

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Plánování a finanční prognózy v podniku

Planning and financial forecasting in business

Bc. Tomáš Hejtmánek

Plzeň 2012

Zadání

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Plánování a finanční prognózy v podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 27. dubna 2012

.....

Tomáš Hejtmánek

Poděkování

Děkuji tímto Ing. Josefu Červenému, Ph.D. za odborné vedení a praktické rady při zpracovávání diplomové práce. Zároveň děkuji za podporu svým přátelům a celé své rodině.

Obsah

Úvod.....	8
1 Plánování a finanční prognózy ve vztahu k podpoře řízení podniku.....	9
1.1 Strategické plánování	10
1.1.1 Strategická analýza	11
1.1.2 Výhody a nevýhody strategického plánování.....	12
1.2 Finanční plánování	13
2 Techniky strategického plánování a prognózování v podniku.....	15
2.1 Analýza výchozího stavu podnikových financí.....	16
2.1.1 Makroekonomické prostředí.....	16
2.1.2 Mezoekonomické prostředí.....	16
2.1.3 Mikroekonomické prostředí.....	17
2.2 Souhrnné hodnocení postavení podniku.....	17
2.2.1 Metody vyhodnocení tržní hodnoty podniku.....	17
3 Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu.....	19
3.1 Základní údaje o společnosti	19
3.2 Hotel U Zvonu - Plzeň.....	20
3.3 Hotel Churáňov	20
3.4 Poslání a vize společnosti.....	21
3.4.1 Zákazníci.....	21
3.4.2 Produkt.....	22
3.4.3 Popis trhu	22
3.4.4 Strategie záměru	22
3.4.5 Filozofie záměru	23
3.4.6 Vliv na koncepci a postavení podniku.....	23
3.4.7 Veřejná image	23
3.4.8 Sociální koncepce	24
3.5 Strategické cíle	24
3.5.1 Konkrétní strategické cíle společnosti Straka 82, s.r.o. do roku 2016.....	24
3.6 Strategie pro dosažení cílů.....	25

4	Analýza prostředí společnosti Straka 82, s.r.o.	26
4.1	Analýza makroprostředí	26
4.1.1	Politika a legislativa.....	26
4.1.2	Demografie	27
4.1.3	Ekonomie	27
4.1.4	Průmysl a kultura	28
4.1.5	Technologie	29
4.2	Analýza mezoprostředí	30
4.2.1	Konkurence v odvětví.....	30
4.2.2	Potenciální noví konkurenti	33
4.2.3	Zákazníci.....	34
4.2.4	Substituty	35
4.2.5	Dodavatelé	35
4.3	Hodnocení výsledků externí analýzy a matice EFE	35
4.4	Analýza mikroprostředí	37
4.4.1	Management.....	37
4.4.2	Marketing.....	39
4.4.3	Finanční analýza	39
4.4.4	Informační systém.....	50
4.5	Hodnocení výsledků interní analýzy a matice IFE.....	51
5	Strategická analýza společnosti Straka 82, s.r.o.	52
5.1	Hodnocení interních a externích faktorů – matice IE.....	52
5.2	Matice SPACE.....	53
5.3	Matice SWOT (TOWS).....	56
5.4	Výběr optimální strategie	58
6	Finanční plán společnosti Straka 82, s.r.o. na roky 2012 - 2016	61
6.1	Plán výnosů	61
6.2	Plán nákladů	62
6.3	Plán výkazu zisku a ztráty	63
6.4	Plán rozvahy	64

7	Posouzení efektivity plánování ve vybraném podniku	67
8	Závěr	68
9	Summary	69
10	Résumé.....	70
11	Seznam obrázků	71
12	Seznam tabulek	72
13	Seznam literatury	73
13.1	Knižní publikace	73
13.2	Internetové zdroje.....	73
14	Přílohy	74

Úvod

Plánování a finanční prognózy jsou přirozenou součástí řízení všech podnikatelských subjektů, ať už mluvíme o velkých podnicích s tisíci zaměstnanci, o malých a středních podnicích či o samostatných živnostnících. Každý z nich si plánuje, jakým způsobem naplní své cíle, které si na počátku či v průběhu své podnikatelské činnosti stanovil.

Díky jasně stanovenému plánu a následné kontrole jeho plnění může společnost dříve reagovat na případné odchylky a má přehled nejen o svých výnosech, ale také může na jeho základě řídit náklady. Naplnění plánu není jednoduchá záležitost, vyžaduje spolupráci mezi interními složkami společnosti a jeho implementaci musí provádět k tomu odpovědní pracovníci, kteří jsou k této činnosti motivováni. Nejde tedy jen o to vymyslet plán čeho dosáhnout, ale také jakým způsobem.

Pro svoji diplomovou práci jsem si toto téma vybral zejména proto, že v poslední době se plánování a finanční prognózy stávají nejen nedílnou, ale hlavně podstatnou součástí moderního podnikání. Správné plánování, stanovení cílů a následná zpětná vazba má na budoucí vývoj podniku značný význam.

V teoretické části se zabývám definováním pojmů plánování a finanční prognózování a jejich pozicí ve strategickém řízení podniku, dále analýzou technik a kritérií používanými strategickým managementem při plánování a prognózování, jako jsou strategická a finanční analýza.

Praktická část ukazuje tvorbu plánu a finančních prognóz na konkrétním podniku Straka 82, s.r.o. Po základním popisu společnosti se věnuji externí a interní analýze, které mi umožnily souhrnně zhodnotit postavení společnosti na trhu i v daném oboru, na které navazuje finanční analýza, popisující finanční zdraví podniku. Na základě těchto informací jsem provedl strategickou analýzu, vytvořil finanční plán a následně zhodnotil vliv naplnění plánu na celkovou hodnotu podniku.

Cílem mé diplomové práce je ukázat, jak sestavit finanční plán pro podnik Straka 82, s.r.o., a to včetně náležité výchozí strategické a finanční analýzy, predikce budoucího vývoje tohoto podniku a provést závěrečné zhodnocení dopadu plánování a prognózování na existenci celé společnosti.

1 Plánování a finanční prognózy ve vztahu k podpoře řízení podniku

Hlavním důvodem podnikatelské činnosti je naplnění vize, které chce podnikatel dosáhnout. Aby mohl této vize docílit, musí si správně nadefinovat postupy, neboli strategie, kudy společnost povede. Pro správnou formulaci strategie společnosti je nutné znát její poslání (proč společnost vznikla) a zpracovat již zmíněnou vizi (představu o budoucím podnikání společnosti). Z vize odvodíme cíle společnosti a na závěr stanovujeme způsoby, postupy a prostředky, kterými společnost stanovených cílů dosáhne.

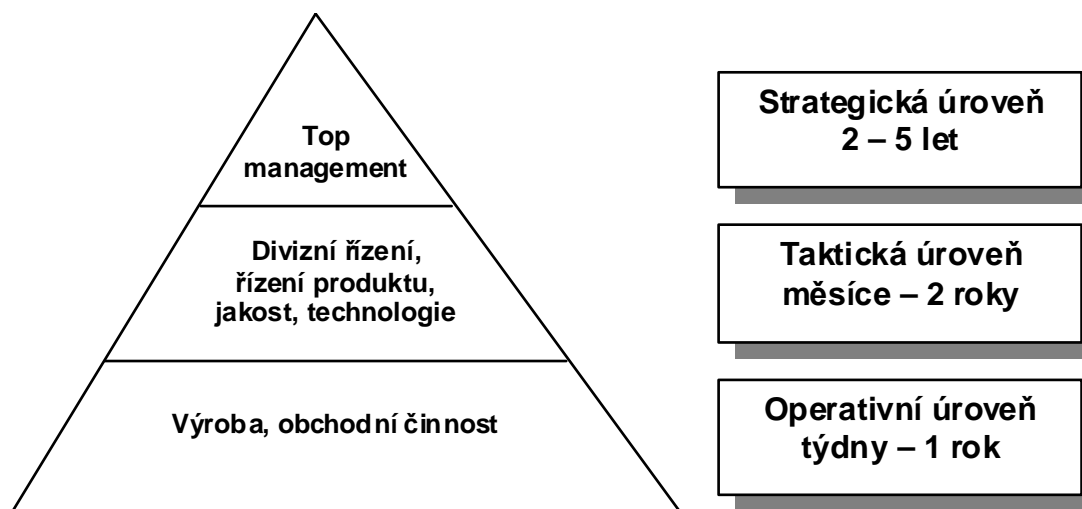
Pojem **plánování**, který se všemi výše zmíněnými pojmy úzce souvisí, pak můžeme definovat jako: „stanovení hlavních cílů, formulování, zhodnocení a výběr vhodných přístupů, strategií a taktik i dalších činností, které umožní dosažení plánovaných cílů“ [1, s. 90]

V dnešní době se do popředí dostávají výhody, které systematické plánování přináší. Podniky se snaží zajistit si informace o nových trendech, které se v jejich okolí vyskytují, zkoumají obecné prostředí, využívají nepřímé zdroje informací a tím pádem mohou využívat nové příležitosti, které se jim naskýtají. V tomto sběru informací jsou zainteresováni řídicí pracovníci všech stupňů řízení. Výhodou je mít více nápadů, být více zainteresován při realizaci plánů a samozřejmě i to, že takové plánování vytváří společné předpoklady, z nichž mohou jednotliví řídicí pracovníci vycházet při sestavování svých funkčních plánů.

Plánování můžeme z časového hlediska dělit do tří různých úrovní (viz obr. č. 1):

- **Strategické plánování** (dlouhodobé) – zpravidla se jím zabývá vrcholný management, v delším časovém horizontu komplexně určuje vývoj organizace.
- **Taktické plánování** (střednědobé) – přípravě se věnuje střední management, obvykle v ročním období slouží k uskutečňování strategických plánů, specifikuje úkoly vyplývající ze strategického plánování.
- **Operativní plánování** (krátkodobé) – sestavováno na kratší časové období (čtvrtletí, měsíc), při sestavování se vychází z taktických plánů, z konkrétních podmínek a známých informací o zdrojích, adresně bývá též určena odpovědnost pracovníků realizujících plány.

Obr. č. 1: Úrovně plánování a typy managementu



Zdroj: [7]

Vzhledem k postavení zaměstnanců v hierarchické struktuře vzniká řídicímu pracovníkovi odpovědnost za svěřenou oblast. Řídicí pracovník by měl v dané oblasti rozhodovat, plánovat, organizovat, provádět výběr lidí, vést je a kontrolovat. Tyto činnosti tvoří základní cyklický řídicí proces. Plánování by však vždy mělo být na všech řídicích stupních první funkcí řízení.

Ve všech třech případech se však nejedná o zcela oddělené činnosti, ale o dobře propracovaný soubor navzájem se ovlivňujících aktivit. Dlouhodobé plány, jejichž náplní je stanovení postupu k dosažení hlavního cíle firmy, často slouží jako podklady pro ty operativní.“

Ve své diplomové práci se komplexněji věnuji hlavně strategickému plánování a následně strategické analýze.

1.1 Strategické plánování

Jedná se o dlouhodobý proces, který umožňuje efektivní řízení rozvoje organizace. Směr rozvoje je dán celkovou vizí a konkrétními strategickými cíli. Strategický plán ve své podstatě stanoví cíle, termíny a způsoby, jak cílů dosáhnout. Dále vymezuje vnější prostředí, ve kterém se podnik pohybuje, a také vlastní schopnosti a motivace k uskutečnění zamýšleného strategického plánu.

„Samotná konstrukce dobrého strategického plánu by měla být taková, aby umožnila následnou konstrukci jednotlivých taktických plánů pro různé úrovně firmy a jejich

manažery. Jasně definovaný, měřitelný a motivační komplexní souhrnný strategický plán firmy se po jeho schválení stává jedním z hlavních firemních dokumentů, prostřednictvím kterého je firma řízena, kontrolována i hodnocena! Neobsahuje pouze nové cíle, ale bere v úvahu i jejich koexistenci s cíli stávajícími, které musí přesně zapadat do zvolené dlouhodobé firemní plánovací koncepce a strategie. Rovněž musí být konstruován tak, že je schopen sehrát roli základního vstupu pro taktickou a operativní úroveň firmy a její management, a to pro takové činnosti, jakými jsou konstrukce detailních provozních plánů, rozpočtů, operativních limitů a zdrojů, krátkodobých a střednědobých cílů i jiných provozních a střednědobých nástrojů řízení, kontroly a výkonnosti firmy.“ [1, s. 93]

1.1.1 Strategická analýza

Ze strategické analýzy by vrcholový management měl čerpat pro získání východisek při formulaci strategie. Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojový potenciál podniku.

„Analýza je součástí vědecké metody a představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od obecného celku ke konkrétním jednotlivostem – částem a složkám, ze kterých se celek skládá. Cílem analýzy je identifikovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi jednotlivými faktory existují. Tento krok je pak základem pro posouzení vhodnosti současné strategie či rozhodování o volbě strategie nové. Vychází přitom nutně z odhadů budoucích trendů a jevů, jež mohou v průběhu strategického období nastat. Je proto nezbytné snažit se co nejkvalifikovaněji analyzovat existující trendy, získávat informace umožňující odhalit základy budoucího vývoje, oddělit krátkodobé jevy od jevů dlouhodobých. S využitím těchto poznatků lze určit faktory, které strategii podniku ovlivňují a kvalifikovat jejich očekávaný vývoj a vliv na podnik.“ [2, s. 9]

Pokud vedení společnosti shledá koncepci vyhovující, přichází na řadu její implementace a následná kontrola, která porovnává, jak je predikce naplňována a zda dochází k odchylkám. Na základě této finální kontroly se může i v průběhu plnění plánu

provádět mnoho korektur, které zabrání vynakládání zbytečných nákladů a budou napomáhat koordinovat strategii podniku správným směrem.

1.1.2 Výhody a nevýhody strategického plánování

„Strategickým řízením a plánováním na středně dlouhé až dlouhé období je pověřen top management společnosti. Díky dobrému strategickému plánu je zabezpečeno, že podnik bude účelně reagovat na dlouhodobý vývoj tržního okolí, technologií a stále se měnících ekonomických podmínek.“ [3, s. 116]

Důležitou součástí strategického plánování je vazba na zaměstnance. Pokud lidé porozumí dlouhodobým cílům a strategii k jejich dosažení, budou lépe motivováni k aktivní účasti na jejím naplnění.

Mezi hlavní **výhody strategického plánování** patří zejména:

- dlouhodobý nadhled na firemní aktivity;
- systémový přístup;
- tvorba vhodných strategií a cílová orientace;
- ohodnocení slabých a silných stránek organizace;
- eliminace neefektivních aktivit;
- kontrolní funkce a motivační faktor;
- základní rámec pro operativní řízení.

Za hlavní **nevýhody strategického plánování** můžeme pokládat:

- statický, formální a demotivující přístup;
- přílišnou byrokracii;
- složitou a časovou náročnost;
- nerealističnost a subjektivitu dlouhodobých cílů;
- nedostatečnou flexibilitu.

Náročnost na čas je jedním z nejvýznamnějších důvodů, proč by si společnost nechtěla sestavit dlouhodobý plán. Ale pokud tento čas obětuje a plán vytvoří, ostatní nevýhody už lze eliminovat prostřednictvím zpětné kontrolní vazby: plán – skutečnost.

„Vždy bude záležet, a to ne jenom při strategickém plánování, především na úsudku, znalostech, zkušenostech a intuici vrcholových manažerů i celého plánovacího týmu.“ [1, s. 94]

1.2 Finanční plánování

Základem finančního plánování je stanovení finančních cílů a určení prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. Vychází z prognóz, určuje potřebu finančních prostředků, jeho krytí zdroji z dlouhodobého hlediska a způsoby získávání majetku. Finanční plánování rozvíjí finanční aspekty plánování rozvoje a je důležité pro schopnost plán naplňovat.

Finanční plán jasně a měřitelně predikuje jednotlivé položky účetních výkazů. Finanční plán je součástí podnikového plánu, integruje jednotlivé dílčí plány pomocí finančního vyjádření do finálních plánovaných účetních výkazů. Finanční politika a její dílčí podskupiny jsou pro sestavení plánu důležité z hlediska:

- rozdělení zisku (dividendová politika);
- podílu vlastního a cizího kapitálu (dluhová politika);
- investičního rozvoje (investiční politika);
- podílu dlouhodobého kapitálu na financování oběžného majetku a podílu držených peněžních prostředků (likviditní politika);
- podmínek pro poskytnutí obchodního úvěru odběratelům (úvěrová politika).

„**Dlouhodobě** se vedení zaměřuje na očekávané zhodnocení kapitálu, který do podniku vložili jak akcionáři, tak věřitelé. Cílem společnosti je dosažení rentability kapitálu, která pokryje minimální výnosnost bezrizikových aktiv a rizikovou přírůžku daného odvětví. Samozřejmě nejlepší by bylo dosažení co nejvyšší úrovně ziskovosti, ale vzhledem k tomu, že jednotlivé cíle podniku se mohou navzájem ovlivňovat (míra zadlužení, ziskovost, likvidita, cíle personální politiky, investiční záměry, apod.), honba za ziskem nemusí být tou správnou strategií. Proto je vhodné, aby se vedení zaměřilo na posouzení relativních hodnot s konkurencí a průměrem daného odvětví.“ [3, s. 122]

Dlouhodobý plán společnost sestavuje s několikaletým časovým horizontem (3 – 5 let). Společnost tak může včas reagovat na změny vnějšího okolí a přizpůsobovat těmto změnám svou strategii. Tím je společnost schopna si udržet, nebo i zvýšit svoji konkurenční výhodu. Společnost si v dlouhém časovém období může stanovit náročnější cíle, jelikož bude mít dostatek času se k nim dopracovat přes krátkodobé (méně náročné) cíle.

„**Krátkodobě** řízení se zaměřuje na již konkrétní investování vloženého kapitálu do hmotných či nehmotných aktiv a lidských zdrojů a poměřuje příjem z prodaného zboží,

resp. poskytnuté služby, s výdaji na ně vynaloženými. Snahou je docílit pozitivního rozdílu mezi příjmy a výdaji a dosáhnout tak výdělku,“ [3, s. 122]

Krátkodobý finanční plán vychází z dat zanesených ve výkazech let minulých a zaměřuje se detailněji na první rok dlouhodobého plánu. Můžeme také říci, že pomocí krátkodobého plánu se provádí dlouhodobý plán s tím, že to, co bylo naplánováno v prvním roce dlouhodobého plánu, neplatí jako striktní nařízení, ale pouze ukazuje směr, jakým se management má dát, aby v dlouhodobém horizontu dosáhl stanoveného cíle. Na druhou stranu, pokud nedojde ke splnění některých záměrů, nelze pak udržet krok s původním dlouhodobým plánem. Pokud by se společnost zaměřila pouze na každoroční krátkodobé finanční plánování, mohlo by se stát, že by svého cíle nedosáhla, nebo by cesta k jeho dosažení byla zdlouhavější a komplikovanější.

2 Techniky strategického plánování a prognózování v podniku

Plánování v podniku se může provádět různými způsoby. Asi nejobtížnější je naplánovat budoucí prodej. Nikdy si nemůžeme být jisti, kolik výrobků nebo služeb se v nadcházejícím období prodá. Proto většina podnikatelů čerpá tuto informaci z minulých let, jako odhad skutečnosti běžného roku + zvolené procento růstu. „Zvolené procento je odvozováno z minulého vývoje. V tom případě se plánování orientuje čistě na extrapolaci minulého vývoje. Nepočítá se však s možnými zvraty.“ [5, s. 132]

Pro co nejpřesnější a nejsolidnější plánování si musí podnik zvolit co nejširší informační základnu. Tab. č. 1 podává možný přehled informačních pramenů.

Tab. č. 1: Přehled informačních pramenů v podniku

Zdroje vnitropodnikové	- Účetnictví - Statistiky - Informace od pracovníků podniku
Zdroje mezipodnikové	- Mezipodnikové srovnání - Výměna poznatků s kolegy z podobných podniků - Informace od nákupních svazů, sdružujících více firem
Vnější zdroje	- Informace od dodavatelů - Informace od trhu, na kterém podnik prodává

Zdroj: [5]

Úspěšnost plánování samozřejmě závisí na kvalitě získaných informací. Především informace vnitropodnikové by měly být vždy kvalitní, reálné a snadno dostupné.

„V dlouhodobém plánovacím horizontu je větší vůle při vytyčování cílů a strategie. Opatření a zdroje se cílům a strategii snáze přizpůsobují. Nejistota, pokud jde o externí a interní rizika, není sice zanedbatelná, ale stále ještě zůstávají otevřené možnosti včasného „úhybného manévru“ v průběhu několika plánovaných let.

V krátkodobém plánovacím horizontu se cíle spíše přizpůsobují disponibilním prostředkům. Dlouhodobá strategie se transformuje na taktiku, odpovídající aktuálním

příležitostem a hrozbám. Rozhodovací volnost je sice snížena, ale je snazší vyhýbat se velkým rizikům.

Plánování je prioritní funkcí řízení podniku. Podnikový plán zahrnuje úsekové dílčí plány, jako je plán odbytu, výroby, výzkumu a vývoje, investiční a finanční plán.“ [4, s. 243]

2.1 Analýza výchozího stavu podnikových financí

Jedná se především o analýzu externí, kam řadíme analýzu makroprostředí a mezoprostředí, a analýzu interní, tedy analýzu mikroprostředí. Jednotlivé součásti těchto analýz jsou detailně teoreticky popsány a prakticky rozpracovány v kapitole číslo 4.

2.1.1 Makroekonomické prostředí

Makroprostředí je část externího prostředí, které existuje nezávisle na vůli podniku. Podnik toto prostředí nemůže nikterak aktivně ovlivňovat. Podnik může toto prostředí pozorovat, reagovat na ně a předpovídat případné budoucí změny. Ke komplexnímu rozboru může dobře posloužit tzv. analýza **PEST(LE)**, kde se analyzují vlivy různých makroekonomických faktorů: politické (**P**olitician), ekonomické (**E**conomical), sociální (**S**ocial) a technologické (**T**echnological), příp. se ještě dodávají faktory právní (**L**egal) a ekologické (**E**nvironmental). Do makroekonomického prostředí ale můžeme zařadit i například faktor demografický či kulturu.

2.1.2 Mezoekonomické prostředí

Mezoprostředí přímo či nepřímo souvisí s podnikatelskou činností daného podnikatelského subjektu. Podnik toto prostředí může ovlivňovat pomocí marketingových nástrojů. Jako vhodný analytický nástroj lze využít tzv. **model pěti sil** zpracovaný Michaelem Portrem. Síly v jeho modelu tvoří *odběratelé*, kteří tlačí cenu dolů, *dodavatelé*, kteří naopak vyvíjí snahy o růst cen, *stávající i potenciální konkurenti*, kteří mohou na trh vstoupit za účelem dosažení zisku a firmy, které sice nekonkurují přímo, ale nepřímo rozhodně ano – výrobci *substitutů a komplementů*.

2.1.3 Mikroekonomické prostředí

V tomto prostředí patří mezi analyzované oblasti zejména oblasti managementu a marketingu. Nejobsáhlejší součástí interní analýzy je analýze finanční, která je do detailu rozpracována v podkapitole 4.4.3. Finanční analýza je nejvhodnějším nástrojem pro poznání svých vlastních kvalit. Jedná se o komplexní rozbor ukazatelů, které vycházejí z minulých účetních výkazů a analyzují oblasti jako: výnosnost vloženého kapitálu, likviditu, obrat různých rozvahových položek, zadluženost a u veřejně obchodovaných společností data kapitálového trhu.

2.2 Souhrnné hodnocení postavení podniku

Pro celkové shrnutí současného stavu a vymezení budoucích podnikatelských příležitostí a rizik se používá různých matic a analýz. Tyto matice zpracováváme na základě definování výstupu z externí analýzy podniku, což je seznam příležitostí a hrozeb, a z interní analýzy, což je seznam silných a slabých stránek podniku. Silné a slabé stránky jsou dány schopností podniku zhodnotit svůj potenciál a obstát v konkurenčním boji, kdežto příležitosti a hrozby přichází zvenčí. Mezi příklady těchto matic patří například matice IE, matice TOWS, či matice SPACE, kterým se věnuji v kapitole číslo 5.

2.2.1 Metody vyhodnocení tržní hodnoty podniku

„Po sestavení finančního plánu je nutné se zaměřit na jeho dopad na tržní hodnotu společnosti. Tržní hodnota je částka, za kterou by se aktivum (tedy oceňovaný podnik) směnilo mezi koupěchtivým kupujícím a prodejchtivým prodávajícím k datu ocenění. Transakce musí být provedena mezi samostatnými a nezávislými partnery po náležitém marketingu a každá strana by jednala se znalostí věci, rozumně a bez nátlaku“ [3, s. 154].

Z hlediska výnosnosti lze použít následující metody:

- metoda kapitalizovaných výnosů;
- metoda diskontovaných peněžních toků;
- metoda ekonomické přidané hodnoty (EVA).

První ze zmíněných metod vychází z dosažených zisků v minulosti, což znamená, že je použitelná pouze v případech již několikaletého trvání společnosti a znalosti

dosažených hospodářských výsledků. Dále se nepředpokládá, oproti druhému přístupu, výrazné investování do nových inovací.

„Metoda diskontovaných peněžních toků se v praxi používá velmi často. Hodnota podniku je v tomto případě odvozena od budoucích cash flow, které se zjednodušeně vypočítají jako provozní výsledek hospodaření navýšený o odpisy a snížený o investiční výdaje a výdaje do pracovního kapitálu.“ [5, s. 153, 158]

„Metoda EVA (Economic Value Added) vyjadřuje rozdíl mezi ziskem generovaným podnikem a náklady na kapitál, který byl vložen do podnikání. To znamená, že je zde analyzována nejen schopnost podniku pokrýt provozní, finanční a mimořádné náklady (zisk = výnosy – náklady), ale také pokrýt náklady na celkový kapitál vyjádřené pomocí průměrných vážených nákladů kapitálu.“ [3, s. 54]

3 Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu

Společnost Straka 82, s. r. o., založená hokejistou Martinem Strakou, provozuje dva hotely. Jeden tříhvězdičkový hotel v šumavských horách, poblíž města Churáňov, a druhý čtyřhvězdičkový v centru města Plzně, kde se nachází i sídlo společnosti.

Společnost Straka 82, s. r. o. byla založena 3. července 2002 a jejím hlavním předmětem podnikání je hostinská činnost, realitní činnost, pronájem a půjčování věcí movitých a zprostředkování služeb.

Hotely dohromady zaměstnávají 43 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Hotel v šumavských horách dále zaměstnává dalších 10 – 15 zaměstnanců na dohody o provedení práce v silných zimních měsících.

3.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	Straka 82, s. r. o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum zápisu:	3. 7. 2002
IČ:	263 47 318
Sídlo společnosti:	Pražská 27, 30100 Plzeň
Provozovny:	Hotel U Zvonu, Pražská 27, 30100 Plzeň Hotel Churáňov, Zadov 13, 384 73 Stachy
Statutární orgán:	Martin Straka – majitel Ing. Jaromír Zavoral - jednatel
Předmět podnikání:	hostinská činnost směnářská činnost realitní činnost pronájem a půjčování věcí movitých zprostředkování služeb

3.2 Hotel U Zvonu - Plzeň

Hotel U Zvonu je luxusní čtyřhvězdičkový hotel, který se nachází 3 minuty od historického centra města Plzně.

Obr. č. 2: Hotel U Zvonu, Plzeň



Zdroj: <http://www.obrazky.cz>

V prostorách hotelu jsou umístěny podzemní garáže, v přízemí se nachází recepce, dále restaurace a kavárna, které jsou přístupné i „externím“ zákazníkům, nejen hotelovým hostům. V dalších patrech hotelu se nachází zázemí hotelu a 27 hotelových pokojů s maximální kapacitou 64 lůžek.

3.3 Hotel Churáňov

Horský Hotel Churáňov je moderně zrekonstruovaný hotel ležící ve výšce 1000 metrů nad mořem, přímo v centru Šumavy. V letním období se okolí hotelu mění na ráj turistiky, cykloturistiky a houbařů, v zimě se ocitneme v centru sjezdového a běžkařského lyžování.

Obr. č. 3: Hotel Churáňov



Zdroj: <http://www.obrazky.cz>

Součástí hotelu je parkovací plocha, v přízemí je umístěna recepce, restaurace s rozlehlou verandou, salónek, posilovna, relax centrum, úschovna lyžařského či cyklistického vybavení. Hotel Churáňov nabízí 49 pokojů, s celkovou kapacitou 117 lůžek.

Společnost Straka 82, s.r.o. se rozhodla v roce 2011 hotel Churáňov prodat. Proto bude praktická část diplomové práce orientována především na hotel U Zvonu v centru Plzně, který je i hlavním zdrojem provozní činnosti firmy.

3.4 Poslání a vize společnosti

Posláním společnosti Straka 82, s.r.o. je poskytovat kvalitní ubytovací a pohostinské služby včetně doplňkového servisu, tedy plně uspokojovat všechna přání a potřeby svých zákazníků.

Vize společnosti Straka 82, s.r.o. na nadcházejících 5 let můžeme v hlavních bodech charakterizovat takto:

- Udržet si dosavadní klientelu a získat zákazníky nové
- Získat a udržet si kvalitní, věrné a poctivé zaměstnance
- Dostat společnost z dlouhotrvajícího ztrátového období do kladných čísel, tedy zvyšovat zisk
- Připravit se na předpokládaný nárůst počtu turistů (tedy zákazníků hotelu, restaurace a kavárny) díky zvolení města Plzně městem kultury 2015. Tedy být do roku 2015 vyhledávaným hotelem a navštěvovanou restaurací a kavárnou, známými poskytováním kvalitních služeb v příjemném prostředí se sympatickou obsluhou.

Pro konkrétní formulaci vize společnosti jsem vytýčil tyto hlavní komponenty:

3.4.1 Zákazníci

Společnost chce uspokojovat požadavky a přání svých stávajících i potenciálních zákazníků. Mezi stávající zákazníky hotelu patří především manažeři a podnikatelé, přijíždějící do Plzně za obchodním jednáním, ať už tuzemští, nebo zahraniční. Zákazníci restaurace a kavárny bývají jak hoteloví hosté, tak hosté v hotelu neubytovaní. Vizí společnosti je nejen udržení klientely stávající, tedy klientely z řad manažerů a podnikatelů, ale i její rozšíření o turisty a další návštěvníky města Plzně.

V posledních 3 – 4 letech došlo v okolí centra Plzně k výstavbě mnohých hotelových zařízení, což vedlo k odlivu respektive k „přerozdělení“ zákazníků hotelu U Zvonu.

Společnost Straka 82, s.r.o. vidí svou budoucnost v nabídce kvalitních služeb za odpovídající cenu, díky které dojde k zvýšení návštěvnosti hotelu U Zvonu.

3.4.2 Produkt

V tomto konkrétním případě nemůžeme mluvit o produktu, ale o službě. Služba jako taková je nehmotná, neoddělitelná od místa a poskytovatele.

Společnost Straka 82, s.r.o. chce nabízet kvalitní služby v oblasti ubytování a pohostinství. Důraz na kvalitu poskytovaných služeb je dnes naprostou nezbytností. Proto vedení hotelu dlouhodobě usiluje o zlepšování úrovně prostor i nabízených služeb v rámci celého hotelu. Vizí do budoucna je zavedení tzv. systém managementu jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001, který umožní optimalizovat proces neustálého zkvalitňování služeb a přispěje k lepší spokojenosti současných i budoucích zákazníků.

Tyto hlavní činnosti společnost doplňuje dalšími vedlejšími službami, jako je například komisní prodej zboží (hodinky, parfémy, upomínkové předměty, apod.), přepravek vstupenek (do Plzeňských muzeí a divadel, Plzeňského podzemí či Plzeňského Prazdroje), transfer zákazníka (po Plzni a okolí, na/z letiště Praha, apod.) a další.

3.4.3 Popis trhu

Společnost Straka 82, s.r.o. nyní působí na velmi nasyceném trhu, ať již mluvíme o ubytování, restauraci či kavárně. Jak jsem se již zmiňoval výše, okolí Plzeňského centra je těmito institucemi přímo přeplněno.

Společnost si po nasycení trhu drží v podstatě stejnou pozici, a to hlavně díky stabilnímu okruhu zákazníků, kteří se do hotelu, restaurace a kavárny vrací. Vizí společnosti je ukrojit si z pomyslného koláče tohoto trhu větší díl, tedy přesvědčit zákazníka, že poskytované služby jsou ve všech oblastech lepší než u konkurence.

3.4.4 Strategie záměru

V následujícím pětiletém období chce společnost zlepšit svou pozici na trhu, zvýšit tržby, získat nové zákazníky a hlavně snížit náklady. Dosahovat tedy dobrých výsledků hospodaření. Společnost chce prostřednictvím nabídky vysoce kvalitních služeb dosáhnout maximální spokojenosti zákazníků.

Zaměstnanci, především ti, co přijdou do kontaktu se zákazníkem, jako je obsluha restaurace a kavárny, či recepční, ale samozřejmě i kuchaři a uklízečky, jsou ti, kteří přispívají maximální mírou k tomu, zda se bude zákazníkovi v hotelu líbit, jestli mu bude chutnat a jestli se bude cítit v prostředí hotelu, restaurace či kavárny tak, aby se rád vracel a především mluvil o poskytovaných službách kladně.

3.4.5 Filozofie záměru

Nejdůležitější jsou tedy pro společnost Straka 82, s.r.o. její zaměstnanci. Pomocí výběru kvalifikovaných zaměstnanců, jejich správného řízení a motivování, ale také především pomocí výběru zkušeného a vhodného managementu se společnost udrží na trhu.

Společnost Straka 82, s.r.o. vidí svou budoucnost v neklesající kvalitě poskytovaných služeb, ve vylepšení vztahů se zaměstnanci a také v dobrých vztazích se svými dodavateli.

3.4.6 Vliv na koncepci a postavení podniku

Na postavení podniku má vliv externí a interní prostředí. Poznáním a respektováním těchto vlivů si může společnost udržet svoji pozici. Tu pak může zlepšovat i kvalitní marketingovou komunikací a reklamou. Mezi jednu ze zajímavých možností reklamy je nabídka některé poskytované služby či nabízeného výrobku prostřednictvím internetového poskytovatele slev, například Slevomat.cz, Nakupzapl.cz, apod. Tito poskytovatelé se smluvně se společností domluví a nabídnou její výrobek či službu se slevou 50 až 90 %. Společnost sice na tomto obchodu nemá žádnou marži, dokonce může mírně prodělat, ale přitáhne tak mnoho zákazníků, kteří, pokud budou spokojeni, se poté budou rádi vracet. Jedná se tedy o jakousi investici do budoucna.

3.4.7 Veřejná image

Image společnosti, respektive hotelu U Zvonu a tedy i její kavárny a restaurace je díky mediální známosti majitele, hokejisty Martina Straky, dosti „pomíjivá“. Pro některé je tato skutečnost zajímavá, rádi navštíví místo známé slávou svého majitelem. Jiní jsou přesvědčeni, že jde o předražené či snobské prostředí, kterému by se měli vyhnout.

Propagace společnosti je velmi důležitá v každé oblasti, neméně tak v oblasti hotelnictví a pohostinství. Hotel U Zvonu má velmi dobře vypracované internetové stránky – www.hotel-uzvonu.cz. Další součástí reklamy jsou inzeráty v časopisech a oběžnících.

V neposlední řadě společnost platí provize zahraničním partnerům, kteří zajišťují zahraniční zákazníky, jde především o zákazníky ze sousedního Německa.

3.4.8 Sociální koncepce

Vizí společnosti je být konkurenceschopnou společností, která bude zákazníkům poskytovat špičkové služby a ve které budou pracovat spokojení zaměstnanci. Společnost chce pracovat na stálém zkvalitňování veškerých poskytovaných služeb a reagovat na trendy v ubytovacích a pohostinských službách.

3.5 Strategické cíle

Cíle firmy jsou konkrétní stavy, kterých chce společnost dosáhnout v určitém časovém období. Prostřednictvím správně vymezených cílů se vize transformuje do konkrétních budoucích výsledků. Správně definovaný cíl musí být tzv. SMART, tj.:

Specific	každý mu musí rozumět a musí být jednoznačný
Measurable	musí být měřitelný (lze změřit, zda jsme cíle dosáhli)
Ambitious	musí být výzvou (náročný, ale dosažitelný)
Result oriented	musí být výsledkově orientovaný a realistický
Timed framed	musí být časově vymezený (stanoven termín dokončení cíle)

3.5.1 Konkrétní strategické cíle společnosti Straka 82, s.r.o. do roku 2016

- Zvýšení tržeb o 8 % ročně růstem podílu na stávajícím trhu, a to jak získáním úplně nových zákazníků, tak i častější návštěvou zákazníků stávajících. Cílem je zvýšit počet zákazníků průměrně o 12 000 ročně.
- Minimalizace fluktuace kvalifikovaných pracovníků.
- Zvyšování zisku optimalizací nákladů, a to zejména:
 - snížením poměru osobních nákladů k tržbám o 8 %
 - snížením poměru výkonové spotřeby k tržbám o 10 %

3.6 Strategie pro dosažení cílů

Strategií společnosti je být navštěvovaným moderním hotelem, který poskytuje kvalitní služby v oblasti ubytování a pohostinství, kam se budou zákazníci rádi vracet a který budou svým známým na základě své zkušenosti doporučovat.

Výsledná strategie bude v první řadě směřovat k „vytažení“ společnosti ze ztráty a následně zvyšovat zisk. Této skutečnosti chce firma dosáhnout zvyšováním tržeb a optimalizací nákladů.

4 Analýza prostředí společnosti Straka 82, s.r.o.

Analýza prostředí hodnotí připravenost společnosti realizovat svůj strategický záměr. Cílem této analýzy je identifikace faktorů působících na podnik. Pomáhá také zjistit, do jaké míry má prostředí vliv na danou strategii.

Jak jsem zmiňoval v teoretické části, podnikatelské prostředí dělíme na:

- **Externí prostředí**

Externí analýza znamená analýzu makroprostředí a mezoprostředí. Z těchto analýz jsou vyhodnoceny příležitosti a hrozby a následně sestavena matice EFE.

- **Interní prostředí**

Interní analýza znamená analýzu mikroprostředí. Podnik toto prostředí ovlivňuje svými činnostmi. Vyhodnocují se silné a slabé stránky podniku a sestavuje matice IFE.

4.1 Analýza makroprostředí

Z podkapitoly 2.1.1 již víme, že se jedná zejména o politiku, legislativu, demografii, ekonomiku, sociologii, kulturu a technologii.

4.1.1 *Politika a legislativa*

Politické a legislativní prostředí ovlivňuje podnik změnou zákonů, vládními regulacemi, vyhláškami a předpisy a v neposlední řadě změnou daňových zákonů. Přestože je legislativní systém v ČR velmi komplikovaný a často se mění, je nutné ho respektovat.

Česká republika, jakožto člen Evropské Unie, musí přizpůsobit určité předpisy a zákony standardům EU. Jelikož společnost Straka 82, s.r.o. poskytuje pohostinské služby, musí respektovat specifickou legislativu týkající se především moderního přístupu k systému veřejného stravování – systému HACCP¹ (Hazard Analysis and Critical Control Point), neboli systému kritických bodů. Jedná se například o Nařízení EU 852/2004, Zákon

¹ Systém HACCP (systém kritických bodů) spočívá v zavedení preventivního systému k zajištění zdravotní nezávadnosti pokrmů. Cílem je zajistit kontrolu nad průběhem celého procesu výroby pokrmů (tzn. nad surovinami, prostředím, ale i nad pracovníky), tedy postupovat tak, aby pokrmy byly zdravotně nezávadné.

o potravinách 456/2004 Sb. a další vyhlášky. Od 1. května 2004 je povinností každého provozovatele stravovacích služeb tento systém dodržovat.

Jelikož je společnost Straka 82, s.r.o. plátcem daně z přidané hodnoty, sleduje nyní, jak se bude měnit, respektive sjednocovat sazba DPH. Již několik let je ubytování zařazeno do snížené sazby DPH, od 1. ledna 2012 je tato snížená sazba rovna 14 %. V roce následujícím má vláda České Republiky v plánu sjednotit obě sazby DPH na úrovni 17,5 %. Tato skutečnost povede za prvé k zvýšení cen za ubytování a za druhé k vyšší dani na výstupu. Společnost Straka 82, s.r.o. tak bude nucena odvádět finančnímu úřadu vyšší částku jako doplatek DPH.

4.1.2 Demografie

K posouzení demografických vlivů na podnikání v ubytovacích a pohostinských službách je nutné vymezit působnost společnosti Straka 82, s.r.o. Společnost sice provozovala dva hotely, jeden v Šumavských horách, druhý v centru města Plzně, ale jak jsem již uvedl dříve, kvůli prodeji hotelu Churáňov diplomovou práci orientuji pouze na hotel U Zvonu v Plzni.

Hotel U Zvonu se nachází v centru města Plzně v okolí nově opravené Mlýnské Strouhy, nedaleko náměstí Republiky. Plzeň je jak historické, tak hlavně průmyslové město, a proto jsou zákazníky hotelu převážně manažeři a obchodníci navštěvující Plzeň, či Plzeňský kraj kvůli obchodu. Potenciálním nárůstem klientely z řad turistů putujících do Plzně za kulturou či historií by mohla být událost zvolení města Plzně městem kultury pro rok 2015. Společnost Straka 82, s.r.o. se musí na tuto možnost dobře připravit, aby předstihla „nikdy nespící“ konkurenci.

4.1.3 Ekonomie

Součástí analýzy makroprostředí je i zkoumání vlivu makroekonomických ukazatelů na strategii podniku. Zkoumáme především základní makroekonomické veličiny – tempo růstu HDP, míru inflace, míru nezaměstnanosti, vývoj platební bilance, atd.

V oblasti pohostinství by mohl být největší problém v růstu cen surovin, které následně ovlivňují cenu finálního produktu. Jak již bylo zmíněno, zvýšení snížené sazby DPH, které se týká většiny potravin a nápojů, tedy surovin dodávaných restauraci a kavárně,

tuto cenu výrazně ovlivní. V poslední době náklady také zvyšují stále rostoucí ceny energií.

Ekonomika také silně ovlivňuje rozvoj cestovního ruchu, tedy množství potencionálních zákazníků hotelu. Poptávku ovlivňují především faktory, které ovlivňují kupní sílu zákazníka – výška úroků, kurz měny, míra inflace. Nabídku ovlivňují například možnosti úvěrování, výše úroků, vládní programy na rozvoj cestovního ruchu, apod.

Tab. č. 2: Vybrané makroekonomické ukazatele

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
HDP	2,5	-4,1	1,6	1,8
Obecná míra nezaměstnanosti	4,4	6,7	9,4	9,3
průměrná míra inflace	6,3	1,0	1,4	1,9
kurz CZK/EUR	24,9	26,4	25,3	24,3
kurz CZK/USD	17,0	19,1	19,1	20,2

Zdro : <http://www.czso.cz>

Podle nejaktuálnějších informací chce vláda České republiky do roku 2020 pomocí reforem, opatření a projektů dostat Českou republiku mezi 20 nejkonkurenceschopnějších zemí světa. Ať je již tato vize přehnaná či nikoli, „rozjetí“ této strategie by mohlo vést ke zvýšení počtu obchodních společností a tedy i obchodníků, manažerů a dalších podnikatelů na území České republiky, tedy i na území průmyslového města Plzně.

4.1.4 Průmysl a kultura

- **Průmysl**

Plzeň je již dlouhou řadu let průmyslovým městem, je obchodní křižovatkou takřka od svého založení. V Plzni se nacházejí průmysloví giganti jako Plzeňský Prazdroj, Škoda Holding, výrobní společnosti mající své výrobní haly na rozlehlých Borských polích, ale i menší společnosti. Ti všichni mají mnoho obchodních partnerů, jejichž zástupci či představitelé čas od času Plzeň navštěvují. Společnost Straka 82, s.r.o. se snaží být těmto firmám nablízku, poskytovat jim jistá zvýhodnění, aby své obchodní partnery ubytovávali právě v hotelu U Zvonu. Jak jsem již zmiňoval výše, existuje potenciální možnost nárůstu této klientely na území Plzně, proto je důležité, aby nynější klientela doporučila té budoucí právě hotel, restauraci a kavárnu U Zvonu.

- **Kultura**

V Plzni se nachází mnoho míst, které je možno navštívit (historické centrum, divadla, plzeňské podzemí, pivovar, nedaleký zámek Kozel či zřícenina Radyně), kvůli kterým se turisté ať už z České republiky, nebo ze zahraničí do Plzně rádi dostaví a ubytují. Proto je spolupráce s cestovními agenturami téměř samozřejmostí, tj. velmi důležitá. Jak jsem již několikrát zdůraznil, návštěvnost města Plzně se díky úspěšnému získání titulu město kultury 2015 bude s největší pravděpodobností několikanásobně zvyšovat.

4.1.5 Technologie

Technologický pokrok poslední doby má velký vliv na úspěšnost nabídky každého podnikatelského odvětví, hotelnictví a gastronomii nevyjímaje. Společnost Straka 82, s.r.o. sleduje tyto trendy, aby neztratila krok s konkurencí.

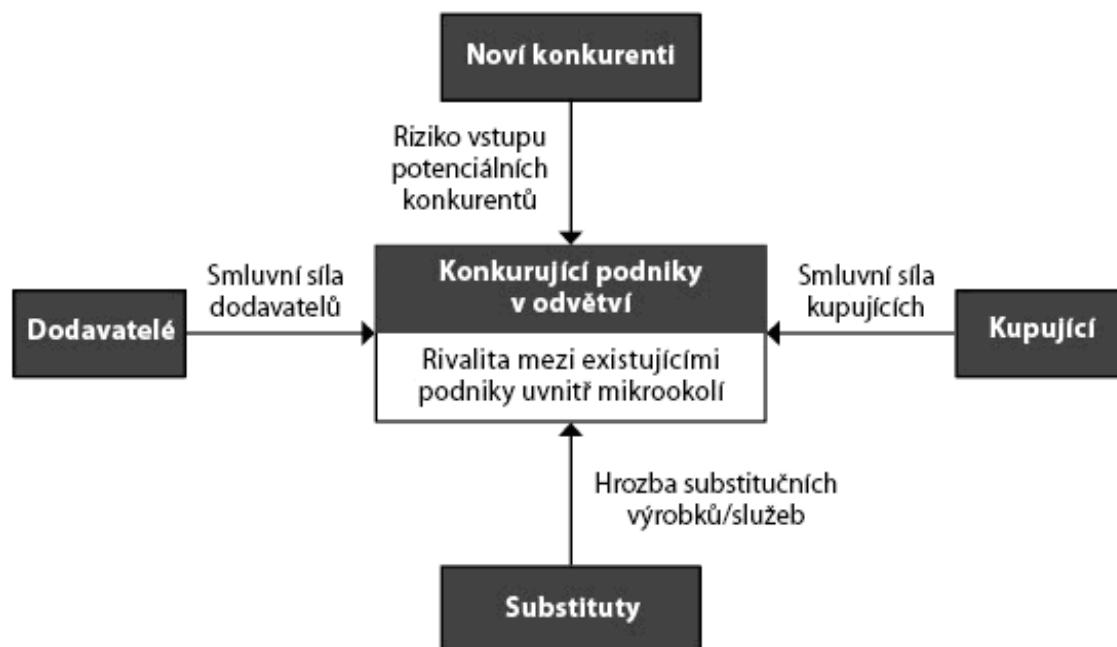
Naprostou samozřejmostí a součástí dnešního každodenního života se stal mobilní telefon. Mobilní aplikace pro tzv. Smartphone umožňují například provést rezervaci vašeho oblíbeného stolu ve vaší oblíbené restauraci prostřednictvím mobilu. Stejným způsobem je také možné si například objednat oběd - požadavek hosta se přenesení přímo do pokladního systému a odtud rovnou na displej zaměstnancům pracujícím v kuchyni. Pomocí jiné aplikace je zase možné nechat se prostřednictvím GPS v mobilu navigovat do nejbližšího hotelu či si nechat zaslat návrh výletní trasy ve vybrané lokalitě. On-line rezervace pokoje ve vybraném hotelu, možnost nahlédnout do svého účtu nebo zaslaní objednávky „roomservisu“ se zdá být v dnešní době už téměř samozřejmostí. Podle IT specialistů jsou možnosti v tomto směru téměř neomezené - záleží na každém hotelu, pro kterou službu se rozhodne a kterou bude chtít svým hostům nabídnout.

V rámci hotelu samotného se z hlediska technologických inovací zejména jedná o nové administrativní (zjednodušující) techniky, informační technologie, nové technologie pro přípravu jídel a jejich zpracovávání, přípravu polotovarů atd. Co se týče ostatních technologií, které zcela nesouvisí s provozem hotelu, se může jednat například o nové technologie ve stavebnictví, o způsobu vytápění nebo i o možností využití odpadního tepla z kuchyní či čistící technologie.

4.2 Analýza mezoprostředí

Toto prostředí můžeme zobrazit tzv. Porterovým modelem pěti sil.

Obr. č. 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: [7]

4.2.1 Konkurence v odvětví

Konkurence v oblasti ubytovacích a pohostinských služeb je opravdu velká, zvláště ve městě, jakým je Plzeň. Rivalita mezi poskytovateli ubytovacích a pohostinských služeb spočívá v cenové konkurenci (v oblasti ubytování jde například o poskytování určitých slev či bonusů stálým zákazníkům, v oblasti pohostinství například o výhodná polední menu), dále v reklamních bitvách a především v kvalitně poskytovaných služeb.

Mezi konkurenty hotelu U Zvonu patří několik hotelů s podobnou velikostí a odpovídající kvalitou. Jsou jimi například:

- **Hotel Gondola**

Hotel Gondola se nachází jen pár desítek metrů od hotelu U Zvonu v seskupení budov, kterým se říká Malé Benátky. Zde se mimo hotelu s ubytovací kapacitou 38 lůžek nachází restaurace, prostorné salóanky a navíc oproti hotelu U Zvonu wellness studio.

Obr. č. 5: Hotel Gondola



Zdroj: <http://www.obrazky.cz>

- **Hotel Astory**

Hotel disponuje 31 pokoji s kapacitou 76 míst. Součástí hotelu je restaurant, kavárna a klub Dolce Vita. V hotelu je možné pořádat firemní nebo společensko-gastronomické akce. Návštěvníkům je nepřetržitě k dispozici hotelová recepce, kde je možné zajistit výlety po okolí, vstupenky na kulturní akce nebo např. sportovní a rekondiční masáže.

Obr. č. 6: Hotel Astory



Zdroj: <http://www.obrazky.cz>

- **Hotel Central**

Hotel Central je umístěn v centru Plzně na náměstí Republiky. Nabízí své služby v 50 dvoulůžkových, 22 jednolůžkových pokojích a 5 apartmá. Součástí hotelu je parkoviště v uzavřeném dvoře. Hosté mohou využít moderní wellness, masáže, posilovnu a mnoho dalších služeb. V přízemí hotelu se nachází nekuřácká restaurace a kavárna.

Obr. č. 7: Hotel Central



Zdroj: <http://www.obrazky.cz>

Mezi konkurenty hotelu U Zvonu můžeme zařadit i **Hotel Marriott Courtyard** nacházející se v centru Plzně. Nabízí hostům 195 pokojů, včetně 22 apartmánů a 5 pokojů pro tělesně postižené. Hotel je vybaven restaurací s otevřenou kuchyní. Jak název hotelu vypovídá, jedná se o hotel řetězce Marriott, má tedy velikou finanční a obchodní sílu a může využívat informací a zkušeností ostatních hotelů v řetězci.

Obr. č. 8 : Hotel Marriott Courtyard



Zdroj: <http://www.obrazky.cz>

Dalším podobným konkurentem jako hotel Marriott Coutyard je **Hotel Angelo**, který se nachází naproti světově proslulému pivovaru Plzeňský Prazdroj. V hotelu se nachází 144 pokojů, restaurace, fitness centrum, konferenční salónek atd. Podobně jako hotel Marriott Coutyard i hotel Angelo má pod záštitou společnost řetězce hotelů. V tomto případě společnost Vienna International Hotels & Resorts, která má ve svém portfoliu desítky hotelů v 7 evropských zemích.

Obr. č. 9: Hotel Angelo



Zdroj: <http://www.obrazky.cz>

Jak hotel Marriott Courtyard, tak hotel Angelo patří mezi hotelové komplexy zbudované v podlelních 4 letech. Svou velikostí a možnostmi Hotel U Zvonu zastihují. Přesto je mezi konkurencí počítat musíme, neboť jistou část klienteli „přetahují“.

Nesmíme opomenout také menší penziony a hotely, které nabízejí ubytovací a stravovací služby a kterých je v okolí Plzeňského centra mnoho. Jsou jimi například Hotel Restaurant RANGO – 12 pokojů, Penzion U Salzmannů – 8 pokojů, hotel Raus – 18 pokojů apod.

4.2.2 Potenciální noví konkurenti

Noví konkurenti, kteří by vstoupili na sledovaný trh ubytovacích a pohostinských služeb, by samozřejmě přinesli nové kapacity, ale také touhu prosadit se na tomto trhu a získat tak určitý tržní podíl. Při penetraci trhu se noví konkurenti samozřejmě kloní velmi často nejdříve k cenové konkurenci, aby přetáhli stálé zákazníky od konkurence právě k nim. Pro stávající společnosti to znamená ohrožení, proto by se měly zaměřit na strategii necenovou, tzn. nabízet stálému zákazníkovi například nové balíčky služeb, rozšiřovat nabídku služeb a jednoduše dělat vše proto, aby jejich zákazník neměl potřebu přecházet někam jinam. Omezení při vstupu na tento trh jsou dána nutností

disponovat značně vysokým počátečním kapitálem buď na vybudování nového hotelu, nebo na rekonstrukci budovy budoucího hotelu. Dále jsou také nutné dobré manažerské znalosti a samozřejmě vysoká znalost oboru hotelnictví a pohostinství. Noví konkurenti by také měli mít své „know – how“, aby se na tomto, v Plzni již nasyceném trhu, mohli realizovat.

V současné situaci, ani během následujících 5 let, již společnost Straka 82, s.r.o. vstup nových konkurentů nepředpokládá. Trh s ubytováním i pohostinstvím je v Plzni, obzvláště v Plzeňském centru, nasycen, a tudíž by bylo pro potenciálního nového konkurenta velmi obtížné se zde prosadit.

4.2.3 Zákazníci

Porozumět dnešnímu zákazníkovi znamená porozumět trhu. Zákazník se neustále mění a vyvíjí.

Pokud chceme u zákazníka uspět, znamená to pro management zjistit, co zákazník chce a po čem touží a prodat mu to se ziskem. To znamená nabízet správný produkt na správném místě, ve správném čase, správným způsobem a za cenu pro zákazníka přijatelnou.

Hotely svou nabídku zejména soustředí na vybrané segmenty zákazníků. To umožňuje zaměřit nabídku na cílový segment bez většího rizika při využití silných stránek. Čím více bude nabídka cílové skupině vyhovovat, tím bude loajálnější. Výsledkem bude lepší image společnosti.

Hotel U Zvonu soustředí svou nabídku zejména na obchodníky, manažery, podnikatele, kteří přijíždí do Plzně za obchodem. Další skupinou jsou zákazníci, kteří chtějí uspořádat v prostorách hotelu společenské akce, svatby, jednání, meetingy, apod. V podstatě se jedná o zákazníky, kteří jsou ochotni si připlatit, pokud je jim nabídnuta kvalitní služba. Tito zákazníci mohou být ovšem jednoduše odlákáni konkurencí, pokud poskytovaná služba, respektive služby, jsou u konkurence kvalitnější. Proto je kvalita služeb, respektive poměr kvalita/cena (a tím i spokojený zákazník) pro management hotelu U Zvonu nejdůležitější.

4.2.4 Substituty

Mezi substituty na trhu s ubytováním patří například ubytovny, hostely i rodinné „penzionky“, kterých je v Plzni mnoho. Je pravdou, že o klientelu vyhledávající co nejlevnější ubytování čtyřhvězdičkový hotel, jakým je hotel U Zvonu, nemá zájem. Proto substituty v tomto ohledu mohou být například luxusní rodinné penziony, které spíše počítáme do konkurence.

Mezi substituty restaurace mohou patřit známé fastfoodové společnosti, bistra a další společnosti s rychlým občerstvením, které jsou, bohužel, díky dnešní uspěchané době žádanější.

Mezi substituty kavárny by mohlo ze stejného důvodu neustálé časové tísně patřit tzv. coffee to go, neboli káva s sebou. Tento produkt by nebylo na škodu prodávat i v hotelové kavárně. Tyto společnosti jsou ovšem také spíše konkurencí, jelikož se jedná pouze o nadstandardní produkt. V případě substitutu by se jednalo spíše o pouliční nápojové automaty.

4.2.5 Dodavatelé

Jedním z důležitých faktorů, které jsou rozhodující pro kvalitu poskytovaných služeb, jsou dodavatelé společnosti. Vyjednávací sílu mohou projevit nejjednodušeji neustálým zvyšováním cen nebo snížením kvality dodávaných výrobků či služeb. V oblasti ubytovacích a pohostinských služeb jsou nejdůležitějšími dodavateli především dodavatelé surovin do hotelové kuchyně, tedy do restaurace a kavárny. Zde nesmí dojít ke snížení kvality, jelikož by se snížil standard poskytované služby. Proto společnost Straka 82, s.r.o. uzavírá dlouhodobé rámcové smlouvy s dodavateli, kteří jsou ověřeni a se kterými má bezproblémové vztahy.

4.3 Hodnocení výsledků externí analýzy a matice EFE

Pro vytvoření závěrů z analýzy externího prostředí musíme nejdříve zhodnotit její výsledky. K tomu lze využít tzv. matice EFE (External Forces Evaluation), kde vytváříme seznam příležitostí a hrozeb. Tato matice je symetrická, obsahuje stejné množství příležitostí a hrozeb. Každému z těchto externích faktorů přiřazujeme váhy v rozsahu 0,00 až 1,00 podle důležitosti pro úspěšnost v oboru. Suma těchto vah musí být rovna 1,00. Dále jednotlivé faktory hodnotíme stupněm vlivu na výchozí vizi

stupnicí od 1 do 4, kde 4 je nejvyšší vliv a 1 vliv nejnižší. V dalším kroku násobíme jednotlivé váhy se stupněm vlivu a vzniká nám tím vážený poměr. Po sečtení všech vážených poměrů získáváme citlivost strategického záměru na externí prostředí na stupnici 1 - 4, kde 4 znamená vliv nejvyšší a 1 vliv nejnižší.

Tab. č. 3: Matice EFE společnosti Straka 82, s.r.o.

Příležitosti	Váha	Známka	Součin
Získání klientely od konkurence zkvalitněním vlastních služeb	0,12	4	0,48
Technologické inovace – mobilní aplikace pro Smartphone	0,09	3	0,27
Větší počet turistů v Plzni – město kultury 2015	0,15	3	0,45
Větší koncentrace obchodníků a manažerů na území Plzně	0,07	3	0,21
Hrozby			
Zvýšení DPH u ubytování – pokles poptávky po ubytování	0,20	3	0,6
Růst ceny vstupních surovin	0,14	2	0,28
Vysoká konkurence v oblasti ubytování a stravování v centru Plzně	0,10	3	0,3
Změna makroekonom. ukazatelů – inflace, nezaměstnanost, atd.	0,13	1	0,13
Suma	1		2,72

Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

Součtem váženého průměru se dostaneme k číslu 2,72, což znamená **průměrnou citlivost** společnosti Straka 82, s.r.o. na faktory externího prostředí.

4.4 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí je danou společností zcela ovlivnitelné. Cílem analýzy mikroprostředí je posoudit vliv konkrétních faktorů na pozici firmy.

4.4.1 Management

Oblast managementu zahrnuje zkoumání základních manažerských činností – plánování, organizování, personální řízení a kontrola.

Majitelem společnost Straka 82, s.r.o., který do chodu společnosti zasahuje jen zřídka, je hokejista Martin Straka, který do výstavby hotelu U Zvonu investoval z důvodu neudělení městu Plzni možnost účasti na pořádání hokejového mistrovství světa v České republice (vedle Prahy a Ostravy) roku 2004, kvůli nedostatečnému počtu hotelů, respektive ubytovací kapacity ve městě.

Představitelé managementu hotelu U Zvonu jsou jednatel společnosti, ředitel hotelu a provozní ředitel. Tito tři společně zajišťují chod hotelu a plánují jeho budoucí rozvoj.

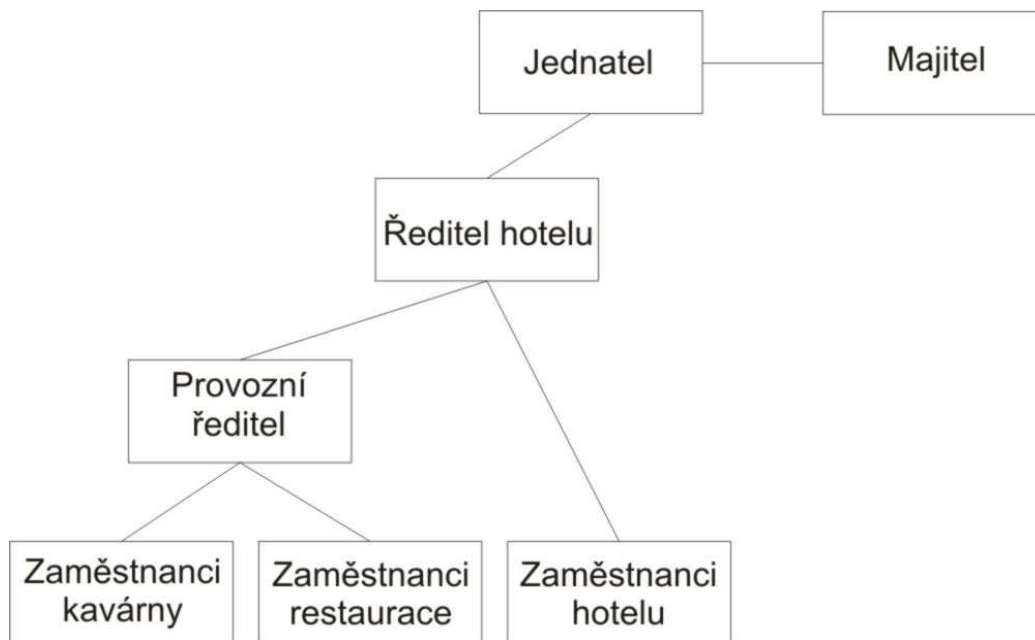
- **Plánování**

Plánování u malých podniků je podnikateli většinou zanedbáváno, jelikož se domnívají, že je zbytečné, nebo že je vhodné pouze u velkých firem. Jelikož management hotelu tvoří jednatel, ředitel hotelu a provozní ředitel, je plánování na základní úrovni. Dlouhodobé plány nejsou zpracovány písemně, spíše se o nich pouze mluví. Pokud se chce firma vyhnout úpadku, musí tento nedostatek napravit.

- **Organizování**

Organizační struktura společnosti Straka 82, s.r.o. je relativně jednoduchá. Z obrázku č. 10 můžeme vidět, že jde o liniovou strukturu, kde v čele společnosti stojí její jednatel, který dohlíží na celkové fungování společnosti, tedy s ohledem na minulost i na druhou provozovnu, hotel Churáňov. O chod hotelu U Zvonu v Plzni se stará její ředitel, kterému jsou přímo podřízeni zaměstnanci hotelu, jako jsou pokojské, recepční a údržbář. Dalším podřízeným ředitele hotelu je ředitel provozní, který má na starosti provoz restaurace a kavárny a jejich zaměstnanců – obsluhy a kuchařů.

Obr. č. 10 : Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

- **Personální politika a motivace**

Tato oblast je relativně problematická. Důležité je v první řadě motivovat ty zaměstnance, kteří se dostanou do nejtěsnějšího kontaktu s klientelou, což je obsluha v restauraci a kavárně. Největším motivačním stimulem pro obsluhu je spropitné od zákazníků. Toto je dobrý prvek, zvláště ve čtyřhvězdičkovém hotelu, kde se spropitné od obchodníků nebo řekněme od „majetnějších“ zákazníků může pohybovat ve vyšších částkách. Pokud se obsluha snaží, je na zákazníky vlídnější a stará se, zákazník to rád ohodnotí, rád se vrací a hlavně informace o své dobré zkušenosti šíří dál. Motivace ostatních zaměstnanců jako jsou kuchaři, recepční, ale i pokojské a údržba je samozřejmě neméně důležitá. Chod hotelu se bez nich neobejde, a přesto, že do kontaktu s klienty nemusí přijít, jejich práce se v celkové image hotelu výrazně odrazí. Motivací pro tyto zaměstnance může být například příplatek ke mzdě v případě nadměrné pozitivní reakce klienta na jejich pracovní výkon (dokonale uklizený pokoj, výborně uvařené jídlo, apod.)

Výhodou pro zaměstnance jsou jistě dotované nápoje a pokrmy.

Velkým problémem je možnost nepoctivého jednání ze strany zaměstnanců, jako jsou krádež surovin, šizení gramáže jídel, dolévání tvrdého alkoholu vodou a podobně, což

se velmi negativně odráží v image společnosti. Tomuto jednání se musí společnost Straka 82, s.r.o. náležitou kontrolou a motivováním zaměstnanců vyhnout.

4.4.2 Marketing

K dosažení vymezených cílů je nutné udržet si stávající zákazníky, ale také přilákat zákazníky nové. Cílovou skupinou je zejména náročnější klientela, která se zaměřuje na kvalitní služby a je ochotna za tyto služby zaplatit vyšší cenu. Proto se společnost snaží držet potřebnou kvalitu poskytovaných služeb. Je také důležité přinášet zákazníkům nové služby, obohatit nebo inovovat služby stávající. Aby se zákazníci dozvěděli o službách, ať už starých úspěšně fungujících a vyhovujících, nebo nových či inovovaných, je nutné využít reklamy. Nejlepší reklamou je doporučení známého. To znamená, že se firma musí chovat ke každému zákazníkovi jako ke „králi“, jelikož se pak rád vrátí, a hlavně bude šířit informace o svém zážitku mezi své známé, přátele, spolupracovníky a obchodní partnery, kteří na jeho popud služby podniku také vyzkouší, a tak dále. Tato forma reklamy je více méně zdarma, jediným zásadním krokem k jejímu uskutečnění je chování personálu a kvalita poskytnutých služeb.

Další formou reklamy, kterou firma využívá a která je v dnešní moderní době samozřejmostí, je provoz internetových stránek. Na internetových stránkách www.hotel-uzvonu.cz se může zákazník dobře orientovat, vyhledat vše potřebné a případně si rezervovat pokoj nebo místo v restauraci. Dále má společnost na několika vyhledávacích (www.booking.com, www.hotel.de, www.lunchtime.cz) placenou službu, která umožňuje potenciálním zákazníkům společnost, respektive hotel najít. Společnost Straka 82, s.r.o. má také umístěnu reklamu v některých časopisech a oběžnících.

4.4.3 Finanční analýza

Finanční analýza vyjadřuje hodnocení minulosti, současnosti a budoucnosti finančního hospodaření společnosti. Zhodnocení finanční situace podniku patří k jedněm z nejvýznamnějších kritérií interní analýzy. Cílem analýzy je zhodnotit ekonomickou situaci společnosti a rozpoznat slabé stránky či oblasti, které by mohly v budoucnu ohrozit fungování společnosti. Lze samozřejmě také identifikovat silné stránky společnosti, díky kterým lze rozvíjet danou společnost. Finanční ukazatele jsou základní

nástroje finanční analýzy, protože přinášejí odpovědi na různé otázky související s finančním zdravím podniku.

Finanční analýza se provádí na základě podkladů z účetnictví, jako je rozvaha, výkaz zisků a ztrát a také výkaz peněžních toků (Cash Flow). V mé práci vycházím z účetních výkazů roků 2008 až 2011. Tyto účetní výkazy jsou zobrazeny v tab. č. 17 a 18 uvedené v příloze této diplomové práce.

- **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity informují o schopnosti podniku včas splácet své závazky. Likvidita je proto velice důležitá, a to zejména z hlediska finanční stability firmy. Jen dostatečně likvidní společnost je schopna dostát svým závazkům. Naopak příliš vysoká míra likvidity není dobrým znamením pro vlastníky podniku, neboť finanční prostředky jsou vázány v aktivech, které nevytváření přidanou hodnotu.

Tab. č. 4: Ukazatele likvidity společnosti Straka 82, s.r.o.

Položka (v tis. Kč)	2 008	2 009	2 010	2 011
Oběžná aktiva	6 205	13 280	6 244	5 545
Zásoby	411	624	540	400
Peněžní prostředky	270	450	663	402
Krátkodobé závazky	2 559	2 549	3 561	2 250
Běžná likvidita	2,42	5,21	1,75	2,46
Pohotová likvidita	2,26	4,97	1,60	2,29
Okamžitá likvidita	0,13	0,22	0,23	0,22
Čistý pracovní kapitál	3 646	10 731	2 683	3 295

Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

- Běžná likvidita (current ratio)

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku nebo také kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Běžná likvidita tedy vypovídá, o tom jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku za hotovost.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vypovídací schopnost tohoto ukazatele má omezení v podobě faktu, že nepřihlíží ke struktuře oběžných aktiv z hlediska jejich likvidnosti a nebere ani v úvahu strukturu krátkodobých závazků z pohledu jejich doby splatnosti. Pro běžnou likviditu platí, že by měla nabývat hodnot v rozmezí 1,5 – 2,5.

Běžná likvidita společnosti Straka 82, s.r.o. se v letech 2008, 2010 i 2011 pohybovala ve vytyčeném rozmezí. V roce 2009 je běžná likvidita ovlivněna termínovaným vkladem, který byl následně vybrán, proto pro nás nemá vypovídací hodnotu. Každopádně si můžeme povšimnout poklesu běžné likvidity v roce 2010 oproti roku 2008, což indikuje snížení likvidity společnosti. Vypovídací schopnost tohoto ukazatel má však některá omezení. V našem případě příčinou této změny je zvýšení krátkodobých závazků. Ukazatel běžné likvidity však nebere ohled na strukturu krátkodobých závazků z hlediska doby splatnosti. V roce 2011 nastal jak pokles oběžných aktiv, tak pokles krátkodobých závazků a běžná likvidita společnosti stoupla přibližně na úroveň roku 2008. K dalšímu ovlivnění tohoto ukazatele může dojít odložením některých nákupů v jednom rozvahovém roce, a tedy jejich promítnutí v roce následujícím.

- Pohotová likvidita (acid test)

Pro pohotovou likviditu platí, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel, tedy 1:1, případně 1,5:1. Z uvedených doporučených hodnot je zřejmé, že pokud by byl poměr 1:1, podnik by byl schopen se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodat své zásoby.

$$Pohotová\ likvidita = \frac{(Oběžná\ aktiva - zásoby)}{Krátkodobé\ závazky}$$

Pohotová likvidita společnosti je v roce 2008 více než dvojnásobná, v roce 2009 je tento ukazatel opět zkreslen termínovaným vkladem a v roce 2010 se běžná likvidita snížila na 1,6. Oproti roku 2008 je to opět pokles, ale stále to znamená, že společnost zbytečně váže v určitých oblastech své peněžní prostředky, přičemž by je mohla využívat prospěšněji. Společnost Straka 82, s.r.o. má peněžní prostředky vázány v dlouhodobých pohledávkách, což jsou pohledávky za společnostmi, které svůj dluh postupně s úrokem splácejí. Roku 2011 pohotová likvidita v podstatě odpovídá roku 2008. Znamená to, že

oproti roku 2010 nedošlo k příznivému vývoji a společnost opět váže zbytečně mnoho svých peněžních prostředků.

- Okamžitá likvidita (cash ratio)

Jedná se o likviditu prvního stupně, které představuje to nejužší vymezení likvidity. Vstupují do ní jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy. Pod pojmem splatné závazky rozumíme tu část krátkodobých závazků, která je v nejbližších dnech před splatností.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Splatné závazky}}$$

Společnost Straka 82, s.r.o. obecně považuje 80 % svých krátkodobých závazků za závazky v nejbližší době splatné. Doporučená hodnota okamžité likvidity je 0,2.

Ve sledovaných letech vyšel ukazatel okamžité likvidity v prvním roce, tedy v roce 2008 pod doporučovanou hodnotou, v letech následujících okamžitá likvidita nabývá více méně doporučených hodnot. To znamená, že společnost Straka 82, s.r.o. nemá zbytečně mnoho peněžních prostředků v hotovosti a na bankovních účtech.

- Čistý pracovní kapitál

Ukazatel čistého pracovního kapitálu (ČPK) patří mezi ukazatele rozdílové, ale velmi úzce souvisí s likviditou. Jedná se o část oběžných aktiv, která jsou financována dlouhodobými finančními zdroji, a podnik s nimi může volně disponovat při realizaci svých záměrů. Jde o „finanční polštář“ pro případ nouze v situaci, kdy by podnik byl nucen splatit převážnou část svých krátkodobých závazků.

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

Ve všech sledovaných obdobích je hodnota čistého pracovního kapitálu abnormně vysoká. V roce 2009 je opět ovlivněna výší termínovaného vkladu, ale i po jeho odečtení je hodnota ČPK vyšší než 3,5 milionu Kč. V roce 2010 došlo k částečnému snížení tohoto ukazatele. Znamená to, že společnost má dostatečně velký finanční polštář na úhradu všech svých krátkodobých závazků. Společnost Straka 82, s.r.o. by mohla tuto částku využít ve své finanční politice, avšak tyto prostředky jsou vázány v dlouhodobých pohledávkách, které jsou velmi pomalu spláceny.

- **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability vyjadřují výnosnost vložených prostředků do podnikání, informují tak o schopnosti podniku zhodnotit kapitál a vytvářet zisk. Čím je tedy ukazatel vyšší, tím je situace pro podnikatele lepší.

Tab. č. 5: Ukazatele rentability společnosti Straka 82, s.r.o.

Položka (v tis. Kč)	2 008	2 009	2 010	2 011
EBIT	-337	277	-1 883	-433
EAT	-3 963	-1 744	-2 837	-1 007
Tržby	16 790	18 817	20 355	17 399
Vlastní kapitál	38 166	70 228	64 091	87 384
Dlouhodobé závazky	59 600	28 400	27 200	4 000
Aktiva	100 325	101 177	94 852	93 634
ROA	-0,0034	0,0027	-0,0199	-0,0046
ROE	-0,1038	-0,0248	-0,0443	-0,0115
ROS (EAT/tržby)	-0,0201	0,0147	-0,0925	-0,0249
ROCE	-0,0405	-0,0177	-0,0311	-0,0110

Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

- Rentabilita aktiv (celkových vložených prostředků) ROA

Rentabilita celkového vloženého kapitálu, vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, její produkční sílu. Odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti firmy financovány.

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

kde: EBIT... zisk před odečtením úroků a daní (provozní hospodářský výsledek)

O ROA můžeme také hovořit jako o ukazateli minulé výkonnosti řídicích pracovníků.

Rentabilita celkového vloženého kapitálu se v roce 2009 pohybovala pod 0,3 procenty, což je velmi špatný výsledek. Oproti roku 2008, kde byla výsledná ROA záporná, jde alespoň o výsledek kladný, tedy o zisk. Bohužel v roce 2010 i 2011 došlo opět k přehoupnutí ukazatele do záporu. Nejedná se tedy ani o rentabilitu, ale naopak o ztrátovost. Oproti roku 2010 ztrátovost roku 2011 mírně klesla.

- Rentabilita vlastního kapitálu ROE

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu vlastníky podniku. Tedy zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Obecně platí, že by tento ukazatel měl být vyšší, než je úroková míra bezrizikových cenných papírů. Současně můžeme ROE porovnávat s náklady vlastního kapitálu, např. za dané odvětví podle NACE (dříve OKEČ).

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál}$$

Kde: EAT... zisk po zdanění (čistý zisk)

Ve sledovaných letech společnost Straka 82, s.r.o. dosahuje velmi špatných výsledků, ani v jednom období nedosáhla zisku, byla ztrátová. Proto nemá porovnávání jejího postavení moc velký smysl. Společnost ne hospodářsky dobře a pohybuje se pod doporučenými hodnotami.

- Rentabilita tržeb ROS

Rentabilita tržeb vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik podnik dokáže vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Doporučené hodnoty nelze jednoznačně určit, existují významné rozdíly v jednotlivých odvětvích, ale obecně můžeme říci, že čím vyšší je rentabilita tržeb, tím lepší je situace v podniku z hlediska produkce.

$$ROS = \frac{EBIT}{Tržby}$$

Během analýzy rentability tržeb jsme se zaměřili jen na provozní činnost podniku. Ve zkoumaných obdobích firma Straka 82, s.r.o. opět dosahuje negativních výsledků, ukazatel rentability tržeb je kladný pouze v roce 2009, společnost z každé 1 Kč vydělala pod jeden a půl haléře. V následujícím roce, tedy roce 2010, je hodnota tohoto ukazatele opět záporná, nemůžeme tedy o rentabilitě vůbec hovořit - společnost prodělává. V roce 2011 společnost dosáhla lepší hodnoty tohoto ukazatele, avšak stále záporného. Nadále tedy nemůžeme mluvit o rentabilitě.

- Rentabilita celkového investovaného kapitálu ROCE

Jedná se o ukazatel, který vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. Lze tedy konstatovat, že rentabilita celkového investovaného kapitálu komplexně vyjadřuje efektivnost hospodaření společnosti.

$$ROCE = \frac{\text{Čistý zisk}}{(\text{Dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})}$$

Ve všech analyzovaných letech je ukazatel záporný, což znamená, že společnost hospodaří neefektivně, její hospodaření je ztrátové. Důvodem tohoto výsledku je prohlubující se negativní výsledek hospodaření společnosti, tedy ztráta.

- **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity hodnotí, jak je podnik schopen využít svůj majetek, současně zjišťují vázanost kapitálu v majetku podniku. Rozbor těchto ukazatelů slouží zejména k hledání odpovědí na otázku, jak společnost hospodaří s aktivy a jaké má toto hospodaření vliv na rentabilitu a likviditu.

Tab. č. 6: Ukazatele aktivity společnosti Straka 82, s.r.o.

Položka (v tis. Kč)	2 008	2 009	2 010	2 011
Aktiva	100 325	101 177	94 852	93 634
Tržby	16 790	18 817	20 355	17 399
Pohledávky z obch. vztahů	412	241	169	150
Závazky dodavatelům	1 746	1 607	1 563	1 324
Obrat celkových aktiv	0,167	0,186	0,215	0,186
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	8,834	4,611	2,989	3,104
Doba obratu závazků (ve dnech)	37	31	28	27

Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

- Obrat celkových aktiv

Ukazatel obratu celkových aktiv, též označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu, měří efektivitu využívání aktiv. Říká nám, kolikrát se aktiva obrátí za jeden rok.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Celkové tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Z tab. č. 6 můžeme vidět, že obrat celkových aktiv společnosti Straka 82, s.r.o. za sledovaná období roku 2008 - 2010 má sice rostoucí tendenci, ale nedosahuje nikterak vysokých hodnot. Průměrný stav pro dané odvětví, dle Českého statistického úřadu, byl v letech 2000 až 2005 roven 1,1. Novější ukazatele nejsou doposud zveřejněny, ale můžeme předpokládat mírné kolísání okolo této hodnoty. Společnost Straka 82, s.r.o. dosahuje v roce 2010 hodnoty 0,215 a v roce 2011 dokonce nastal mírný pokles na hodnotu 0,186. Tento výsledek tedy není oproti oborovému průměru nikterak pozitivní.

- Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek ukazuje, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, respektive za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny.

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

V průběhu sledovaných období došlo ke snižování tohoto ukazatele, což znamená příznivý vývoj. Průměrná doba obratu pohledávek v posledních dvou letech se pohybuje okolo 3 dní, což je při porovnání s 14-ti denní splatností vydaných faktur dobrý výsledek.

- Doba obratu závazků

Tento ukazatel vypovídá o tom, jak rychle jsou splaceny závazky společnosti.

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

Hodnota tohoto ukazatele od roku 2008 stále klesá, což znamená příznivý vývoj. Potencionální věřitelé společnosti z tohoto ukazatele mohou vyčíst, jak společnost dodržuje obchodně-úvěrovou politiku.

Obecně je možno konstatovat, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha ve společnosti. Tento předpoklad společnost Straka 82, s.r.o. splňuje.

- **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti posuzují finanční strukturu firmy z dlouhodobého hlediska. Vyjadřují, jak je podnik závislý na cizích zdrojích v porovnání se zdroji vlastními. Slouží současně jako indikátor výše rizika, které firma při dané struktuře zdrojů podstupuje.

Příliš vysoký ukazatel podniku nesvědčí, může mu přivodit vážné finanční problémy, naopak nízká míra zadluženosti může přispívat k vyšší rentabilitě.

Tab. č. 7: Ukazatele zadluženosti společnosti Straka 82, s.r.o.

Položka (v tis. Kč)	2 008	2 009	2 010	2 011
Cizí kapitál	62 159	30 949	30 761	6 250
Vlastní kapitál	38 166	70 194	64 091	87 384
Pasiva	100 325	101 177	94 852	93 634
Celková zadluženost	0,62	0,31	0,32	0,07
Koeficient samofinancování	0,38	0,69	0,68	0,93

Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

- Celková zadluženost

Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Doporučená hodnota je menší než 0,5, tzn., že by společnost měla mít více vlastních zdrojů než cizích.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Celkový cizí kapitál}}{\text{Celková pasiva}}$$

U společnosti Straka 82, s.r.o. je v roce 2008 tento ukazatel nepatrně vyšší, společnost je tedy více zadlužena, používá k financování svých aktivit více cizích zdrojů. V následujících letech došlo ke splacení části úvěru, ukazatel tedy klesl pod doporučovanou hodnotu. V roce 2011 je hodnota tohoto ukazatel dokonce 0,07. Stalo se tak díky předběžnému splacení úvěru majitelem společnosti. Na vklad majitele pohlížíme z dlouhodobého hlediska dle smlouvy o půjčce jako na vlastní zdroj financování (viz kapitola 5.4 Plán Rozvahy, odstavec třetí).

- Koeficient samofinancování

Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti. Jejich součet by měl dát přibližně číslo 1. Koeficient samofinancování vyjadřuje proporcii, v níž jsou aktiva společnosti financována penězi vlastníků.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Z výsledných hodnot je zřejmé, že společnost Straka 82, s.r.o. k financování svých aktivit používala v roce 2008 zejména cizích zdrojů a v následujících letech převážně zdrojů vlastních.

- **Ukazatele s využitím cash flow**

Úkolem analýzy peněžních toků je zachytit jevy, které signalizují platební potíže, a posoudit, k jakému výsledku spěje finanční situace firmy. Podstatnou vypovídací schopnost mají ukazatele, které poměřují finanční toky z provozní činnosti k některým složkám výkazu zisku a ztráty či rozvahy. Vymezení obsahu ukazatele je podřízeno účelu jeho použití. U ukazatelů cash flow je jejich účel dán potřebou vyjádření vnitřní finanční síly podniku. Takto vymezený ukazatel cash flow je pak mírou schopnosti podniku tvořit z vlastní hospodářské činnosti finanční přebytky, použitelné k existenčně významným potřebám - investice, dividendy a závazky.

Tab. č. 8: Ukazatele s využitím cash flow společnosti Straka 82, s.r.o.

Položka (v tis. Kč)	2 008	2 009	2 010	2 011
Cash flow z provozní činnosti	-3 230	-3 050	-2 537	-1 898
Obrat	16 790	18 817	20 355	17 399
Cizí kapitál	62 159	30 949	30 761	6 250
Obratová rentabilita	-0,19	-0,16	-0,12	-0,11
Stupeň oddlužení	-0,05	-0,10	-0,08	-0,30

Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

Kvůli zápornému cash flow z provozní činnosti (společnost Straka 82, s.r.o. má vyšší výdaje než příjmy) jsou veškeré ukazatele negativní. Lepší vypovídací hodnotu mají meziroční změny ukazatelů, které vypovídají o zlepšující se či zhoršující se finanční situaci společnosti.

Finanční prostředky společnost Straka 82, s.r.o. získává formou půjčky od majitele. Pokud se tato situace nezmění a společnost nebude dosahovat vyšší příjmy než výdaje, je odsouzena k zániku.

- Obratová rentabilita

Udává finanční efektivitu podnikového hospodaření, jedná se o ukazatel finanční rentability obratu.

$$\text{Obratová rentabilita} = \frac{\text{cash flow z provozní činnosti}}{\text{obrat}}$$

Z této rovnice vyplývá, že podmínkou tvorby cash flow je schopnost produktivně využívat celkový vložený kapitál za účelem obratu. Čím bude schopnost využití kapitálu vyšší, tím nižší (nezáporná) bude obratová rentabilita při neměnné finanční rentabilitě kapitálu.

Obratová rentabilita společnosti Straka 82, s.r.o. má meziročně stoupající tendenci. Společnost využívá celkový vložený kapitál lépe, a zvyšuje tím svůj obrat. Dokud ovšem nebude vykazovat kladné cash flow, nejedná se o rentabilitu, nýbrž o ztrátovost.

- Stupeň oddlužení

Jde o poměr mezi financováním cizím kapitálem a schopností podniku vyrovnávat vzniklé závazky z vlastní finanční síly.

$$\text{Stupeň oddlužení} = \frac{\text{cash flow z provozní činnosti}}{\text{cizí kapitál}}$$

Ukazatel je indikátorem racionality finanční politiky podniku. V praxi bývá interpretován jako převrácená hodnota doby návratnosti úvěru. Za rozumnou velikost ukazatele bývá považována hodnota mezi 20 a 30 %. Větší vypovídací schopnost však má vývoj tohoto ukazatele v čase, přičemž klesající hodnota indikuje rostoucí finanční napjatost finanční pozice podniku.

Jelikož je čitatel (cash flow) záporný a jmenovatel (cizí kapitál) v letech klesá (v roce 2009 a 2011 majitel splatil velkou část úvěru a závazek za majitelem považujeme za vlastní zdroj financování), nemá pro nás tento ukazatel vypovídací schopnost. Záporné cash flow znamená, že finanční politika společnost Straka 82, s.r.o. není dobrá. Společnost není schopna platit za cizí kapitál z vlastní provozní činnosti.

4.4.4 Informační systém

Informační systémy jsou pro společnost velice významnou záležitostí, bez kvalitního toku informací nemůže správně fungovat a zajišťovat si konkurenční pozici žádná firma.

Společnost Straka 82, s.r.o. využívá dva softwarové programy, jeden v hotelu, k vedení evidence zákazníků, vystavování faktur a pokladny, druhý pak v restauraci a kavárně ke kalkulaci jídel a pití a k odečítání surovin ze skladu. K vedení účetnictví a mezd využívá externí účetní společnost SHK servis, s.r.o.

4.5 Hodnocení výsledků interní analýzy a matice IFE

Pro zjištění závěrů z analýzy interního prostředí postupujeme obdobně jako při analyzování prostředí externího, tedy musíme nejdříve zhodnotit její výsledky. To provádíme v tomto případě pomocí tzv. matice IFE (Internal Forces Evaluation), která zhodnocuje silné a slabé stránky podniku. Tato matice je taktéž symetrická, tj. obsahuje stejné množství silných a slabých stránek. Každému z těchto interních faktorů přiřazujeme váhy v rozsahu 0,00 až 1,00. Suma těchto vah musí být rovna 1,00. Dále jednotlivé faktory hodnotíme stupněm vlivu na výchozí vizi stupnicí od 1 do 4, kde 1 = největší slabina, 2 = malá slabina, 3 = malá silná stránka a 4 = největší silná stránka. V dalším kroku násobíme jednotlivé váhy se stupněm vlivu, čímž vzniká vážený poměr. Po sečtení všech vážených poměrů získáváme citlivost strategického záměru na interní prostředí. Nejlepší hodnocení je 4, nejhorší 1 a střední 2,5.

Tab. č. 9: Matice IFE společnosti Straka 82, s.r.o.

Silné stránky	Váha	Známka	Součin
Kvalitní služby – vysoký standard, vysoká kvalita, pěkné prostředí	0,15	4	0,6
Povědomí klientely o majiteli hotelu – zajímavost = reklama	0,12	3	0,36
Splacení velké části úvěru (oproti r. 2008)	0,10	3	0,3
Strategická, lukrativní poloha hotelu	0,12	4	0,48
Slabé stránky			
Vysoké náklady oproti tržbám	0,15	1	0,15
Vysoký dluh vůči majiteli	0,10	1	0,10
Problém s motivací zaměstnanců	0,08	2	0,16
Stále se zhoršující finanční situace společnosti – dlouhodobá ztráta	0,18	1	0,18
Suma	1		2,33

Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

Z uvedeného výsledku můžeme vyvodit, že podnikatelský záměr je spjat s nižší než středně silnou interní pozicí. Interní pozice společnosti je tedy lehce podprůměrná.

5 Strategická analýza společnosti Straka 82, s.r.o.

Pro budoucí naplnění nadefinovaných strategických cílů musíme zvolit vhodnou strategii. K určení vhodné strategie využijeme následující strategické analýzy. Tato analýza je založena na konfrontování navržených strategií se zjištěnými údaji.

5.1 Hodnocení interních a externích faktorů – matice IE

Matice IE vychází z již dříve sestavených matic IFE a EFE a z výsledků, které byly zjištěny při jejich konstrukci. Matice je rozdělena do 9 polí. Na základě interní a externí analýzy provedeme zkreslení výsledných hodnot získaných z matic IFE (2,33) a EFE (2,72) do matice IE, čímž zjistíme pole doporučující vhodnou strategii.

Obr. č. 11: Matice IE společnosti Straka 82, s.r.o.

		Interní hodnocení (matice IFE)		
		Silné (3 – 4)	Střední (2 – 2, 99)	Slabé (1 – 1,99)
Externí hodnocení (matice EFE)	Vysoké 3 - 4	I.	II.	III.
	Střední 2 - 2, 99	IV.	V.	VI.
	Nízké 1 - 1,99	VII.	VIII.	IX.

Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

Na základě výsledků matice IE, která pomáhá s výběrem optimální strategie, se společnost Straka 82, s.r.o. nachází v poli č. V. charakterizované názvem „udržuj a potvrzuj“, kde doporučenými strategiemi jsou penetrace trhu nebo vývoj produktu.

Společnost Straka 82, s.r.o. by se tedy měla zaměřit na zvýšení podílu na stávajícím trhu, a to především zaměřením se na kvalitu stávajících služeb a její neustálé zlepšování. V oblasti restaurace a kavárny by se měla společnost především věnovat správnému výběru, zaškolení, vedení a kontrole zaměstnanců, jelikož chování a přístup obsluhy k zákazníkům je klíčovým faktorem k „přetáhnutí“ klientely od konkurence a k jejímu udržení.

5.2 Matice SPACE

Tato matice hodnotí strategickou a akční pozici společnosti. Využívá se pro zjištění toho, jakou strategii má podnik zastávat a jak se změní jeho akční pozice v budoucnosti. Jedná se o vektorovou matici, která v sobě zahrnuje interní i externí charakteristiky, a tedy komplexně hodnotí analyzovanou firmu. Z interních jde o finanční sílu (FS) a konkurenční vlastnosti (KV), z externích charakteristik je to stabilita prostředí (SP) a síla odvětví (SO). V matici SPACE se tedy nacházejí 4 kvadranty, které společnosti doporučí, jakou strategii má využít. Jedná se o kvadranty, respektive strategie - agresivní, defenzivní, konzervativní, konkurenční.

- **Interní a externí charakteristiky**

FS: výsledky finanční analýzy, hospodářský výsledek, srovnání s konkurencí

KV: podíl na trhu, kvalita produktu, úroveň dodavatelů a distributorů, kvalita marketingu

SP: vývoj poptávky, náročnost na inovace, úroveň inflace, legislativní opatření a regulace

SO: dynamika růstu odvětví, potenciál ziskovosti, bariéry vstupu do odvětví

- **Konstrukce matice SPACE**

Pro zjištění postavení vektoru, tedy pro nalezení strategické pozice společnosti, musíme nejprve ohodnotit jednotlivé charakteristiky kvantitativně:

- FS, SO – nejhorší + 1, nejlepší + 6
- SP, KV – nejhorší – 6, nejlepší – 1

A poté zjistíme výsledné hodnoty na osách součtem jednotlivých charakteristik:

- osa x - \sum (SO, KV)
- osa y - \sum (FS, SP)

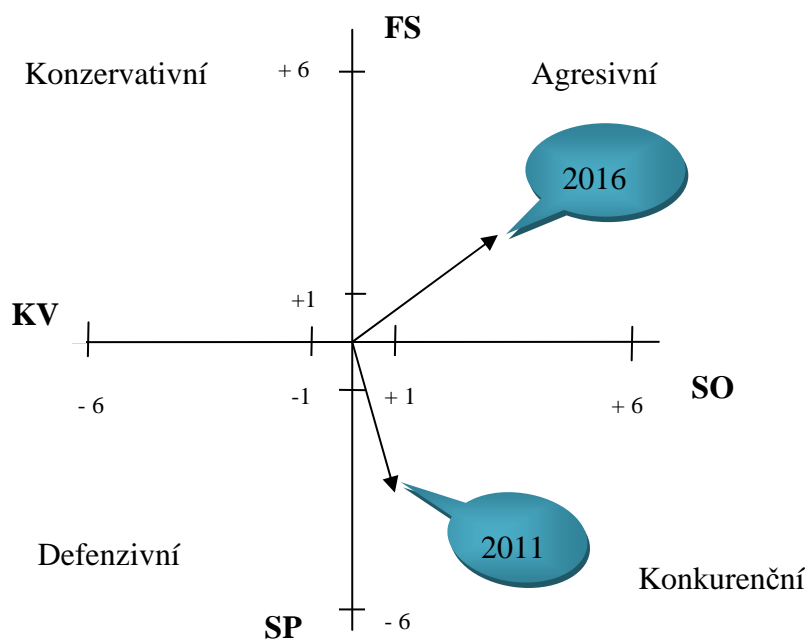
Výsledné hodnoty tvoří souřadnice určující výslednou pozici vektoru, který stanovuje postavení podniku na trhu.

Tab. č. 10 : Konstrukce matice SPACE společnosti Straka 82, s.r.o. – osa x a osa y

Osa x						
Faktor		Váha	Stupeň vlivu		Vážený poměr	
			2011	2016	2011	2016
SO	Potenciál ziskovosti	0,1	3	5	0,3	0,5
	Finanční stabilita	0,15	4	6	0,6	0,9
	Úroveň technologie	0,05	5	5	0,25	0,25
	Bariéry vstupu do odvětví	0,1	3	3	0,3	0,3
	Dynamika růstu odvětví	0,1	2	2	0,2	0,2
KV	Podíl na trhu	0,1	-3	-1	-0,3	-0,1
	Kvalita poskytovaných služeb	0,15	-3	-1	-0,45	-0,15
	Zákaznické preference	0,1	-3	-1	-0,3	-0,1
	Získávání informací	0,05	-3	-3	-0,15	-0,15
	Úroveň dodavatelů	0,1	-2	-1	-0,2	-0,1
Součet		1	x	x	0,025	0,16
Osa y						
Faktor		Váha	Stupeň vlivu		Vážený poměr	
			2011	2016	2011	2016
FS	Výsledná rentabilita	0,1	1	4	0,1	0,4
	Výsledná likvidita	0,1	1	4	0,1	0,4
	Výsledná zadluženost	0,1	1	3	0,1	0,3
	Hospodářský výsledek	0,15	1	4	0,15	0,6
	Srovnání s konkurencí	0,1	3	5	0,3	0,5
SP	Úroveň inflace	0,1	-2	-2	-0,2	-0,2
	Ceny konkurence	0,1	-4	-1	-0,4	-0,1
	Náročnost na inovace	0,05	-3	-3	-0,15	-0,15
	Legislativní opatření a regulace	0,1	-3	-3	-0,3	-0,3
	Vývoj poptávky	0,1	-3	-1	-0,3	-0,1
Součet		1	x	x	-0,06	0,14

Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

Obr. č. 12: Konstrukce matice SPACE společnosti Straka 82, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

Společnost se v roce 2011 nacházela v konkurenčním kvadrantu, což není zdaleka ideální pozice. Společnost se trápí v oblasti finanční, nebyla rentabilní. Pokud se společnost chce v následujících 5 letech dostat do lepšího postavení, musí zlepšit hlavně svou finanční sílu.

V budoucnu (do roku 2016) se chce společnost stát vyhledávaným hotelem, kam se budou návštěvníci rádi vracet a nejnavštěvovanější restaurací a kavárnou v centru Plzně. K těmto cílům vede ještě dlouhá cesta, ale dodržováním zvolené strategie se to společnosti Straka 82, s.r.o. do roku 2016 podaří. V roce 2016 by se společnost mohla podle matice SPACE nacházet v agresivním kvadrantu. Pro tento profil se s ohledem na postavení a možnosti společnosti doporučují následující strategie - penetrace na trh, rozvoj služeb, minimalizace nákladů nebo strategie zaostření.

5.3 Matice SWOT (TOWS)

Matice SWOT, či jinak TOWS je ve své podstatě analýzou interních a externích faktorů ovlivňujících podnik, které jsem vytyčil již v analýze prostředí v kapitole 4. Silné a slabé stránky vyvozené z interní analýzy se posuzují s hrozbami a příležitostmi které jsem vyvodil z analýzy externí. Výsledkem jsou čtyři různá východiska pro tvorbu strategie, které se nazývají:

- **SO (maxi - maxi) strategie** - tato strategie se snaží využít co nejvíce silných stránek, aby zužitkovala naskytnuté příležitosti.
- **WO (mini-maxi) strategie** - tato strategie se zaměřuje na překonání našich slabých stránek tak, aby bylo možno využít naskytnuté příležitosti.
- **ST (maxi-mini) strategie** - v této situaci je třeba využít silných stránek a cíleně se zaměřit na hrozby.
- **WT (mini-mini) strategie** - v této pozici je třeba dobře zvážit další kroky a setrvání podniku na trhu. Za této situace je trh plný hrozeb a firma nemá dostatek předpokladů k jejich překonání.

Tab. č. 11: Matice SWOT společnosti Straka 82, s.r.o.

<p>Matice TOWS</p>	<p>Silné stránky (S)</p> <p>Kvalitní služby – vysoký standard, vysoká kvalita, pěkné prostředí</p> <p>Povědomí klientely o majiteli hotelu – zajímavost = reklama</p> <p>Splacení velké části úvěru</p> <p>Strategická, lukrativní poloha hotelu</p>	<p>Slabé stránky (W)</p> <p>Vysoké náklady oproti tržbám</p> <p>Vysoký dluh vůči majiteli</p> <p>Problém s motivací zaměstnanců</p> <p>Stále se zhoršující finanční situace společnosti – dlouhodobá ztráta</p>
<p>Příležitosti (O)</p> <p>Získání klientely od konkurence zkvalitněním vlastních služeb</p> <p>Technologické inovace – mobilní aplikace pro Smartphone</p> <p>Větší počet turistů – město kultury 2015</p> <p>Větší koncentrace obchodníků a manažerů</p>	<p>Strategie OS</p> <p>Využití S na aplikovaných O Ofenzivní přístup</p> <p>Využití kvalitních služeb a strategické polohy hotelu k získání většího podílu na trhu.</p>	<p>Strategie OW</p> <p>Překonat W při sdílení O Opatrný přístup</p> <p>Zlepšení motivace zaměstnanců a využívání příležitostí pomůže finančním ukazatelům.</p>
<p>Hrozby (T)</p> <p>Zvýšení DPH u ubytování – pokles poptávky po ubytování</p> <p>Růst ceny vstupních surovin</p> <p>Vysoká konkurence v oblasti ubytování a stravování v centru Plzně</p> <p>Změna makroekonom. ukazatelů – inflace, nezaměstnanost, atd.</p>	<p>Strategie TS</p> <p>Využít S a vyhnout se T Ukázat sílu a unikat nebezpečí</p> <p>Snažit se o maximální uspokojení potřeb zákazníků, aby nedošlo k odlivu zákazníků ke konkurenci.</p>	<p>Strategie TW</p> <p>Minimal. W a vyhýbat se T Ustupovat, kompromisy</p> <p>Firma se musí všemi způsoby snažit o zvýšení tržeb, zlepšení motivace zaměstnanců, aby si zachovala dobré jméno společnosti.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

Výsledná strategie je vhodnou kombinací všech uvedených strategií vybraných dle situace podniku. Není podnik, který by měl pouze silné, či pouze slabé stránky, stejně tak není trh bez hrozeb. SWOT analýza nám umožňuje podívat se na situaci komplexně. Společnost Straka 82, s.r.o. v současné době musí aktivně využít všech příležitostí z okolí a všech svých silných stránek, aby došlo k nárůstu tržeb.

5.4 Výběr optimální strategie

Výběr konkrétní optimální strategie je posledním krokem v rámci formulace strategie. Výběr strategie můžeme provést intuitivně, na základě zkušeností. Další možností, jak strategii zvolit, je prostřednictvím matice TAS. Tato matice používá kvantitativní ohodnocení vybraných strategií, všechny zvolené strategie porovnává dle dopadu rizika, které známe.

K sestavení matice TAS využíváme již zpracovaný seznam externích a interních charakteristik, silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Pro každou z posuzovaných strategií stanovíme koeficient vlivu KV, který nabývá hodnot od 0 do 4, kde:

0 = bez vlivu

1 = minimální vliv

2 = malý vliv

3 = střední vliv

4 = vysoký vliv

Celkový vliv CV získáme vynásobením příslušného hodnocení H a již zmiňovaného koeficientu vlivu KV. Pro každou zkoumanou strategii provedeme součet celkových vlivů. Strategii s nejvyšší hodnotou, tedy s nejvyšší $\sum CV$ považujeme za optimální. Tato strategie má nejlepší vyhlídky na uplatnění.

Tab. č. 12 : Matice TAS společnosti Straka 82, s.r.o.

Externí faktory	H	Vývoj produktu		Min. nákladů		Penetrace trhu	
		KV	CV	KV	CV	KV	CV
Příležitosti							
Získání nové klientely od konkurence zkvalitněním	4	3	12	4	16	4	16
Technologické inovace – mobilní apl. pro Smartphone	3	4	12	4	12	4	12
Větší počet turistů v Plzni – město kultury 2015	4	2	8	4	16	4	16
Větší koncentrace obchodníků a manažerů na území	3	3	9	3	9	3	9
Hrozby							
Zvýšení DPH u ubytování – pokles poptávky po ubytování	3	3	9	4	12	3	9
Růst ceny vstupních surovin	2	3	6	4	8	3	6
Vysoká konkurence v oblasti ubytování a stravování v centru Plzně	3	2	6	4	12	3	9
Změna makroekonom. ukazatelů – inflace, nezaměstnanost, atd.	2	2	4	3	6	4	8
Interní faktory	H	Vývoj produktu		Min. nákladů		Penetrace trhu	
		KV	CV	KV	CV	KV	CV
Silné stránky							
Kvalitní služby – vysoký standard, vysoká kvalita, pěkné prostředí	4	4	16	3	12	4	16
Povědomí klientely o majiteli – zajímavost = reklama	3	3	9	2	6	4	12
Splacení části velké úvěru (oproti r. 2008)	3	3	9	3	9	4	12
Strategická, lukrativní poloha hotelu	3	3	9	3	9	4	12
Slabé stránky							
Vysoké náklady oproti tržbám	2	3	6	3	6	3	6
Vysoký dluh vůči majiteli	1	3	3	3	3	4	4
Problém s motivací zaměstnanců	2	3	6	3	6	3	6
Stále se zhoršující finanční situace společnosti – dlouhodobá ztráta	1	4	4	3	3	4	4
Součet	x	x	128	x	145	x	157

Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

Pro společnost Straka 82, s.r.o. vychází, dle matice TAS, jako optimální strategie penetrace trhu. Tato strategie dosáhla nejvyšší hodnoty a byla doporučována i výsledky předchozích matic. Můžeme ji tak považovat za nejlepší pro dosažení strategického záměru.

Strategie penetrace trhu má za cíl zvýšení spotřeby současnými zákazníky a získávání zákazníků z obdobných segmentů trhu, tedy od konkurence. Jejím hlavním cílem je zvýšit objemy prodeje. Hlavní cíl penetrace trhu tedy koresponduje se strategickými cíli společnosti.

Hlavním nástrojem pro penetraci je využívání marketingové komunikace, včetně snahy efektivněji využívat dalších marketingových nástrojů, vše na současných trzích pro současné produkty.

Společnost by se měla především soustředit na zvyšování kvality poskytovaných služeb, na rozvoj (zaučování) personálu, jeho motivaci a dohled, a v neposlední řadě na zlepšení finanční situace. Společnost Straka 82, s.r.o. si po definitivním stanovení dlouhodobých a střednědobých cílů musí stanovit krátkodobé (operativní) cíle, na období jednoho roku, a tyto cíle plnit a kontrolovat.

6 Finanční plán společnosti Straka 82, s.r.o. na roky 2012 - 2016

Finanční plán je základem koncepce podniku směřující k jeho rozvoji. Výsledkem finančního plánování je předpověď budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí firmy. Finanční plán je nezbytným nástrojem pro řízení finančního vývoje firmy, zároveň umožňuje srovnání dosažené skutečnosti s vytýčenými cíli.

Forma finančního plánu odpovídá formě účetních výkazů, tedy rozvaze a výkazu zisku a ztráty. K sestavení plánované výsledovky a rozvahy budou použity údaje z minulosti, konkrétně informace z účetních výkazů z roku 2010 a 2011

Finanční plán koresponduje s vizí a strategickými cíli Společnosti Straka 82, s.r.o., které byly pro období 2012 – 2016 stanoveny. Jsou jimi:

- Zvýšení tržeb o 8 % ročně růstem podílu na stávajícím trhu, a to jak získáním úplně nových zákazníků, tak i častější návštěvou zákazníků stávajících. Cílem je zvýšit počet zákazníků průměrně o 12 000 ročně.
- Minimalizace fluktuace kvalifikovaných pracovníků.
- Zvyšování zisku optimalizací nákladů, a to zejména:
 - Snížení poměru osobních nákladů k tržbám o 8 %
 - Snížení poměru výkonové spotřeby k tržbám o 10 %

6.1 Plán výnosů

Hlavní složkou výnosů společnosti Straka 82, s.r.o. jsou tržby z prodeje výrobků a služeb. Cílem společnosti Straka 82, s.r.o. je tyto tržby zvyšovat meziročně o 8 %. Vedení společnosti považuje tento cíl za reálný, a to zejména díky zvyšování kvality poskytovaných služeb a s tím spojenou vyšší návštěvností. Ostatní položky výnosů, jako tržby z prodeje zboží a ostatní provozní výnosy jsou stanoveny agregovaně, dle trendů z minulosti. V roce 2012 společnost utrží 15,5 milionu Kč za prodej jednoho ze svých hotelů, a to za hotel Churáňov v Šumavských horách. K tomuto opatření společnost sahá zejména z důvodu velké ztrátovosti tohoto hotelu.

Tab. č. 13: Plán výnosů společnosti Straka 82, s.r.o.

Položka výsledovky (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby z prodeje zboží	76	144	112	121	131	141	152
Tržby z prodeje výrobků a služeb	20 335	17 399	13 473	14 551	15 715	16 972	18 330
Tržby z prodeje dl. majetku	0	0	15 500	100	0	100	100
Ostatní provozní výnosy	125	172	124	134	145	156	169
Výnosy celkem	20 536	17 715	29 209	14 906	15 990	17 369	18 751

Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

6.2 Plán nákladů

Mezi nejvýznamnější položky nákladů patří výkonová spotřeba a osobní náklady. Společnost plánuje efektivněji hospodařit, s čímž jsou spojeny i její další strategické cíle, a to snížení poměru výkonové spotřeby a tržeb o 10 % a snížení poměru osobních nákladů a tržeb o 8 %.

Výkonová spotřeba souvisí s velikostí celkové produkce, proto k jejímu zvyšování dochází díky zvyšování prodeje. Ovšem její poměr k tržbám plánuje společnost snižovat a to především vyhledáním levnějších dodavatelů (ne však na úkor kvality výrobku či služby) a efektivnějším využíváním dodaných polotovarů a služeb.

Společnost musí vylepšit svou mzdovou politiku a to zejména u formy odměňování zaměstnanců na recepci, v kavárně a restauraci, jelikož její dosavadní způsob nebyl příliš efektivní. Doposud společnost oceňovala tyto zaměstnance v podstatě stejně. Jinými slovy zaměstnanec, který se nezasadil o růst společnosti a její oblibu u zákazníků dostal stejný plat jako zaměstnanec, který se snažil, byl aktivní a dělal tak hotelu U Zvonu dobrou reklamu. Společnost tedy bude v budoucnu vyplácet nižší mzdy a formou osobního ohodnocení bude odměňovat ty zaměstnance, kteří se prosadí o zvýšení oblíbenosti společnosti. Tento způsob odměňování vyžaduje po managementu nutnou dávku pozornosti, kontroly a hlavně vnímání zpětné vazby zákazníků. Přesto je tato forma ohodnocování nutnost k zvýšení kvality svých zaměstnanců. Poměr osobních nákladů k tržbám by měl do roku 2016 klesnout o cílených 8 %.

Další položkou nákladů jsou odpisy. Odpisy respektují odpisový plán společnosti a jejich plánovanou hodnotu nelze agregovaným přístupem vypočítat.

Ostatní nákladové položky jsou plánované agregovanou metodou.

Tab. č. 14: Plán nákladů společnosti Straka 82, s.r.o.

Položka výsledovky (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Náklady na prodej zboží	34	64	50	54	59	64	69
Výkonová spotřeba	13 401	10 258	7 263	7 721	8 207	8 716	9 247
Osobní náklady	8 535	7 489	5 581	5 832	6 095	6 369	6 655
Odpisy DHM a DNM	87	95	3 800	1 500	1 500	1 500	1 500
Zůstatková cena prodaného DHM	0	0	9 000	0	0	0	0
Daně a poplatky	357	205	226	248	273	300	330
Ostatní provozní náklady	5	37	5	10	5	15	15
Náklady celkem	22 419	18 148	25 925	15 365	16 138	16 964	17 817

Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

6.3 Plán výkazu zisku a ztráty

Sloučením plánu výnosů a nákladů vznikne plánovaný výkaz zisku a ztráty. Provozní hospodářský výsledek jednotlivých let získáme jako rozdíl celkových výnosů a celkových nákladů. Čistý hospodářský výsledek získáme po sečtení provozního hospodářského výsledku s finančním a jejich následné zdanění. Daň z příjmu právnických osob v následujících letech uvažujeme stejnou jako v roce 2011, tedy 19 %.

Tab. č. 15: Plán výkazu zisku a ztráty společnosti Straka 82, s.r.o.

Položka výsledovky (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby z prodeje zboží	76	144	112	121	131	141	152
Tržby z prodeje výrobků a služeb	20 335	17 399	13 473	14 551	15 715	16 972	18 330
Tržby z prodeje dl. majetku	0	0	15 500	100	0	100	100
Ostatní provozní výnosy	125	172	124	134	145	156	169
Výnosy celkem	20 536	17 715	29 209	14 906	15 990	17 369	18 751
Náklady na prodej zboží	34	64	50	54	59	63	69
Výkonová spotřeba	13 401	10 258	7 263	7 721	8 207	8 716	9 247
Osobní náklady	8 535	7 489	5 581	5 832	6 095	6 369	6 655
Odpisy DIHM a DINM	87	95	3 800	1 500	1 500	1 500	1 500
Zůstatková cena prodaného DIHM	0	0	9 000	0	0	0	0
Daně a poplatky	357	205	226	248	273	300	330
Ostatní provozní náklady	5	37	5	10	5	15	15
Náklady celkem	22 419	18 148	25 925	15 365	16 138	16 963	17 817
Provozní výsledek hospodaření	-1 883	-433	3 284	-459	-148	406	934
Finanční výnosy	65	81	75	75	75	75	75
Finanční náklady	1 246	655	432	408	384	360	336
Finanční výsledek hospodaření	-1 181	-574	-357	-333	-309	-285	-261
Hospodářský výsledek	-2 837	-1 007	2 371	-792	-457	98	545

Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

Začátkem roku 2012 společnost Straka 82, s.r.o. prodala jeden ze svých hotelů, a proto je v tomto roce většina položek nižších, a jejich procentuální nárůst je zřejmý až v porovnání s rokem 2013. V roce 2012 také společnost díky prodeji hotelu dosáhla zisku. V roce 2013 plán stále počítá se ztrátou.

Stálým zlepšováním služeb a orientováním se na jediný hotel (hotel U Zvonu) plán počítá se stálým nárůstem tržeb. V roce 2016 by měla „revitalizace“ hotelu dospět do konečné fáze, hotel by měl být znám pro své kvalitní služby, kvalitní zaměstnance a stát se vyhledávanou lokalitou v oblasti ubytovací i pohostinské a dosahovat kladného výsledku hospodaření.

6.4 Plán rozvahy

Rozvahu tvoří dvě hlavní složky, a to složka aktiv a složka pasiv. Strana aktiv zachycuje majetek podniku a strana pasiv zdroje jeho krytí.

Aktiva dále dělíme na aktiva stálá a aktiva oběžná. Dominantní položkou stálých aktiv je dlouhodobý hmotný majetek. Ten v roce 2012 výrazně klesl, a to v důsledku již zmiňovaného prodeje hotelu Churáňov. K další významné změně této položky by

v následujících letech dojít nemělo. Největší položkou oběžných aktiv společnosti Straka 82, s.r.o. jsou dlouhodobé pohledávky. Jedná se o dluh, který je společnosti Straka 82, s.r.o. splácen dle splátkového kalendáře, a proto v průběhu let dochází k jeho snižování. Ostatní položky oběžných aktiv rostou agregovaně.

Pasiva dělíme na vlastní kapitál a cizí zdroje. Nejvýznamnější položkou vlastního kapitálu je vklad majitele. Tuto položku bychom měli správně řadit do cizích zdrojů financování, ovšem v souladu se smlouvou o půjčce není tento závazek za majitelem průběžně splácen, ale může být splácen tehdy, bude-li mít společnost přebytek zdrojů. Svým charakterem se tedy tento závazek chová jako součást vlastních zdrojů společnosti a lze na něj tak z dlouhodobého hlediska pohlížet (*zdroj: Přiznání k dani z příjmů PO - příloha k účetní závěrce společnosti Straka 82, s.r.o.*). V roce 2012 došlo k částečnému splacení této půjčky, a to z financí získaných prodejem hotelu Churáňov.

Tab. č. 16: Plán rozvahy společnosti Straka 82, s.r.o.

Položka rozvahy (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA celkem	94 848	88 549	74 437	73 334	72 185	71 739	71 076
<i>Stálá aktiva</i>	88 604	83 004	68 625	67 711	66 625	66 129	65 327
z toho dl. hmotný majetek	88 604	83 004	68 625	67 711	66 625	66 129	65 327
<i>Oběžná aktiva</i>	6 254	5 545	5 812	5 623	5 560	5 610	5 749
Zásoby	540	400	450	486	525	567	612
Dlouhodobé pohledávky	4 769	4 578	4 395	4 219	4 051	3 889	3 733
Krátkodobé pohledávky	169	150	162	175	189	204	220
Finanční majetek	776	417	805	743	796	951	1 183
PASIVA celkem	94 848	88 549	74 437	73 334	72 185	71 739	71 076
<i>Vlastní kapitál</i>	64 087	82 299	69 530	69 638	69 707	69 727	69 072
Základní kapitál	2 611	2 611	2 611	2 611	2 611	2 611	2 611
Vklad majitele	84 673	103 892	88 752	89 652	90 178	90 100	88 900
HV minulých let	-20 360	-23 197	-24 204	-21 833	-22 625	-23 082	-22 984
HV účetního období	-2 837	-1 007	2 371	-792	-457	98	545
<i>Cizí zdroje</i>	30 761	6 250	4 907	3 696	2 478	2 012	2 004
Dlouhodobé závazky	27 200	4 000	2 800	1 600	400	0	0
z toho bankovní úvěr	27 200	4 000	2 800	1 600	400	0	0
Krátkodobé závazky	3 561	2 250	2 107	2 096	2 078	2 012	2 004

Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

Do roku 2015 nebude společnost schopna nadále dosahovat zisku a její dluh vůči majiteli se opět navýší. Od roku 2016, kdy plán počítá s finančním ozdravením společnosti, začne společnost Straka 82, s.r.o. svůj dluh majiteli splácet. Další položkou

vlastního kapitálu je hospodářský výsledek účetního období. V roce 2012 je tento výsledek kladný díky prodeji hotelu Churáňov. V následujících letech plán počítá opět se ztrátou, která by se v roce 2015 měla překlenout do mírného zisku, a roku 2016 by měl hospodářský výsledek nabýt stabilní kladné hodnoty.

Nejvýznamnější položkou z cizích zdrojů je bankovní úvěr. V roce 2011 došlo majitelem společnosti k částečnému předčasnému uhrazení tohoto úvěru, což se promítlo na zvýšení dluhu majiteli. Do roku 2014 společnost vlastními prostředky splatí zbytek dluhu a jejím jediným dluhem bude vklad majitele, kterého se netýkají žádné úroky.

7 Posouzení efektivity plánování ve vybraném podniku

Po seznámení se s interním a externím prostředím společnosti Straka 82, s.r.o. a po důkladné finanční analýze, bych posoudil efektivitu plánování tohoto podniku jako nedostatečnou. Pro další fungování firmy, pokud majitel nehodlá „utápět“ další a další peněžní prostředky v neefektivním hospodaření společnosti, je nutné podniknout radikální kroky.

Během finanční analýzy byly odhaleny hlavně negativní stránky finanční situace společnosti. Většina určených ukazatelů nasvědčuje špatnému finančnímu zdraví společnosti. V případě některých ukazatelů je sice zaznamenán nepatrný trend ke zlepšování tohoto stavu, ale zdaleka tento vývoj nemůžeme považovat za přijatelný.

Společnost by se měla za prvé zaměřit zejména na poskytování kvalitních služeb, na zvyšování standardu pohostinství, vesměs by měla usilovat o dokonalost, což jí přivede nové (náročné) zákazníky a povede k zvyšování tržeb. Za druhé by mělo dojít k různé optimalizaci nákladů. Není možné utrácet peníze, které nemám, a spoléhat na finanční „injekci“ od majitele. Společnost by měla provést kontrolu či úplnou restrukturalizaci personálu, aby k takovémuto myšlení nedocházelo. Dosavadním přístupem majitele není společnost motivována k optimalizaci provozu podniku, v podstatě si zaměstnanci řeknou: „ono se to nějak zaplatí, majitel má peněz dost“. Není samozřejmě možné polemizovat o tom, který zaměstnanec zavinil ztrátu díky nižším tržbám či nepřiměřeně velkým nákladům. Vše se „táhne odshora“, tudíž od managementu, potažmo od jednatele společnosti. Pokud není management schopen danou nepříznivou situaci vyřešit sám, musí ho jednatel nahradit. A pokud ani to nepomůže, je patrně nasnadě začít přemýšlet o odchodu společnosti z této oblasti podnikání, dokud se ztráty ještě neprohloubí.

Dle mého názoru má společnost poslední šanci danou situací vylepšit, využít svých silných stránek a příležitostí, které se naskytují, zvolit si vhodné cíle a odpovídající strategie, které jsem nastínil v předešlých kapitolách a plnit je. Management musí společnost držet v pevných rukách, za své zaměstnance zodpovídat, kontrolovat je a hlavně jim objasnit jaké jsou vize, cíle a strategie jejich společnosti.

8 Závěr

V moderním tržním hospodářství, ve kterém se v současné době nacházíme, již neplatí pravidla typu: „budeme vyrábět to nebo to, prodávat za tolik a tolik, vyvážit tam a tam a všichni tak budeme úspěšní“. Naopak, aktuálním měřítkem úspěšnosti jakéhokoliv podnikatelského subjektu je jeho plánování a jeho finance. Pro úspěšné fungování na trhu je třeba mít stanovené určité finanční a strategické cíle, které ovlivňují způsoby rozhodování každého managementu společnosti.

Cílem mé diplomové práce bylo analyzovat daný podnikatelský subjekt, zformulovat možné strategie na roky 2012 až 2016 směřující k dosažení prosperity této společnosti a navrhnout možné postupy a řešení jak vybrané strategie naplnit.

Struktura mé diplomové práce je tvořena třemi hlavními částmi. Z počátku se věnuji teoretickému rozboru zadaného tématu, tedy plánování a finančnímu prognózování v podniku. V druhé části diplomové práce provádím celkovou analýzu vybraného podnikatelského subjektu Straka 82, s.r.o., a to hlavně z hlediska dlouhodobého strategického vývoje této společnosti. Vypracoval jsem analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, následně strategickou analýzu, které jsem vyhodnotil a navrhl strategie vhodné pro zlepšení finanční situace podniku. V poslední část práce se zabývám finančním plánem společnosti s ohledem na stanovené cíle a aplikované strategie vytyčené v předešlé části a dále vyhodnocením efektivnosti dosavadního finančního řízení společnosti.

Na základě výsledků získaných provedením uvedených analýz jsem navrhl strategie, které by měly společnosti Straka 82, s.r.o. pomoci dosáhnout plánovaných výsledků.

Navržené plány bude nutné v průběhu období kontrolovat a přizpůsobovat případným změnám. Do budoucna patří mezi hlavní cíle společnosti dosahovat kladných hospodářských výsledků. Vybraná strategie penetrace trhu by svou implementací mohla pomoci naplnit tento cíle.

Dovolte, abych svou diplomovou práci zakončil citátem:

“Boj o trhy zítřka bude rozhodnut nikoliv mezi velkými a malými, nýbrž mezi bdělými a těmi, kteří zaspali“

E. Dichter

9 Summary

In the modern market economy in which we find at present, no longer rules the type: „we will produce it, or that sell for so many, here and there to export and all so we will be successful. " Conversely, the current measure of the success of any enterprise is its planning and its finances. For the successful functioning of the market should have established a financial and strategic goals that affect how each company's management decisions.

The aim of my thesis was to analyze the business entity can formulate a strategy for the years 2012 to 2016 towards the prosperity of society and to suggest possible methods and solutions to fill the selected strategy.

The structure of my thesis consists of three main parts. Initially, the theoretical analysis is devoted to a given topic, a financial planning and forecasting in the company. In the second part of the work I perform a global analysis of the selected business entity Straka 82, Ltd., mainly in terms of long-term strategic development of the company. I worked out an analysis of internal and external environment of the company, followed by strategic analysis that I propose and evaluate strategies appropriate to improve their financial situation. The last part deals with the financial plan of the company with regard to the objectives and strategies applied in the previous section outlined, as well as evaluating the effectiveness of existing financial management company.

Based on the results obtained by performing these analyzes, I suggested strategies that should help company Straka 82 Ltd. to achieve planned results.

The proposed plans will be necessary during the period reviewed and adapted to any changes. In the future, one of the main objectives of the company to achieve positive economic results. Selected market penetration strategy, its implementation would help to achieve that goal.

10 Résumé

Dans l'économie de marché moderne dans lequel nous trouvons à l'heure actuelle, ne sont plus des règles du type: „nous allons le produire, ou qui se vendent à un si grand nombre, ici et là pour exporter et tous si nous allons réussir“. A l'inverse, la mesure actuelle de la réussite de toute entreprise est sa planification et ses finances. Pour le bon fonctionnement du marché devrait avoir établi un des objectifs financiers et stratégiques qui affectent la façon dont les décisions de gestion de chaque entreprise.

L'objectif de ma thèse était d'analyser l'entité commerciale peut formuler une stratégie pour les années 2012 à 2016 à la prospérité de la société et de suggérer des méthodes et des solutions possibles pour remplir la stratégie choisie.

La structure de ma thèse se compose de trois parties principales. Initialement, l'analyse théorique est consacré à un sujet donné, une planification financière et de prévision dans l'entreprise. Dans la deuxième partie du travail que j'ai effectuer une analyse globale de l'entité commerciale sélectionné Straka 82, sàrl principalement en termes de développement à long terme stratégique de l'entreprise. J'ai travaillé à une analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise, suivie d'une analyse stratégique que je propose et évaluer des stratégies appropriées pour améliorer leur situation financière. La dernière partie avec le plan financier de la société en ce qui concerne les objectifs et les stratégies appliquées dans la section précédente décrivait, ainsi que l'évaluation de l'efficacité de la société de gestion financière existante.

Sur la base des résultats obtenus en effectuant ces analyses, j'ai suggéré des stratégies que les entreprises devraient Straka 82 sàrl aider à atteindre les résultats escomptés.

Les plans proposés seront nécessaires au cours de la période de revue et adaptée à tous les changements. Dans l'avenir, l'un des principaux objectifs de l'entreprise d'atteindre des résultats économiques positifs. Sélectionné stratégie de pénétration du marché, sa mise en œuvre contribuerait à atteindre cet objectif.

11 Seznam obrázků

Obr. č. 1: Úrovně řízení a typy managementu	10
Obr. č. 2: Hotel U Zvonu, Plzeň	20
Obr. č. 3: Hotel Churáňov	20
Obr. č. 4: Porterův model	30
Obr. č. 5: Hotel Gondola	31
Obr. č. 6: Hotel Astory	31
Obr. č. 7: Hotel Central	32
Obr. č. 8: Hotel Marriott Courtyard	32
Obr. č. 9: Hotel Angelo	33
Obr. č. 10 : Organizační struktura společnosti	38
Obr. č. 11: Matice IE	52
Obr. č. 12: Konstrukce matice SPACE	55

12 Seznam tabulek

Tab. č. 1: Přehled informačních pramenů v podniku	15
Tab. č. 2: Vybrané makroekonomické ukazatele	28
Tab. č. 3: Matice EFE společnosti Straka 82, s.r.o.	36
Tab. č. 4: Ukazatele likvidity společnosti Straka 82, s.r.o.	40
Tab. č. 5: Ukazatele rentability společnosti Straka 82, s.r.o.	43
Tab. č. 6: Ukazatele aktivity společnosti Straka 82, s.r.o.	45
Tab. č. 7: Ukazatele zadluženosti společnosti Straka 82, s.r.o.	47
Tab. č. 8: Ukazatele s využitím cash flow společnosti Straka 82, s.r.o.	48
Tab. č. 9: Matice IFE společnosti Straka 82, s.r.o.	51
Tab. č. 10: Konstrukce matice SPACE společnosti Straka 82, s.r.o. – osa x a osa y	54
Tab. č. 11: Matice TOWS společnosti Straka 82, s.r.o.	57
Tab. č. 12: Matice TAS společnosti Straka 82, s.r.o.	59
Tab. č. 13: Plán výnosů společnosti Straka 82, s.r.o.	62
Tab. č. 14: Plán nákladů společnosti Straka 82, s.r.o.	63
Tab. č. 15: Plán výkazu zisku a ztráty společnosti Straka 82, s.r.o.	64
Tab. č. 16: Plán rozvahy společnosti Straka 82, s.r.o.	65
Tab. č. 17: Rozvaha společnosti Straka 82, s.r.o. v tisících Kč ve zkráceném tvaru	73
Tab. č. 18: Výsledovka společnosti Straka 82, s.r.o. v tis. Kč ve zkráceném tvaru	74

13 Seznam literatury

13.1 Knižní publikace

1. PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi*. 2. výrazně rozšíř. a akt. vyd. Praha: Grada, 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
2. SEDLAČKOVÁ, H.: *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
3. GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 182 s. ISBN 80-245-1108-8.
4. VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999, dotisk 2001, s. 324, ISBN 80-86119-21-1
5. MAŘÍK, M. a kol. *Finanční analýza a plánování v obchodních podnicích*. 2. vyd. Praha.: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, 219 s., ISBN 80-7079-487-9
6. RŮŽIČKOVÁ PETRA. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-3308-1
7. NĚMEC VLADIMÍR. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0
8. ŠULÁK MILAN; VACÍK EMIL. *Měření výkonnosti firem*. Plzeň: ZČU, 2003. ISBN 80-7043-258-6
9. DONNELLY JAMES; GIBSON JAMES; IVANCEVICH JOHN. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3
10. Interní dokumenty společnosti Straka 82, s.r.o.

13.2 Internetové zdroje

<<http://www.obrazky.cz>>

<<http://www.czso.cz>>

14 Přílohy

Tab. č. 17: Rozvaha společnosti Straka 82, s.r.o. v tisících Kč ve zkráceném tvaru

Položka rozvahy	2008	2009	2010	2011
AKTIVA celkem	100 325	101 177	94 852	93 634
<i>Stálá aktiva</i>	94 120	87 897	88 604	88 004
z toho dl. hmotný majetek	94 120	87 897	88 604	88 004
<i>Oběžná aktiva</i>	6 205	13 280	6 248	5 630
Zásoby	411	624	540	400
Dlouhodobé pohledávky	5 112	4 965	4 769	4 578
Krátkodobé pohledávky	412	241	169	150
Peníze	145	430	431	236
Účty v bankách	125	20	232	166
Termínované účty	0	7 000	0	0
Časové rozlišení	0	0	107	100
PASIVA celkem	100 325	101 177	94 852	93 634
<i>Vlastní kapitál</i>	38 166	70 228	64 091	87 384
Základní kapitál	2 611	2 611	2 611	2 611
Vklad majitele	54 477	87 977	84 677	108 977
HV minulých let	-14 959	-18 922	-20 360	-23 197
HV účetního období	-3 963	-1 438	-2 837	-1 007
<i>Cizí zdroje</i>	62 159	30 949	30 761	6 250
Dlouhodobé závazky	59 600	28 400	27 200	4 000
z toho bankovní úvěr	59 600	28 400	27 200	4 000
Krátkodobé závazky	2 559	2 549	3 561	2 250

Zdroj: Interní účetní výkazy společnosti Straka 82, s.r.o. za roky 2008 až 2011

Tab. č. 18: Výsledovka společnosti Straka 82, s.r.o. v tisících Kč ve zkráceném tvaru

Položka výkazu zisku a ztráty	2008	2009	2010	2011
Výkony	16 790	18 817	20 355	17 399
z toho tržby za služby	16 790	18 817	20 355	17 399
Výkonová spotřeba	10 428	12 496	13 401	10 258
<i>Přidaná hodnota</i>	6 362	6 321	6 996	7 141
Osobní náklady	7 038	9 061	8 535	7 489
Ostatní provozní výnosy	562	116	125	172
Ostatní provozní náklady	20	5	5	37
Reservy, opravné položky	0	0	0	0
<i>Provozní výsledek hospodaření</i>	-337	277	-1 883	-433
Finanční výnosy	119	148	65	81
Finanční náklady	3 745	1 892	1 246	655
<i>Finanční výsledek hospodaření</i>	-3 626	-1 744	-1 181	-574
Mimořádné výnosy	0	29	260	0
Mimořádné náklady	0	0	33	0
<i>Mimořádný výsledek hospodaření</i>	0	29	227	0
<i>Výsledek hospodaření za účetní období</i>	-3 963	-1 438	-2 837	-1 007

Zdroj: Interní účetní výkazy společnosti Straka 82, s.r.o. za roky 2008 až 2011