rozpouštět postupně v průběhu pěti až deseti let.

Tab. 35 Náklady jednotlivých plánů 2018-2020 (vlastní zpracování)

Text		2018 (v tis. Kč)	2019 (v tis. Kč)	2020 (v tis. Kč)
Marketing	Výhry do soutěží	50	50	50
	Fotoaparát	12	0	0
	Školení focení	3	0	0
	Reklama, školení Instagram	9	18	18
	<b>Celkem Marketing</b>	<b>74</b>	<b>68</b>	<b>68</b>
Beletrie	Překlad	0	200	200
	Redaktorské práce	0	50	50
	Sazba	0	50	50
	Tisk	0	300	300
	<b>Celkem Beletrie</b>	<b>0</b>	<b>600</b>	<b>600</b>
Webináře	Software (předplatné)	49	99	99
	Počítač	17	0	0
	Webkamera	4	0	0
	Mikrofon	2	0	0
	Honorář webináře	200	800	800
	Nový ZC - semináře	80	240	240
	Nový ZC - semináře SP a ZP	28	82	82
	<b>Celkem Webináře</b>	<b>380</b>	<b>1 221</b>	<b>1 221</b>
Kulinářské semináře	Nájem kul. Semináře	19	74	74
	Úprava prostor	300	0	0
	Slavnostní otevření	50	0	0
	Lektoři - kul. Honorář	60	420	420
	<b>Celkem Kulinářské semináře</b>	<b>429</b>	<b>494</b>	<b>494</b>
Převod skladu	Odkoupení strojů	300	0	0
	Provize za zprostředkování kontaktů	100	0	0
	4 noví ZC	480	720	720
	4 noví ZC SP a ZP	163	245	245
	Vstupní prohlídka	20	0	0
	Balící materiál	750	750	750
	<b>Celkem Převod skladu</b>	<b>1 813</b>	<b>1 715</b>	<b>1 715</b>

Jednotlivé účtové skupiny se změny, jak jde vyčíst z Tab. 36, nejvíce v letech 2019 a 2020, kdy začne vybraný podnik vydávat beletrii a webináře spolu s kulinářskými semináři budou pořádány po celý rok.

Tab. 36 Změna jednotlivých nákladů 2018-2020 (vlastní zpracování)

Text	2018 (v tis. Kč)	2019 (v tis. Kč)	2020 (v tis. Kč)
Spotřeba materiálu	1085	750	750
Opravy	300	0	0
Náklady na reprezentaci	100	50	50
Ostatní služby	59	1 911	1 911
Mzdové náklady	751	1 387	1 387
<b>Celkem</b>	<b>2 695</b>	<b>4 098</b>	<b>4 098</b>

V Tab. 37 je zobrazen plán nákladů, kde není uvažována hodnota změny stavu zásob. Opět je výchozím rokem pro plánování rok 2016.

Tab. 37 Plán nákladů 2018-2020 (vlastní zpracování)

Náklady	2016 (v tis. Kč)	2018 (v tis. Kč)			2019 (v tis. Kč)	2020 (v tis. Kč)
		do 31. 3.	od 1. 4.	Celkem		
Spotřeba materiálu	3 357	568	3 874	4 442	4 107	4 107
Spotřeba energie	592	105	487	592	592	592
Publikace způsob B	-171	-569	398	-171	-171	-171
Prodané publikace	4 424	1 126	3 298	4 424	4 424	4 424
<b>Celkem spotřeba</b>	<b>8 202</b>	<b>1 230</b>	<b>8 057</b>	<b>9 287</b>	<b>8 952</b>	<b>8 952</b>
Opravy	270	26	544	570	270	270
Cestovné	480	104	376	480	480	480
Náklady na reprezentaci	174	25	249	274	224	224
Služby	43 650	12 523	31 587	44 110	45 560	45 560
<b>Celkem služby</b>	<b>44 574</b>	<b>12 678</b>	<b>32 756</b>	<b>45 434</b>	<b>46 535</b>	<b>46 535</b>
<b>Mzdové náklady</b>	<b>34 694</b>	<b>8 610</b>	<b>27 157</b>	<b>35 445</b>	<b>36 081</b>	<b>36 081</b>
Ostatní náklady	1 465	0	1 465	1 465	1 465	1 465
Odpisy	390	0	390	390	390	390
Ostatní fin náklady	755	0	755	755	755	755
<b>Ostatní celkem</b>	<b>2 610</b>	<b>0</b>	<b>2 610</b>	<b>2 610</b>	<b>2 610</b>	<b>2 610</b>
<b>Celkem</b>	<b>90 082</b>	<b>22 518</b>	<b>70 260</b>	<b>92 776</b>	<b>94 180</b>	<b>94 180</b>

#### 8.4.6 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty byly určeny již v plánu tržeb a nákladů. Jak již bylo uvedeno ve shrnutí finanční analýzy, tak vybraný podnik by měl řešit velký objem skladu, a to buď likvidací neprodejných knih, nebo tvorbou opravné položky k zásobám. V Tab. 38 je v řádce Úpravy hodnot v provozní činnosti uvedena opravná položka ve výši 3 mil. Kč a v následujících letech se tvoří ve výši 1 mil. Kč.

Z výkazu zisku a ztrát plyne, že výsledek hospodaření se bude pohybovat nejen v kladných hodnotách, ale bude především růst, čehož bude dosaženo právě zvýšením prodeje a zavedením novinek, které vybranému podniku zajistí nové zákazníky a rozšíří rozsah jeho podnikání.

Největší náklady budou v roce 2018, kdy bude podnik muset vynaložit spoustu finančních prostředků na jejich zrealizování.

Tab. 38 Plánovaný výkaz zisku a ztrát 2018-2020 (vlastní zpracování)

Plánovaný zisku a ztrát v tis. Kč - realistická varianta			
Text	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	92 295	99 127	103 042
Tržby za prodej zboží	6 165	6 323	6 488
Výkonová spotřeba	54 320	55 487	55 487
Náklady vynaložené na prodané zboží	4 253	4 253	4 253
Spotřeba materiálu a energie	5 034	4 699	4 699
Služby	45 434	46 535	46 535
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
Aktivace	0	0	0
Osobní náklady	35 445	36 081	36 081
Úpravy hodnot v provozní oblasti	3 390	1 390	1 390
Ostatní provozní výnosy	390	390	390
Ostatní provozní náklady	1 465	1 465	1 465
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>3 829</b>	<b>11 417</b>	<b>15 497</b>
<b>finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-332</b>	<b>-332</b>	<b>-332</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>3 497</b>	<b>11 085</b>	<b>15 165</b>
Daň z příjmu 19%	1 044	2 296	3 071
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>2 453</b>	<b>8 789</b>	<b>12 094</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>2 516</b>	<b>8 789</b>	<b>12 094</b>

#### 8.4.7 Expanze vybraného podniku

Vybraný podnik má dobrou finanční pozici, tudíž jednotlivé plány bude schopen sám financovat a nemusí žádat o úvěr. Podle finanční analýzy se jedná o stabilní podnik.

Jak budou jednotlivé plány úspěšné, se teprve uvidí, ale již nyní je vidět, že zavedení nového e-shopu na konci roku 2017 má v roce 2018 úspěch a souvisí s ním zvýšení tržeb. Podle mého názoru s rozvinutím marketingu a jeho zaměřením na Instagram a Facebook bude oslovena i mladá generace, která vybranému podniku přinese další tržby.

V rámci seminářů se dá rozvíjet i dalšími směry, které nejsou v tomto podnikovém plánu podrobně rozebrány, ale stojí za zmínku. Jedná se o rozšíření o pobočku v Brně a expanze



na Slovenský trh. Na tomto trhu jsou již knihy vybraného podniku k dostání, ale stálo by za to, se pokusit i o expanzi se semináři.

#### 8.4.8 Rizika projektu

S každým projektem jsou spojena rizika, která mohou jeho realizaci ohrozit. Působí na něj spousta faktorů, s nimiž je třeba před zahájením realizace projektu počítat.

Mezi klíčová rizika patří ta, jež ohrožují cíl, čas a náklady projektu. Rizika nejčastěji vznikají, pokud je špatná komunikace na projektu a pokud se mění vnější okolí a podmínky. Některá rizika již byla určena v analýze SWOT, kde byly určeny hrozby a slabé stránky vybraného podniku.

Rizika projektu jsou uvedena v Tab. 39, kde byla stanovena pravděpodobnost výskytu a pořadí daného rizika.

*Tab. 39 Analýza rizik projektu (vlastní zpracování)*

<b>Riziko</b>	<b>Pravděpodobnost výskytu (v %)</b>	<b>Pořadí dle jeho závažnosti</b>
<b>Vstup nové konkurence na trh</b>	70%	2
<b>Nedostatek finančních prostředků</b>	40%	1
<b>Velké množství zásob na skladě</b>	60%	4
<b>Nedodržení časového rámce dílčích plánů</b>	80%	5
<b>Lidský faktor</b>	80%	6
<b>Špatná propagace novinek</b>	30%	3

## 9 VYHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

V projektu této diplomové práce, byly určeny dílčí plány, které by měly zajistit expanzi vybraného podniku. Na daném trhu je spousta příležitostí, které může realizovat. V projektu byly uvedeny plány marketingu, převodu skladu, zavedení beletrie, webinářů a kulinářských seminářů. Avšak v dalších letech se může pokusit expandovat na slovenský trh, nebo zavést pobočku v Brně. Kromě kulinářských seminářů je další rozvoj možný prostřednictvím různých rekvalifikačních kurzů a podobně.

Vybraný podnik by měl rozhodnout, co bude dělat s narůstajícím stavem skladu, značí to, že určité tituly publikací nemají odbyt. Měl by tedy zhodnotit, zda publikace více propagovat, nebo je zlikvidovat. Před rozhodnutím, co s tím udělá, doporučuji, zhodnotit prodejnost jednotlivých knih a zaúčtovat opravnou položku, kterou se sníží cena publikací v účetnictví.

Ve vybraném podniku není zřízeno oddělení controllingu. Rozpočty a výkazy se sledují jen zběžně. Bylo by vhodné toto oddělení zřídit, aby vybraný podnik i vedení mělo více informací o finanční situaci podniku. Jednotliví manažeři by v rámci splnění plánu byli ohodnoceni, což by je motivovalo daný plán sledovat a dodržovat.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na strategický rozvoj vybraného podniku, který na trhu působí již čtvrt století. Obsahuje celkem devět kapitol zabývajících se strategií, strategickou analýzou, finanční analýzou a podnikatelskými plány.

Cílem práce bylo pomocí vhodných metod analyzovat současný stav vybraného podniku a navrhnout konkrétní strategii, která zajistí jeho ekonomický rozvoj.

Aby bylo možné v praktické části provést dílčí analýzy a plány, byla provedena literární rešerše na zvolené téma. Nejprve byla provedena strategická analýza, která poskytla informace o vnějším, vnitřním prostředí. Pomocí SWOT analýzy byly určeny jednotlivé příležitosti, hrozby, slabé a silné stránky. Na SWOT analýzu navazovala SPACE analýza, ve které bylo zjištěno, že vybraný podnik má agresivní strategii, což znamená, že podniká v atraktivním a poměrně stabilním odvětví.

Výsledkem této práce je podnikatelský plán pro roky 2018-2020, který by měl podniku pomoci dále se rozvíjet a expandovat na trhu. Podnikatelský plán byl rozpracován na dílčí strategické plány, jež jsou součástí závěrečného finančního plánu.

Diplomová práce byla sepsána na základě spolupráce s vybraným podnikem, který si nepřál být jmenován. Je psána pro konkrétní podnik, tudíž není uplatnitelná v jiných podnicích.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BENDER, Ruth, 2014. *Corporate financial strategy. Fourth edition* [online]. London: Routledge, Taylor& Francis Group [cit. 2018-03-18]. ISBN 978-0-203-08276-8. Dostupné také z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=662318>.

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN, 2017. *Principles of corporate finance*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.

ČERVENÝ, Radim, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ, 2016. *Korporátní strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 204 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-620-3.

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, Alena, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK, 2015. *Finanční strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 204 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-562-6.

KLIEM, Ralph L, 2014. *Creative, efficient, and effective project management* [online]. Boca Raton: CRC Press, Taylor& Francis Group [cit. 2018-03-18]. ISBN 978-1-4665-7693-3. Dostupné také z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=661023>.

KOURDI, Jeremy, 2011. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: ComputerPress, 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4. Dostupné také z: [http://toc.nkp.cz/NKC/201103/contents/nkc20112166934\\_1.pdf](http://toc.nkp.cz/NKC/201103/contents/nkc20112166934_1.pdf).

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

PORTER, Michael E., 2004. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 396 s. ISBN 0-7432-6088-0.

ROGERS, Jamie, 2013. *Strategy, value and risk: a guide to advanced financial management* [online]. Third edition. Houndmills Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan [cit. 2018-03-18]. Palgrave Macmillan finance and capital market series. ISBN 978-0-230-39268-7. Dostupné také z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=630599>.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada, 290 s. Finance. ISBN 978-80-247-4047-8.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

WESTWOOD, John, 2013. *How to write a marketing plan* [online]. 4th ed. London: Kogan Page, [cit. 2018-03-18]. Creatingsuccess. ISBN 978-0-7494-6713-5. Dostupné také z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=522410>.

### Internetové zdroje

1. VOX, © 2018. *O nás*. [vox.cz](https://www.vox.cz) [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.vox.cz/vox.html>.

ADOBE, © 2018. *Discover Adobe Connect Solutions*. [adobe.com](https://www.adobe.com) [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.adobe.com/products/adobeconnect.html>.

ALBATROSMEDIA, © 2018. *Albatros Media*. [albatrosmedia.cz](http://www.albatrosmedia.cz) [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://www.albatrosmedia.cz/>.

ALZA, © 1994 – 2018. *Alza.cz – největší obchod s počítači a elektronikou*. [alza.cz](https://www.alza.cz/) [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/>.

BUREŠ, Michal, 2017, © 2018. *Nezaměstnanost v ČR v červnu 2017*. In: [finance.cz](http://www.finance.cz) [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.Finance.cz/494338-nezaměstnanost-v-cr-v-cernu-2017/>.

ČESKO, 1991. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. Částka 107, s. 2802-2810 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=1991&typeLaw=zakon&What=Rok>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2018. *Analýzy, komentáře*. In: czso.cz [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/czso/analyzy-openform--2014>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2018. *Mladá generace v Olomouckém kraji 2016*. In: czso.cz [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/mlada-generace-v-olomouckem-kraji-2016>.

DASHÖFERVERLAG, © 1997-2018. *Odborné kurzy, semináře a konference Verlag Dashöfer*. kursy.cz [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.kursy.cz/14/1/1/o-nas/>.

ECONOMIA, a.s., © 1999-2018. *Den D pro novou vládu o důvěru požádá 9. Ledna*. zpravy.aktualne.cz [online]. Prosinec 12, 2017 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/den-d-pro-novou-vladu-o-duveru-pozada-9-ledna/r~a4d1a148df2c11e7aabeac1f6b220ee8/?redirected=1522784670>.

ECONOMPRESS, © 2018. *EconomPress – Partner neziskové sféry v ekonomickém vzdělávání*. economicon-press.cz [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://economicon-press.cz/index.php/o-nas..>

INTEGRA CENTRUM s.r.o., © 2018. *Pořádáme kvalitní školení pro účetní, ekonomy a úředníky veřejné sféry*. integracentrum.cz [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.integracentrum.cz/>.

INTELLEGO, © 2018. *Intellego – školení a semináře v Olomouci*. intellego.cz [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://www.intellego.cz/content/6-intellego-skoleni-olomouc>.

MAFRA, a.s., © 1999-2017. *Poslanecká sněmovna 2017*. volby.idnes.cz [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://volby.idnes.cz/poslanecka-snemovna-2017.aspx>.

MANAGEMENTMANIA, © 2011-2016. *Podnikatelský plán*. managementmania.com [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnikatelsky-plan>.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, © 2005-2013. *Makroekonomická predikce 2017*. In: mfcz.cz [online]. Leden 2017 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://www.mfcz.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2017-27446>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, © 2018. *Finanční analýza podnikové sféry 2016*. mpo.cz [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/>

NAKLADATELSTVÍ SAGIT, a.s., © 1996-2018. *Sagit, právní a ekonomické nakladatelství*. Sagit.cz [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://www.sagit.cz/>.

OLYMPUS, © 2018. *Olympus PEN E-PL8 tělo bílé s kurzem focení zdarma*. olympusobchod.cz [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.olympusobchod.cz/katalog/pen/pen-e-pl8-578955/olympus-pen-e-pl8-kit-14-42-ez-bilystribrny-taska-a-skoleni-zdarma-ART12964>.

SVAZ ÚČETNÍCH, © 2015. *Svaz účetních Olomouc*. suol.cz [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://suol.cz/svaz-ucetnich>.

TSM, © 2018. *Vzdělávací kurzy, školení, semináře*. tsmvyskov.cz [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://www.tsmvyskov.cz/>

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY, © 2005-2018. *Potenciál české ekonomiky podle EU brzdí byrokracie*, euroskep.cz [online]. 23. 2. 2017 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.euroskep.cz/9002/28545/clanek/potencial-ceske-ekonomiky-podle-eu-brzdi-byrokracie/>

WIKIPEDIE, © 2018. *Vláda Adreje Babiše*. cs.wikipedia.org [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Vláda\\_Andreje\\_Babiše](https://cs.wikipedia.org/wiki/Vláda_Andreje_Babiše).

WOLTERSCLUWER, © 2018. *Poskytovatel právních a ekonomických informací*. Wolterskluwer.cz [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.wolterskluwer.cz/cz/ofirme/wolters-kluwer-kdyz-si-musite-byt-jisti.c-14.html>.

### **Interní zdroje**

Interní materiály vybraného podniku

Webové stránky vybraného podniku

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ČPP	Čisté pohotové prostředky.
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita tržeb
ROC	Rentabilita nákladů
EET	Elektronická evidence tržeb
HDP	Hrubý domácí produkt
EU	Evropská unie
ČR	Česká republika
ČNB	Česká národní banka
CZK	Česká koruna
EUR	Euro
ISIC	International Student Identity Card
FS	Finanční síla
ES	Stabilita prostředí
KV	Konkurenční výhoda
AO	Alternativní odvětví
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Makro a mikrookolí podniku (Tyll, 2014, s. 11)</i> .....	18
<i>Obr. 2 Porterova analýza pěti sil (Tyll, 2014, s. 20)</i> .....	20
<i>Obr. 3 Porterův hodnotový řetězec (Tyll, 2014, s. 35)</i> .....	22
<i>Obr. 4 SWOT analýza (vlastní zpracování)</i> .....	23
<i>Obr. 5 Členění finančních ukazatelů (Růčková, 2012, s. 99)</i> .....	27
<i>Obr. 6 Členění poměrových ukazatelů (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 115)</i> .....	28
<i>Obr. 7 Struktura obyvatelstva Olomouckého kraje podle vzdělání (Mladá generace v Olomouckém kraji 2016, © 2018)</i> .....	46
<i>Obr. 8 Matice SPACE vybraného podniku (vlastní zpracování)</i> .....	55
<i>Obr. 9 Struktura aktiv vybraného podniku (vlastní zpracování)</i> .....	56
<i>Obr. 10 Struktura pasív vybraného podniku (vlastní zpracování)</i> .....	57
<i>Obr. 11 Struktura výnosů vybraného podniku (vlastní zpracování)</i> .....	58
<i>Obr. 12 Struktura nákladů vybraného podniku (vlastní zpracování)</i> .....	58
<i>Obr. 13 Vývoj zisku vybraného podniku (vlastní zpracování)</i> .....	59
<i>Obr. 14 Altmanovo Z-skóre vybraného podniku (vlastní zpracování)</i> .....	63
<i>Obr. 15 Příklad vhodného fotoaparátu pro potřeby marketingového oddělení</i> .....	74
<i>Obr. 16 Struktura plánovaných tržeb 2018-2020 (vlastní zpracování)</i> .....	85

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Kritéria pro určení malé účetní jednotky (vlastní zpracování)</i> .....	40
<i>Tab. 2 Kritéria pro povinnost auditu u malé účetní jednotky (vlastní zpracování)</i> .....	40
<i>Tab. 3 Základní údaje odvětví Informačních a komunikačních činností na konci roku 2016 (vlastní zpracování)</i> .....	41
<i>Tab. 4 Vývoj HDP v ČR (Makroekonomická predikce 2017, © 2005-2013)</i> .....	44
<i>Tab. 5 Průměrná míra inflace (Makroekonomická predikce 2017, © 2005-2013)</i> .....	44
<i>Tab. 6 Míra nezaměstnanosti (Makroekonomická predikce 2017, © 2005-2013)</i> .....	44
<i>Tab. 7 Dlouhodobé úrokové míry v ČR (Makroekonomická predikce 2017, © 2005-2013)</i> .....	45
<i>Tab. 8 Měnový kurz CZK/EUR (Makroekonomická predikce 2017, © 2005-2013)</i> .....	45
<i>Tab. 9 Struktura studentů s trvalým bydlištěm v Olomouckém kraji (Mladá generace v Olomouckém kraji 2016, © 2018)</i> .....	46
<i>Tab. 10 SWOT analýza (vlastní zpracování)</i> .....	54
<i>Tab. 11 SPACE analýza vybraného podniku (vlastní zpracování)</i> .....	54
<i>Tab. 12 Vývoj zisku vybraného podniku (vlastní zpracování)</i> .....	59
<i>Tab. 13 Čistý pracovní kapitál vybraného podniku (vlastní zpracování)</i> .....	60
<i>Tab. 14 Ukazatele likvidity vybraného podniku (vlastní zpracování)</i> .....	61
<i>Tab. 15 Ukazatele likvidity odvětví (vlastní zpracování na základě dat MPO)</i> .....	61
<i>Tab. 16 Ukazatele rentability vybraného podniku (vlastní zpracování)</i> .....	61
<i>Tab. 17 Ukazatele rentability odvětví (vlastní zpracování na základě dat MPO)</i> .....	62
<i>Tab. 18 Ukazatele aktivity vybraného podniku (vlastní zpracování)</i> .....	62
<i>Tab. 19 Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)</i> .....	63
<i>Tab. 20 Dílčí cíle a doba jejich naplnění (vlastní zpracování)</i> .....	68
<i>Tab. 21 Plán marketingu 2018 (vlastní zpracování)</i> .....	74
<i>Tab. 22 Počet publikací vydaných v letech 2015-2017 (vlastní zpracování)</i> .....	75
<i>Tab. 23 Harmonogram zařazení beletrie do výroby v roce 2019 (vlastní zpracování)</i> .....	76
<i>Tab. 24 Počet seminářů v letech 2015-2017 (vlastní zpracování)</i> .....	76
<i>Tab. 25 Harmonogram zavedení webinářů (vlastní zpracování)</i> .....	77
<i>Tab. 26 Harmonogram zavedení kulinářských seminářů (vlastní zpracování)</i> .....	78
<i>Tab. 27 Náklady související s převzetím hl. skladu v 1. roce (vlastní zpracování)</i> .....	78
<i>Tab. 28 Počet zaměstnanců jednotlivých středisek vybraného podniku k 31. 3. 2018 (vlastní zpracování)</i> .....	79

---

<i>Tab. 29 Plánovaný počet zaměstnanců jednotlivých středisek vybraného podniku k 31. 3. 2018 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>80</i>
<i>Tab. 30 Optimistická varianta tržeb pro rok 2018 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>82</i>
<i>Tab. 31 Pesimistická varianta tržeb pro rok 2018 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>83</i>
<i>Tab. 32 Optimistická varianta tržeb pro roky 2019, 2020 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>83</i>
<i>Tab. 33 Pesimistická varianta tržeb pro roky 2019, 2020 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>84</i>
<i>Tab. 34 Realistická varianta tržeb v letech 2018-2020 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>84</i>
<i>Tab. 35 Náklady jednotlivých plánů 2018-2020 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>86</i>
<i>Tab. 36 Změna jednotlivých nákladů 2018-2020 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>87</i>
<i>Tab. 37 Plán nákladů 2018-2020 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>87</i>
<i>Tab. 38 Plánovaný výkaz zisku a ztrát 2018-2020 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>88</i>
<i>Tab. 39 Analýza rizik projektu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>89</i>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA VYBRANÉHO PODNIKU

PŘÍLOHA P II: VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY  
VYBRANÉHO PODNIKU

PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY VYBRANÉHO PODNIKU

PŘÍLOHA P IV: HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A  
ZTRÁTY VYBRANÉHO PODNIKU

## PŘÍLOHA P I: ROZVAHA VYBRANÉHO PODNIKU

v tis. Kč	2014		2015		2016	
<b>AKTIVA CELKEM</b>	53 024	100%	49 631	100%	53 565	100%
Dlouhodobý majetek	2 251	4%	2 211	4%	2 439	5%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0%	0	0%	957	2%
Dlouhodobý hmotný majetek	2 251	4%	2 211	4%	1 482	3%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0%	0	0%	0	0%
Oběžná aktiva	49 477	93%	46 083	93%	50 045	93%
Zásoby	26 274	50%	29 725	60%	35 684	67%
Dlouhodobé pohledávky	90	0%	73	0%	0	0%
Krátkodobé pohledávky	13 553	26%	11 547	23%	10 600	20%
Krátkodobý fin. Majetek	9 560	18%	4 738	10%	3 761	7%
Časové rozlišení	1 297	2%	1 336	3%	1 082	2%
<b>PASIVA CELKEM</b>	53 024	100%	49 631	100%	53 565	100%
Vlastní kapitál	30 539	58%	30 767	62%	35 412	66%
Základní kapitál	104	0%	104	0%	104	0%
Kapitálové fondy	0	0%	0	0%	0	0%
Zákonný rezervní fond	485	1%	485	1%	485	1%
VH minulých let	14 990	28%	21 998	44%	23 816	44%
VH běžného období	14 960	28%	8 181	16%	11 007	21%
Cizí zdroje	21 250	40%	17 731	36%	17 122	32%
Rezervy	0	0%	0	0%	0	0%
Dlouhodobé závazky	219	0%	288	1%	3	0%
Krátkodobé závazky	6 226	12%	5 720	12%	9 093	17%
Bankovní úvěry	14 804	28%	11 723	24%	8 026	15%
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0%	0	0%	0	0%
Bankovní úvěry krátkodobé	0	0%	0	0%	0	0%
Časové rozlišení	1 236	2%	1 133	2%	1 032	2%

**PŘÍLOHA P 2: VERTIKÁLNÍ A HORIZONÁLNÍ ANALÝZA  
ROZVAHY VYBRANÉHO PODNIKU**

v tis. Kč	Absolutní změna		Procentní změna	
	2014/2015	2015/2016	2014/2015	2015/2016
<b>AKTIVA CELKEM</b>	-3 394	3 934	-6%	8%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	-40	228	-2%	10%
<b>DNM</b>	0	957		
<b>DHM</b>	-40	-729	-2%	-33%
<b>DFM</b>	0	0		
<b>Oběžná aktiva</b>	-3 394	3 961	-7%	9%
<b>Zásoby</b>	3 452	5 959	13%	20%
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	-18	-73	-20%	-100%
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	-2 006	-947	-15%	-8%
<b>Krátkodobý fin. Majetek</b>	-4 821	-978	-50%	-21%
<b>Časové rozlišení</b>	40	-255	3%	-19%
<b>PASIVA CELKEM</b>	-3 394	3 934	-6%	8%
<b>Vlastní kapitál</b>	229	4 645	1%	15%
<b>Základní kapitál</b>	0	0	0%	0%
<b>Kapitálové fondy</b>	0	0		
<b>Zákonný rezervní fond</b>	0	0	0%	0%
<b>VH minulých let</b>	7 009	1 818	47%	8%
<b>VH běžného období</b>	-6 780	2 827	-45%	35%
<b>Cizí zdroje</b>	-3 519	-609	-17%	-3%
<b>Rezervy</b>	0	0		
<b>Dlouhodobé závazky</b>	69	-285	31%	-99%
<b>Krátkodobé závazky</b>	-506	3 373	-8%	59%
<b>Bankovní úvěry</b>	-3 082	-3 697	-21%	-32%
<b>Bankovní úvěry dlouhodobé</b>	0	0		
<b>Bankovní úvěry krátkodobé</b>	0	0		
<b>Časové rozlišení</b>	-103	-101	-8%	-9%

### PŘÍLOHA P 3: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY VYBRANÉHO PODNIKU

v tis. Kč	2014		2015		2016	
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	105 247	100%	99 482	100%	103 733	100%
Tržby z prodeje zboží	6 239	6%	6 419	6%	6 093	6%
Tržby z prodeje vl. výrobků a služeb	88 134	84%	86 745	87%	89 154	86%
Změna stavu zásob	7 429	7%	6 151	6%	7 437	7%
Tržby z prodeje DM a materiálu	3 226	3%	0	0%	234	0%
Ostatní výnosy	112	0%	0	0%	390	0%
Výnosové úroky	77	0%	136	0%	69	0%
Ostatní finanční výnosy	30	0%	31	0%	356	0%
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	90 287	100%	91 302	100%	92 725	100%
Náklady vynaložené na prodané zboží	3 688	4%	4 265	5%	4 255	5%
Výkonová spotřeba	46 006	51%	44 131	48%	48 523	52%
Osobní náklady	33 868	38%	36 189	40%	34 694	37%
Daně a poplatky	114	0%	36	0%	32	0%
Odpisy DNM a DHM	807	1%	800	1%	790	1%
ZC prodaného DM	1 568	2%	0	0%	456	0%
Změna stavu rezerv a opravných položek	-696	-1%	-128	0%	-400	0%
Ostatní provozní náklady	940	1%	3 059	3%	1 010	1%
Nákladové úroky	180	0%	415	0%	297	0%
Ostatní finanční náklady	198	0%	237	0%	459	0%
Daň z příjmů za běžnou činnost	3 613	4%	2 297	3%	2 609	3%
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	14 960		8 181		11 007	

**PŘÍLOHA P 4: VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA  
VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY VYBRANÉHO PODNIKU**

v tis. Kč	Absolutní změna		Procentní změna	
	2014/2015	2015/2016	2014/2015	2015/2016
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	-5 765	4 250	-5%	4%
Tržby z prodeje zboží	180	-326	3%	-5%
Tržby z prodeje vl. výrobků a služeb	-1 388	2 409	-2%	3%
Změna stavu zásob	-1 278	1 286	-17%	21%
Tržby z prodeje DM a materiálu	-3 226	234	-100%	
Ostatní výnosy	-112	390	-100%	
Výnosové úroky	59	-68	77%	-50%
Ostatní finanční výnosy	1	324	3%	1040%
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	1 015	1 424	1%	2%
Náklady vynaložené na prodané zboží	577	-10	16%	0%
Výkonová spotřeba	-1 875	4 392	-4%	10%
Osobní náklady	2 321	-1 494	7%	-4%
Daně a poplatky	-78	-4	-68%	-11%
Odpisy DNM a DHM	-7	-9	-1%	-1%
ZC prodaného DM	-1 568	456	-100%	
Změna stavu rezerv a opravných položek	568	-272	-82%	213%
Ostatní provozní náklady	2 118	-2 049	225%	-67%
Nákladové úroky	235	-118	131%	-28%
Ostatní finanční náklady	40	222	20%	93%
Daň z příjmů za běžnou činnost	-1 316	312	-36%	14%
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>-6 780</b>	<b>2 827</b>	<b>-45%</b>	<b>35%</b>