

Lokalizační rozhodování ve firmě *ALFAVIN_{PRO}* s.r.o.

Radomíra Kravčenková

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Radomíra KRAVČENKOVÁ**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**

Téma práce: **Lokalizační rozhodování ve firmě Alfavinpro s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Charakterizujte lokalizační teorie v návaznosti na daný region a firmu.

II. Praktická část

- Popište firmu včetně SWOT analýzy.
- Zhodnoťte rozšíření firmy v jednotlivých pobočkách.
- Verifikujte získané poznatky formou řízeného rozhovoru.
- Vyhodnoťte získané údaje a poznatky a formulujte doporučení.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

[1] BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. Teorie regionálního rozvoje. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2002. 211 s. ISBN 80-246-0384-5.

[2] FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 214 s. ISBN 80-7169-812-1.

[3] WOKOUN, R. Regionální rozvoj: Východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování. 1. vyd. Praha: Linde, 2008. 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Milan Damborský
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



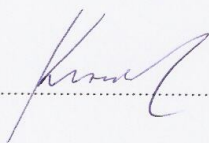
prof. RNDr. René Wokoun, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 3. 5. 2010



.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je zhodnotit možnosti rozšíření firmy ALFAVIN^{PRO} s.r.o. sídlící v okrese Nový Jičín o pobočky v Ostravě a Frýdku-Místku.

Práce má dvě části - teoretickou a praktickou.

Teoretická část se věnuje obecné charakteristice regionálních teorií s užším zaměřením na teorie lokalizační, vysvětlující rozhodování o umístění podniku či firmy. V této části je rovněž věnována pozornost metodám, sloužícím k identifikaci podnikové strategie, k vypracování finanční analýzy a k hodnocení výkonnosti firmy.

Praktickou část tvoří charakteristika firmy od její marketingové strategie přes finanční analýzu včetně stanovení finančního zdraví, až po SWOT analýzu a její vyhodnocení. Následuje zhodnocení možností rozšíření firmy o pobočky včetně kapitálových výdajů na tuto investici a predikce peněžních příjmů v jednotlivých pobočkách. Verifikace získaných údajů a poznatků proběhla formou řízených rozhovorů ve firmách podobného zaměření.

V závěru práce jsou vyhodnoceny získané poznatky a formulovány konkrétní doporučení.

Klíčová slova: regionální rozvoj, lokalizace, strategie, firma

ABSTRACT

The aim of this thesis is to evaluate possibilities of enlargement of ALFAVIN^{PRO} company with quarters in Nový Jičín district by its branches in Ostrava and Frýdek-Místek.

The thesis consists of two parts – theoretical and practical.

The theoretical part follows the general characteristics of regional theories with focus on localization theories which are explaining the placement of the company. This part also pays attention to methods serving to identify company strategies, work out of the financial analysis and the evaluation of company efficacy.

The practical part consists of the company characteristics from its marketing strategy through the financial analysis including financial health determinations to the SWOT analysis and its evaluation.

An evaluation of company enlargement possibilities by its branches including a capital outlay on this investment and a monetary income prediction follows. Verification of gained data and knowledge were run through the form of guided interviews in companies with the similar alignment.

Gained knowledge and particular recommendations are evaluated and formulated at the close.

Keywords: regional development, localization, strategy, company

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Milanu Damborskému za odborné vedení, cenné rady a poskytnuté podklady k vypracování této diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala nejbližší rodině za trpělivost a morální podporu po celou dobu studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Motto: „ Nejde ani tak o to, vědět toho mnoho, ale znát ze všeho, co je možné vědět, to nejpotřebnější. “ (L.N.Tolstoj)

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VLIV EKONOMIE NA REGIONÁLNÍ ROZVOJ	12
1.1 TEORIE REGIONÁLNÍHO ROZVOJE	14
1.2 TEORIE LOKALIZACE	15
1.2.1 BEHAVIORÁLNÍ PŘÍSTUP	20
1.2.2 KRITIKA LOKALIZAČNÍCH TEORIÍ.....	23
2 POUŽITÉ METODY ZPRACOVÁNÍ DAT	25
2.1 SWOT ANALÝZA	25
2.2 FINANČNÍ ANALÝZA	26
2.3 METODY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	27
2.3.1 PREDIKCE FINANČNÍ TÍSNĚ – ALTMANŮV MODEL.....	27
2.3.2 SOUČASNÁ HODNOTA	29
2.3.3 ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA INVESTICE.....	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
3 CHARAKTERISTIKA FIRMY	33
3.1 IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE FIRMY A LOKALIZACE	33
3.2 MARKETINGOVÁ STRATEGIE FIRMY	34
3.2.1 MÍSTO (PLACE).....	35
3.2.2 VÝROBEK (PRODUCT).....	35
3.2.3 ZAMĚSTNANCI (PERSONAL)	38
3.2.4 CENA (PRICE).....	38
3.2.5 REKLAMA (PROMOTION).....	39
3.3 FINANČNÍ ANALÝZA	40
3.4 ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ	45
3.4.1 DODAVATELÉ.....	45
3.4.2 KONKURENCE	45
3.4.3 ODBĚRATELÉ	46
3.4.4 ODHAD POPTÁVKY	46
3.5 SWOT ANALÝZA	47

3.5.1	SILNÉ STRÁNKY.....	47
3.5.2	SLABÉ STRÁNKY.....	48
3.5.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	48
3.5.4	OHROŽENÍ.....	48
3.5.5	VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH FAKTORŮ.....	49
4	ROZŠÍŘENÍ FIRMY	51
4.1	VÝBĚR LOKALITY	51
4.2	ZHODNOCENÍ ROZŠÍŘENÍ FIRMY V POBOČCE OSTRAVA	52
4.3	ZHODNOCENÍ ROZŠÍŘENÍ FIRMY V POBOČCE FRÝDEK-MÍSTEK.....	57
5	VERIFIKACE ZÍSKANÝCH POZNATKŮ – ŘÍZENÝ ROZHOVOR.....	62
5.1	METODIKA ŘÍZENÉHO ROZHOVORU.....	62
5.2	OBSAH ŘÍZENÉHO ROZHOVORU	63
5.3	VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH POZNATKŮ	63
5.4	VYHODNOCENÍ ŘÍZENÉHO ROZHOVORU	69
6	VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH ÚDAJŮ A POZNATKŮ A FORMULACE DOPORUČENÍ	71
	ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	75
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	78
	SEZNAM TABULEK	79
	SEZNAM GRAFŮ.....	80

ÚVOD

Mezi základní atributy civilizované společnosti patří ekonomické rozhodování. Ať se nám to líbí či ne, každý den činíme spoustu takovýchto rozhodnutí. To, zda pojedeme do práce autobusem nebo autem, zda si v obchodě koupíme kilo masa nebo kilo sýra, jestli budeme topit dřevem nebo plynem, jestli bydlet ve svém nebo v nájemném bytě, jestli bydlet na vesnici nebo ve městě.

V každé firmě se tato rozhodnutí činí každý den a jedno z nejdůležitějších rozhodnutí je, obzvláště při současné ekonomické krizi, zda firmu rozšířit, utlumit nebo vyčkat na další podněty. V případě rozšíření firmy je lokalizace nově vznikajících poboček velmi závažné rozhodnutí. Správné umístění podniku představuje jeho důležitou konkurenční výhodu.

Tato diplomová práce má dvě části, teoretickou a praktickou. V první části jsou předloženy teoretické poznatky týkající se vlivu ekonomie na regionální rozvoj a s ním spojeny lokalizační teorie jako vývojově nejstarší teorie regionalistiky. Teoretická část rovněž seznamuje s metodami zpracování ekonomických i strategických dat.

V části praktické je na základě poznatků a podmínek z teoretické části zpracován rozbor konkrétní firmy, včetně jejich ekonomických ukazatelů a výpočtu finančního zdraví. Po vyhodnocení SWOT analýzy je vypracován finanční plán spojen s rozšířením a lokalizací firmy.

Jelikož firma nemá dlouhou historii, byly formou řízených rozhovorů s majiteli či jednatelem firem získány informace a zkušenosti v dané oblasti podnikání, které byly následně zpracovány a verifikovány. Závěrečná kapitola vyhodnocuje získané údaje a předkládá doporučení.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit možnosti rozšíření firmy ALFAVIN_{PRO} s.r.o. sídlící v okrese Nový Jičín o pobočky v Ostravě a Frýdku-Místku.

Výsledkem této práce budou rovněž doporučení a připomínky, které jsou nezbytné pro úspěšné uplatnění firmy v konkurenčním prostředí dnešní doby.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VLIV EKONOMIE NA REGIONÁLNÍ ROZVOJ

Významné ekonomické myšlenky nalezneme už v dílech velkých řeckých filozofů, zejména Platóna a Aristotela, nenajdeme však u nich ještě ekonomii jako zvláštní část vědy. Ekonomické myšlení řeckých filozofů bylo organickou součástí jejich *filosofie a etiky*. Kladlo si za cíl hledat lidské a společenské hodnoty. Proto u nich nalézáme spíše hodnotící soudy o ekonomickém chování lidí a o tom, jak by (podle nich) mělo ekonomické uspořádání společnosti vypadat. Ztěžší ale najdeme pozitivní analýzu toho, proč a jak ekonomický systém funguje. Ovšem tito filosofové by nikdy neuvažovali o směně, penězích, vlastnictví, aniž by tyto úvahy bezprostředně spojovali s morálkou, politikou a společenským uspořádáním. Nikdy by nezkoumali „*proč to tak je*“, aniž by ihned nekladli otázku „*jak to má být*“.

Ekonomické myšlení starořeckých filozofů a středověkých scholastiků setrvalo na *morálních soudech*. Tím se odlišovalo od pozdějšího myšlení klasických ekonomů, které bylo již mnohem více analytické (Holman, 2001).

Ekonomie jako vědní disciplína je stará více jak dvě století. Během této doby prošla bouřlivým vývojem od klasického pojetí Adama Smithe a jeho neviditelné ruky trhu přes spoustu dalších směrů až k dnešním teoriím. Tyto teorie nahlížejí na dnešní společnost z nejrůznějších úhlů pohledů a nabízejí velice různorodá řešení.

Ekonomie se zabývá nejrůznějšími tématy. V zásadě však jde o to pochopit, jak se chovají podniky, domácnosti a vlády; ekonomie se tak pokouší rozluštit tisíc a jednu hádanku každodenního života (Samuelson, Nordhaus, 1991).

Seznam definic ekonomie je opravdu dlouhý, avšak vybereme-li z nich společné prvky můžeme dospět k formulaci Paula A. Samuelsona: „Ekonomie zkoumá, jak různé společnosti užívají vzácné zdroje k výrobě užitečných komodit a jak je rozdělují mezi různé skupiny“.

Ekonomické směry, resp. jejich poznatky, jsou aplikovány v praxi **regionálního rozvoje** prakticky neustále. Je-li například řešena otázka optimálního deficitu nebo přebytku rozpočtu daného regionu, je řešena díky znalosti ekonomie o závislosti výběru daní a ekonomického cyklu.

Je-li řešena otázka exportních a importních možností regionu, je možno vycházet z poznatků ekonomie o komparativních a absolutních výhodách regionu.

Pokud řešíme otázku podpory sektorové optimalizace ekonomiky daného regionu, můžeme vycházet z poznatků ekonomie vztahujících se například k poznatkům o významu inovací J.A.Schumpetera (Wokoun, 2008).

K tomuto tématu je nutno zmínit Roberta Holmana z knihy Dějiny ekonomického myšlení: *„Na rozdíl od monetárních teorií cyklu neviděl Schumpeter příčiny cyklického vývoje hospodářství v peněžním oběhu, nýbrž v charakteru inovační činnosti. Inovace nejsou totiž zdaleka bezproblémovým faktorem ekonomického růstu. Paralelně s ekonomickým růstem spouštějí inovace též hospodářské cykly. To proto, že nemají charakter plynulého toku, ale spíše nárazových vln. Tyto inovační vlny vznikají tím, že jeden druh inovací často podněcuje vznik dalších druhů inovací, takže má inovační činnost jakýsi „multiplikační“ charakter. Problémem těchto inovačních vln je však to, že vyvolávají klamná očekávání trvalejší prosperity. Ty zas vyvolávají přehnanou investiční aktivitu, která nakonec překročí rámec reálných možností ekonomiky. Úspěšní novátoři jsou napodobováni méně schopnými investory., takže rostoucí investice brzy narážejí na nedostatek úspor. Posléze se inovační vlna vyčerpá a mnoho investic se ukáže být „špatnými investicemi“. Původní investiční vlna se změni ve vlnu desinvestování neboli odbourávání „špatných investic“. Hospodářský boom přechází v depresi.*

Schumpeter viděl v depresi spontánní ozdravný proces. Nazýval jej tvořivou destrukcí, která zbavuje ekonomiku „špatných investic“ a vlastně i „špatných podnikatelů“ a klesá jí cestu k rovnováze na nové, vyšší úrovni, na kterou ji pozvedla inovační vlna“.

Při řešení otázek migrace a využití nástrojů k její regulaci lze využít poznatků mikroekonomie k chování jednotlivce například nositele Nobelovy ceny Garyho Beckera, který tvrdí, že lidské chování je třeba posuzovat podle úsilí maximalizovat svůj užitek na základě souboru preferencí.

Velký prostor pro aplikaci ekonomie v regionálním rozvoji nalezneme, pokud hledáme faktory ekonomického růstu daného regionu. Zde se můžeme opřít o celou řadu ekonomických modelů růstu ekonomiky, např.o liberální přístupy, které prosazují minimalizaci státních zásahů, keynesiánství, které uvádí, že ekonomika (např.regionální) je založena na mecha-

nismu, který má vnitřní faktory způsobující cyklický vývoj a vzniká tak nezaměstnanost, která je pro region nevyužitím všech zdrojů (výrobních faktorů), postkeynesiánství, které řeší otázku oligopolních struktur, školy strany nabídky, která upozorňuje na škodlivost regulace poptávky na stranu nabídky (Wokoun, 2008).

Pro lepší pochopení fungování institucí regionálního rozvoje (jako jsou například veřejné instituce nebo firmy) můžeme využít náhledu institucionalismu. Tento myšlenkový směr odmítá neoklasickou ekonomii založenou na racionálním ekonomickém člověku – suverénu trhu, protože je to firma, která pomocí nástrojů, jako je reklama, určuje to, co spotřebitel chce. Institucionalismus zpochybňuje to, že instituce veřejného sektoru sledují veřejný zájem. Uvádí, že ve skutečnosti jsou řízeny tak, aby přinášely maximální užitek lidem, kteří tyto instituce řídí. Tento užitek je často v rozporu s veřejným zájmem (Wokoun, 2008).

Ekonomii také nacházíme v řadě ryze teoretických přístupů k regionálnímu rozvoji. Téměř čistou aplikací ekonomie (části, která je dnes nazývána mikroekonomie) jsou například *lokalizační teorie*, kdy je prostřednictvím čistě ekonomických motivací hledáno optimální umístění firem, resp. ekonomických aktivit. Jedná se o aplikaci poznatků ekonomie o rozhodování podnikatele, který sleduje svůj maximální ekonomický prospěch. Teprve později byly tyto teorie doplněny o sociologické poznatky, které dokáží pracovat i s iracionální částí chování jednotlivce, jež ekonomie jako taková nepřijala a pracuje dále s předpokladem racionality (Wokoun, 2008).

1.1 Teorie regionálního rozvoje

V současnosti se v České republice zájem o problematiku regionálního rozvoje zřetelně zvyšuje. Tato skutečnost má jednak vnitřní příčiny (zejména existenci výrazných regionálních rozdílů v míře nezaměstnanosti či ve výši průměrných mezd, dále zájem subjektů lokálního a regionálního rozvoje na zpracování rozvojových strategií), jednak příčiny vnější.

Vnější příčiny představuje především vstup do EU, která usiluje o realizaci moderně pojeté regionální politiky, přičemž velkou výzvu představuje propojení regionální politiky s Lisabonskou strategií v programovém období 2007-2013. Nezanedbatelnou roli hraje pochopi-

telně i pragmatická motivace daná možností čerpat při splnění určitých podmínek podporu ze strukturálních fondů EU.

Teorie regionálního rozvoje představují více či méně ucelený systém vysvětlující působení základních faktorů, subjektů, mechanismů a dalších souvislostí regionálního rozvoje. Teorie tedy mají poznávací význam.

Současně je však znalost teorií regionálního rozvoje základem pro koncipování adekvátní regionální politiky či regionální rozvojové strategie. Teorie regionálního rozvoje mají tedy i praktický význam.

Teorie regionálního rozvoje jsou v „moderním“ pojetí vytvářeny desítky let, prodělaly mnoho vývojových fází. Jejich soubor je koncepčně hybridní, často i samotné výchozí předpoklady byly protikladné.

Teorií regionálního rozvoje bylo vytvořeno hned několik, a existuje proto i více možností jejich klasifikace (Wokoun, 2008).

1.2 Teorie lokalizace

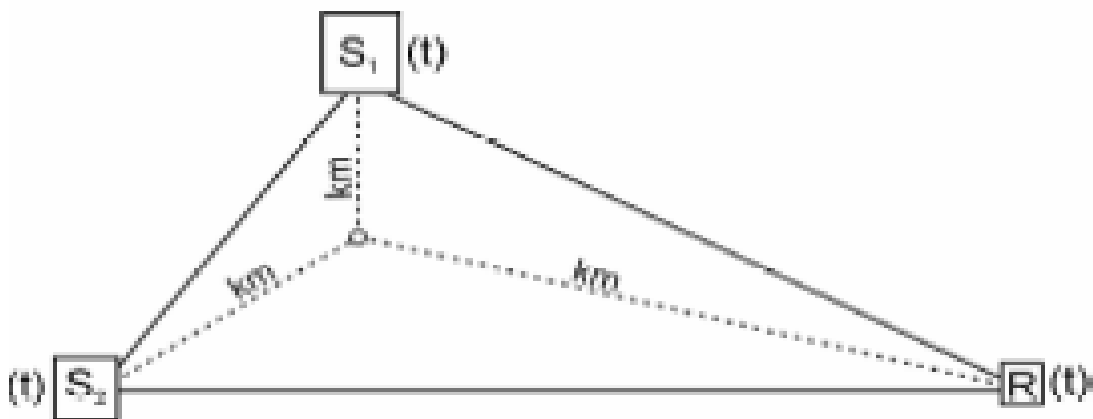
V regionálních teoriích představují lokalizační teorie vývojově nejstarší skupinu, bezprostředně se vztahující k teoretickým základům prostorové (regionální) ekonomiky, resp. socioekonomické geografie. V nejobecnějším pojetí je jejich obsahem nalezení rozhodujících zákonitostí při umístování (lokalizací) daného ekonomického, zejména výrobně-podnikatelského subjektu. Jejich vznik lze datovat do počátku 19.století, kdy další intenzivní rozvoj zemědělské a průmyslové výroby v hospodářsky nejrozvinutějších oblastech narazil na objektivní limity místních přírodních a společenských zdrojů, ale i velikosti spotřebního trhu; tedy až po zformování prvotní prostorové struktury výroby (Kolektiv autorů, 2001).

Základem všech lokalizačních teorií je hledání faktorů lokalizace. Faktory lokalizace jsou specifické vlastnosti daných míst, které mají vliv na umístění socioekonomických aktivit (například prostřednictvím vlivu na rentabilitu hospodářských aktivit). Lokalizace jsou pod vlivem ne jednoho, ale mnoha faktorů. Faktory nejsou stálé, neustále vznikají nové faktory a jiné zanikají (Damborský, 2009).

Nejstarší pokusy o vysvětlení lokalizace jednotlivých ekonomických aktivit pocházejí již ze 17. a 18. století, přičemž za vyvrcholení této nejstarší generace prací je považována studie von Thünera z roku 1826, věnovaná pravidelnostem v rozmístění jednotlivých typů zemědělských aktivit (Blažek, Uhlíř, 2002).

Dle Alfreda Webera je nejlepším místem pro lokalizaci firmy místo s nejnižšími náklady. Ve Weberově modelu nehraje cena žádnou roli.

Obrázek 1. Weberův lokalizační trojúhelník:



Obr. 1: Weberův lokalizační trojúhelník
S1, S2 - nerostné suroviny, R - trh, P - místo výroby

Von Thünerův model aplikoval na města William Alonso a vytvořil tak model koncentrického uspořádání města. Model se zabývá otázkou, jak jsou uvnitř městského regionu rozloženy různé aktivity, a stal se východiskem pro další modely, např. koncept radiálního města, sektorový nebo polycentrický model města. Tyto modely jsou označovány za tradiční modely vnitřní struktury města. Na klasické lokalizační teorie von Thünera a Webera navázal také Walter Isard v rámci „regionální vědy“ (Damborský, 2009).

Po zpochybnění předpokladů dokonalé konkurence byla modifikována také lokalizační teorie a zapracovány předpoklady vztahující se k možnosti ovlivnění ceny produkce ze strany individuálních prodávajících i kupujících, neúplné informovanosti či transakčním nákladům.

Modifikaci, která navazuje na koncept monopolistické konkurence, provedl například T. Palander, který pracuje s cenou, která je determinována tržní pozicí prodávajícího a velikostí jím ovládaného trhu. Pod termínem „ovládat“ si lze představit vytvoření takových podmínek, kdy dochází k určité míře monopolizace. V podmínkách dokonalé konkurence je snahou firmy minimalizovat náklady na jednotku produkce. V podmínkách monopolistické konkurence je vedle snahy minimalizovat náklady na jednotku, rozhodující snaha o maximalizaci velikosti prodeje, což vede také ke snaze maximalizovat ovládaný prostor (Damborský, 2009).

V souladu s teorií monopolistické konkurence A. Lösch určil jako hlavní lokalizační faktor odbytový trh a jako vedlejší pak zůstávají minimalizace nákladů na dopravu, práci a minimalizace aglomeračních nákladů (Damborský, 2009).

Problematice dosažení určité úrovně monopolizace je věnován Hotellingův model. Hotelling se snažil ukázat, že i malé firmy se budou snažit přirozeně dosáhnout pozice monopolu, alespoň na určitém území. Hotellingův model konkurenčního boje v sektoru služeb se nejčastěji vysvětluje na příkladu dvou prodáváčů zmrzliny na pláži (Blažek, 2008 dle Damborský, 2009).

Lokalizační teorie služeb dle svého vzniku patří spíše do oboru geografie než oboru ekonomie (jsou založeny na empirickém pozorování a geografické analýze). Historicky nejvýznamnější lokalizační teorií služeb je teorie centrálních míst, kterou vytvořil W. Christaller. Jedním z nejvýznamnějších směrů regionální vědy mající svou významnou lokalizační dimenzi představují polarizační teorie. Za zakladatele polarizačního přístupu je označován F. Perroux, který řešil otázku odvětvové polarizace. F. Perroux určil jako póly růstu silné hospodářské jednotky. Těmito silnými hospodářskými jednotkami mohou být velké firmy, holdingy apod. v růstových odvětvích (Damborský, 2009).

Na Perrouxovu odvětvovou polarizaci navazují teorie regionální polarizace. Představiteli tohoto směru jsou např. G. Myrdal nebo Alfred O. Hirschman. Zde je jako pól růstu již označen silně rostoucí region či lokalita. Polarizační teorii dále rozpracoval J. Boudeville a takto rozpracovanou teorii nazval teorií růstových center a růstových os. Polarizační teorii dále rozvíjela francouzsko-belgická škola polarizace (kromě J. R. Boudevilla, L. E. Davin i

J. Paelinck). Tato se také nazývá francouzská škola rozvojové teorie a za centrum růstu považuje středisko (město, aglomeraci), které díky poptávce po činnostech integruje okolní území a obyvatele (Maier, Tödling, 1997 dle Damborský, 2009).

Někteří ekonomové (zejména ti, kteří mají velmi blízko k sociologii) zpochybňují předpoklady racionálního chování jednotlivců a firem. Tj. zpochybňují, že rozhodování ekonomického subjektu (jednotlivce a firmy) je vždy vedeno k naplnění cílů těchto subjektů a že hlavním cílem těchto subjektů je maximalizovat svůj užitek (v případě firem maximalizovat zisk). Dále zdůrazňují, že existují vysoké transakční náklady, že neexistuje plná nebo dostatečná informovanost. Výsledkem těchto úvah jsou pak inovované lokalizační teorie, které jsou svou strukturou blízké neoklasickým a obsahově jsou velmi odlišné. Potvrzením tohoto jsou práce teoretiků založené na behaviorálních přístupech. Behaviorální přístupy respektují také vliv prostředí, kde existuje riziko a nejistota. Do procesu lokalizace firem tak vstupují například osobní preference manažerů, kteří upřednostňují místa (regiony), kde mají své osobní zázemí (rodinu, přátele, místo dobře známé). Výsledkem těchto úvah jsou heuristické postupy zahrnující stupňovité lokalizační rozhodnutí, soustředění se na mimořádně důležité faktory, hledání uspokojivé lokality, minimální požadavky na lokalizační faktory nebo napodobování (Maier, Tödling, 1997 dle Damborský, 2009).

K behaviorálnímu přístupu má blízko institucionalismus. V souvislosti s lokalizací je třeba zmínit zejména přínos P. Cooka, který analyzuje problematiku lokalizaci velkých firem v globalizujícím se světě (Blažek, 2008 dle Damborský, 2009).

Problematika lokalizačního chování nadnárodních korporací patří mezi významná témata regionální vědy 20. století, např. teorie mezoekonomiky (S. Holland) se zaměřuje na chování velkých firem, které tvoří 1 – 2 % celkového počtu, ale vytváří ve vyspělých státech přes 50 % (často v monopolní či oligopolní pozici). Tyto firmy jsou schopny využívat pro svou úspěšnost lobbovací sílu, dumpingové ceny či možnosti daňových úniků za využití „transferových cen“ (Blažek, 2008 dle Damborský, 2009). Problematikou lokalizačního chování nadnárodních společností se dále nepřímou zabývá např. teorie výrobních cyklů (R. Vernon), z ní vycházející teorie ziskových cyklů (A. Markusen) nebo např. teorie územních děleb

práce (D. Massey). Významný přínos pro teorii lokalizace aktivit nadnárodních společností přináší nová ekonomická geografie (např. P. Krugman).

Samostatnou kategorií v problematice lokalizace tvoří klastry. Firmy se snaží lokalizovat v určitých oblastech, kde vzájemně spolupracují a to jim umožnilo získat určité výhody před konkurencí (Damborský, 2009).

Kromě faktorů působících směrem ke koncentraci, působí také faktory směrem k dekoncentraci. Fujita uvádí tři koncentrační faktory, kterými jsou dodavatelsko-odběratelské vazby, silný trh, difuze znalostí a dva faktory dekoncentrační, tj. mobilita faktorů a koncentrační náklady, např. složitější koordinace (Pelegrín, Bolancé, 2008 dle Damborský, 2009).

Dekoncentrační procesy jsou podpořeny možnostmi, které poskytují informační a komunikační technologie. Na základě tohoto faktu je zpochybňován význam klastrů. Při maximální míře zpochybnění významu klastrů se uvádí, že klastry nemají nic společného s geografickou blízkostí, resp. prostorovými vazbami, ale s tím, že aktéři v dané lokalitě mají společné kódy, projekty, jazyk a podobné vnímání světa (Torre, 2008 dle Damborský, 2009).

Základem všech lokalizačních teorií je hledání faktorů lokalizace. Faktory lokalizace jsou specifické vlastnosti daných míst, které mají vliv na umístění socioekonomických aktivit (například prostřednictvím vlivu na rentabilitu hospodářských aktivit). Lokalizace jsou pod vlivem ne jednoho, ale mnoha faktorů. Faktory nejsou stálé, neustále vznikají nové faktory a jiné zanikají. V třicátých letech byly základními faktory instituce podporující podnikání (banky, hospodářské komory apod.), školy a výzkumné instituce, faktory ovlivňující kvalitu života (např. kulturní instituce, možnost rekreace apod.). Na konci 20. století je nejdůležitějším lokalizačním faktorem blízkost trhu, resp. umístění umožňující dobré napojení na odběratele. S tím souvisí také vysoký význam faktoru dopravy.

Dalšími významnými faktory jsou trh práce (pozitivní vztah pracovníků k práci, nízké náklady, kvalifikovanost pracovníků nebo jejich schopnost se učit). Stále častěji je zmiňován význam lidských zdrojů a výzkumu a vývoje (např. Mielcarek, 2007, Pelerín et. al., 2008 dle Damborský, 2009). Tyto faktory jsou významné především pro zahraniční investice. Při výběru lokalizace hrají také významnou roli informace a jejich dostupnost.

Lokalizační faktory lze dělit do několika druhů. B. Grabow, D. Henckel a D. Hollbach-Grömig je člení na tvrdé (měřitelné) a měkké (neměřitelné, podstaty psychologické nebo

sociologické). Tato klasifikace navazuje na starší členění na ekonomické (objektivní) a neekonomické (subjektivní). Z hlediska prostorového rozsahu lze lokalizační faktory dělit na makrolokalizační a mikrolokalizační. Z hlediska věcného charakteru faktorů rozeznáváme několik přístupů dělicí lokalizační faktory, například přírodní, ekonomické, sociální.

Dále je možno vymezit např. produkční, distribuční, organizační lokalizační faktory. Z hlediska systémů řízení a plánování je možno lokalizační faktory dělit na společensko-ekonomické (zahrnují například faktory sociální, tj. výše mezd, postavení odborů apod.), prostorově-ekonomické, například sídelní struktura, aglomerační efekty, územně-technické, například technická infrastruktura, plochy a jejich vztahy, voda, energie, doprava apod. (Wokoun, 1988:27 dle Damborský, 2009).

1.2.1 Behaviorální přístup

Z mnoha lokalizačních teorií byla pro tuto diplomovou práci vybrána behaviorální teorie. Důvodem je důraz této teorie na individuální přístup, který se zejména silně projevuje u firem spadajících do kategorie drobného, malého a středního podnikání.

Behaviorální přístup představuje velmi specifický společenskovední směr zpochybňující předpoklady racionálního chování jednotlivců a firem, zdůrazňující význam vysokých transakčních nákladů a existenci částečné informovanosti.

Výsledkem úvah behavioristů jsou inovované lokalizační teorie, které jsou svou strukturou blízké neoklasickým, ale obsahově jsou velmi odlišné. V těchto teoriích jsou zdůrazněny osobní vlivy. Je zde zmiňován tzv. „homo satisfandus“, tj. člověk jednající dle svých osobních potřeb (paralela k „homo economicus“ G. Beckera). Behaviorální přístupy respektují existenci rizika a nejistoty. Do procesu lokalizace firem tak vstupují například osobní preference manažerů, kteří upřednostňují místa (regiony), kde mají své osobní zázemí (rodinu, přátele, místo dobře známé), nebo například nedostatek informací manažerů způsobující chování konkurentů.

Zastánci behaviorálních východisek ve zkoumání lokalizace nezkoumají, jak by se podniky měly chovat, ale jak se chovají v reálných podmínkách. Na rozdíl od neoklasických koncepcí využívají zejména induktivní přístup, tj. závěry se dovozují na základě zobecnění empirických pozorování. Představitelé behaviorálního směru se snaží popsat lokalizační chování

podniků a potom svá pozorování spojit s vysvětlujícími faktory, především s podnikovými charakteristikami (Maier, Tödling, 1997 dle Damborský, 2009).

Neoklasické lokalizační teorie nepočítají s nejistotou a neracionalitou. Ve skutečnosti jsou však podniky málokdy schopny použít optimalizační propočty. Často je tedy nahrazují zjednodušené postupy, rutina, zkušenosti. Tyto metody jsou shrnuté do pojmu „heuristika“ (Maier, Tödling, 1997 dle Damborský, 2009).

Jako heuristickou lokalizaci lze označit řešení, kdy vědomě nejde o nalezení optima, ale o nalezení akceptovatelného řešení. Uplatnění heuristického hlediska může být ekonomicky smysluplné, zejména v případech, kdy optimalizační výpočet vyžaduje vysoké náklady na informace, čas a zdroje (Maier, Tödling, 1997 dle Damborský, 2009).

V případě lokalizace jsou realizovány tyto heuristické postupy (Maier, Tödling, 1997 dle Damborský, 2009):

- stupňovité lokalizační rozhodnutí

Nejprve se na základě národních indikátorů zvolí země a následně se v rámci této země volí region a v rámci tohoto regionu lokalita pro investici.

- soustředění se na mimořádně důležité faktory

V úvahu se berou jen faktory, které jsou považovány za důležité.

- hledání uspokojivé lokality

Nejprve se určí kritérium pro akceptovatelnost lokality a následně se vybere první akceptovatelná lokalita.

- minimální požadavky na lokalizační faktory

Lokalizační faktory se nesledují komplexně, ale u každého lokalizačního indikátoru je stanovena minimální hodnota. Dané místo se dále posuzuje jen za předpokladu, že dosahuje alespoň minimální hodnoty u všech faktorů.

- napodobování

Vybírá se místo, které je podobné místům, které jsou pro jiné podniky úspěšné.

Pro behaviorální přístup je významným tématem schopnost racionálně plánovat (včetně lokalizace). O schopnosti racionálně plánovat rozhoduje zejména kvalita a kvantita informací a schopnost je zpracovat a využít (Damborský, 2009).

Disponibilita informací je závislá zejména na spojení podniku s okolím, jeho velikosti, neboť právě velké podniky mohou zpracovávat komplexně velkou řadu informací globálního světa. Následně pak mohou diversifikovat svou činnost do vhodných míst (Damborský, 2009).

Otázku informovanosti řeší například Allan R. Pred. Predovy úvahy vycházejí z předpokladu, že každé rozhodnutí, např. o lokalizaci podniku, závisí na množství a kvalitě informací těch, kteří rozhodují, tj. vlastníků a manažerů. Ti mají např. možnost učit se z chyb, včetně chyb konkurence.

Podle A. Preda (Ježek, 1998 dle Damborský, 2009):

- jednotlivé podniky disponují při lokalizačním rozhodnutí rozdílnými informacemi a schopnostmi tyto informace využívat. Existuje vysoká pravděpodobnost pozitivní korelace mezi hladinou informací a výkony podniku na jedné straně a kvalitou lokalizačního rozhodnutí na straně druhé,
- ukazuje se, že podniky, jejichž informační hladina a kapacity řešení problému jsou srovnatelné, mohou učinit rozdílný výběr místa. Nejenom objektivní (racionální) kritéria, ale i subjektivní hodnotové představy, osobní preference či náhoda ovlivňují výběr stanoviště,
- hladina informací a schopnost je zpracovávat se během času zlepšuje, což je důvodem přibývajících racionality v lokalizačním rozhodnutí. Na druhé straně se mění požadavky na stanoviště podniku a na podmínky stanoviště. Aby udržely svou konkurenceschopnost, jsou podniky nuceny ke kontinuálním přizpůsobovacím opatřením (Damborský, 2009).

Významným behaviorálním tématem je odlišné chování malých a středních podniků. V této souvislosti J. Ježek uvádí následující odlišnosti v chování malých a středních podniků (Ježek, 1998:76-77 dle Damborský, 2009):

- ❖ zatímco velké podniky stanoviště vyhledávají aktivně tak, aby odpovídala jejich cílům, je možné lokalizační rozhodnutí malých podniků ve velké míře považovat za

výsledek působení okolí, tzn. jejich rozhodování je značně pasivní. Podnikatelé se přizpůsobují okolí, kde žijí,

- ❖ malé podniky tvoří většinou jedno stanoviště,
- ❖ drobní podnikatelé činí lokalizační rozhodování méně často, než velké podniky, a to většinou pouze při zakládání podniku,
- ❖ drobní podnikatelé velmi zřídka mění svá stanoviště,
- ❖ malé a střední podniky se soustřeďují na řešení především otázek každodenního provozu a na uvažování o strategii dalšího rozvoje (vč. otázek lokalizace) jim zbývá velmi málo času, takže se jim lokalizační problém, i přes jeho strategický význam často jeví jako nevýznamný,
- ❖ malé a střední podniky nemají funkčně specializované oddělení ani pracovníky pro systematické zpracování a vyhodnocování informací. Informace malé a střední podniky získávají především ze svého okolí, v němž se odehrává také většina jejich ekonomických a sociálních vztahů. Prostorová determinovanost informačních, sociálních a rodinných vazeb způsobuje „lokální nebo regionální zakotvení“ drobných podnikatelů,
- ❖ přes relativně malou pozornost, jakou drobní podnikatelé věnují lokalizačnímu rozhodování, má toto rozhodnutí pro jejich podnikání zásadní význam, neboť jsou značně závislé na lokálních a regionálních podmínkách (pracovní síly a jejich kvalifikace, hustota dodavatelů a služeb a odbytový trh).

Z behaviorálního paradigmatu vychází také J. Wolpert, který vyzdvihuje především "měkké" faktory lokalizace (Blažek, 2008 dle Damborský, 2009).

1.2.2 Kritika lokalizačních teorií

Lokalizační teorie byly a jsou kritizovány pro nerealistická zjednodušení reality - minimalizace dopravních nákladů, maximalizace zisku, přičemž za hlavní, či dokonce jediný diferenciativní faktor byla považována vzdálenost (Blažek, Uhlíř, 2002).

Lokalizační teorie jsou dále kritizovány pro svou ahistoričnost, hrubé „amorfní“ pojetí prostoru, redukci některých sociálních problémů na prostorové. Velmi výstižně charakterizovala hlavní slabinu lokalizačních teorií Erica Schoenberger (1989), která tvrdí, že lokalizace firem je jen jednou složkou strategie firem, takže ji nelze takto „vytrhnout“. Podle této au-

toriky nelze tedy vytvořit lokalizační teorii, která by vysvětlovala lokalizaci firem, protože rozhodnutí o lokalizaci je jen dílčí součástí celkové strategie firem (Blažek, Uhlíř, 2002).

V 70. letech 20. století byly do značné míry nerealistické lokalizační teorie opuštěny, což vedlo k obratu v zaměření výzkumů. Místo analýz úzce a abstraktně pojímaného prostorového chování firem (tj. firma maximalizující svůj užitek v mechanicky diferencovaném prostředí) se sociální vědy začaly zabývat teoretickými otázkami vývoje a zaostávání, tj. hledání příčin (Blažek, Uhlíř, 2002).

Na druhou stranu je nutno ocenit přínos lokalizačních teorií, které především vedly k systematickému studiu aglomeračních efektů, které jsou v obměnách dodnes součástí moderních teorií regionálního rozvoje. Ocenit je nutno i koncept lokalizačních faktorů. Lokalizační faktory nicméně v současné době mají svou relevanci jen pro poměrně omezený okruh subjektů, a to pro přímé zahraniční investice a pro lokalizaci hypermarketů, logistických, případně zábavních center apod. Jinými slovy, klíčové koncepty lokalizačních teorií platí jen rámcově a pouze pro relativně omezenou skupinu tzn. Mezinárodních mobilních investic (a i v těchto případech jsou lokalizační faktory relevantní jen u nových investic, neboť v případě reinvestic nebo následných investic je ve hře celá řada dalších faktorů). V této souvislosti je nutno uvést, že samotná existence investičních pobídek ukazuje, že lokalizační faktory nejsou ničím pevně daným a lze je poměrně snadno ovlivnit, resp. „překonat“. Přitom právě v případě přímých zahraničních investic hrají investiční pobídky podstatnou roli při výběru lokalit pro investování, a dokládají tak proměnlivost lokalizačních faktorů a ošidnost všeobecných modelů prostorové organizace (Blažek, Uhlíř, 2002).

S touto výhradou lze za hlavní lokalizační faktory v současnosti na národní úrovni považovat zejména makroekonomickou a politickou stabilitu, úroveň vyspělosti, výši cenové hladiny a tržní potenciál. Na regionální úrovni pak dostatek kvalifikovaných sil, dostatek a výhodnou cenu pozemků, kvalitu infrastruktury, vč. dopravního napojení, blízkost vědecko-výzkumné základny, kvalitu životního prostředí v nejširším slova smyslu, průmyslovou tradici apod (Blažek, Uhlíř, 2002).

2 POUŽITÉ METODY ZPRACOVÁNÍ DAT

Tato kapitola podává výklad o metodách zpracování dat použitých v praktické části, nezbytných pro vyjádření strategické pozice firmy a její ekonomické stability.

2.1 SWOT analýza

Významnou součástí situační analýzy, která je jedním z nejdůležitějších kroků při formulování podnikové strategie, je **analýza SWOT** (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*). Tvoří logický rámec vedoucí k systematickému zkoumání vnitřních předností a slabín, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat. Z uvedené charakteristiky je zřejmé, že SWOT analýza se týká jak prostředí samotného podniku (vnitřní prostředí), tak okolí firmy (vnější prostředí).

Při SWOT analýze je vhodné začít analýzou vnějšího prostředí – **příležitostí a hrozeb** (OT). Ty přicházejí z okolí firmy, a to jak z makroprostředí, tak z mikroprostředí. Podnik není tyto faktory většinou schopen ovlivnit, mohou však být identifikovány a vyhodnoceny; podnik pak může včas přijmout vhodné stanovisko k jejich využití či odvrácení (Zamazalová, 2009).

Příležitosti otevírají podniku další možnosti k lepšímu využití disponibilních zdrojů a snazšímu dosažení stanovených cílů. Jsou k nalezení především na stávajících i nových trzích s neuspokojenými potřebami. Hrozba naopak představuje v okolí podniku překážku pro jeho činnost a ohrožuje jeho postavení. V jednu chvíli se podnik obvykle setkává s působením více faktorů v určité kombinaci. Ne všechny hrozby a příležitosti mají pro podnik stejnou důležitost. Mezi příležitostmi mají největší váhu a největší potenciál přinést podniku konkurenční výhodu na delší dobu ty, které jsou ze strany konkurence jen těžko kopírovatelné (Zamazalová, 2009).

Po analýze vnějšího okolí následuje analýza vnitřního prostředí – analýza **silných a slabých stránek** (SW) firmy. V jejím rámci jde o identifikaci silných stránek podniku, které ho zvyhodňují v jeho postavení v tržním prostředí, a slabých stránek, které jsou překážkou v efektivním rozvoji společnosti, a měly by tedy být co nejdříve eliminovány. I při této analýze je třeba se zaměřit na takové faktory, které mají největší významnost (Zamazalová, 2009).

Aby se analýza SWOT nestala pouhým výčtem vnitřních a vnějších pozitivních a negativních faktorů, je třeba obě analýzy – příležitostí a hrozeb (OT) i silných a slabých stránek (SW) – **provést ve vzájemném kontextu**; vnitřní prostředí musí být sledováno ve vztahu k příležitostem a ohrožením z okolí včetně rizika, které je s nimi spojeno.

Na základě kombinace převažujících vnitřních a vnějších faktorů lze rozlišit čtyři typy výchozích strategických situací:

1. WT = mini-mini, dominují-li slabé stránky uvnitř podniku a hrozby ve vnějším okolí;
2. WO = mini-maxi, dominují-li slabé stránky uvnitř podniku, ale příležitosti ve vnějším okolí;
3. ST = maxi-mini, dominují-li silné stránky ve vnitřní situaci podniku, ale hrozby ve vnějším okolí;
4. SO = maxi-maxi, dominují-li silné stránky uvnitř podniku a příležitosti ve vnějším okolí firmy (Zamazalová, 2009).

2.2 Finanční analýza

Jedním z cílů finančního řízení podniku je poskytnout managementu podniku dostatek kvalitních informací pro různá operativní, taktická i strategická rozhodnutí, a dále posoudit minulý, současný i budoucí stav hospodaření podniku. Finanční analýza pak představuje významný nástroj, pomocí kterého je těchto cílů finančního řízení dosahováno.

Zdrojem dat pro finanční analýzu jsou především informace z finančního účetnictví, ale i informace z vnitropodnikového účetnictví, peněžního a kapitálového trhu, statistických ročenek aj. (Strouhal, 2006).

Úlohy finanční analýzy:

- horizontální a vertikální analýza účetních výkazů
- analýza poměrových ukazatelů a čistého pracovního kapitálu
- analýza soustav ukazatelů
- souhrnné metody hodnocení výkonnosti podniku

Vertikální analýza, na rozdíl od horizontální analýzy, která sleduje změny jednotlivých položek v průběhu jednotlivých let, sleduje podíl jednotlivých rozvahových položek na bilanční sumě (tzn. podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech, závazků na celkových pasivech apod.) Právě proto, že je technika rozboru zpracovávána v jednotlivých letech od shora dolů a nikoli napříč jednotlivými roky, nazýváme tento typ rozboru *vertikální analýzou* (Strouhal, 2006).

2.3 Metody hodnocení výkonnosti podniku

2.3.1 Predikce finanční tísně – Altmanův model

Možnosti předvídání finanční tísně podniků byly vždy předmětem zájmu a výzkumu. Samozřejmě, že pro investory, věřitele, zaměstnance a jiné subjekty přicházející do styku s podnikem by bylo velmi užitečné, kdyby existoval ukazatel, na jehož základě by bylo možné s vysokou pravděpodobností prohlásit, že podnik se během jednoho roku dostane do vážných finančních potíží. Proto bylo a je věnováno dost času konstrukci různých ukazatelů a modelů, které by v tomto směru vyhovovaly požadavkům analytiků (Holečková, 2008).

Predikce finanční tísně podniku jsou založeny na dvou typech modelů. *Jednorozměrné modely* se snaží najít jednoduchou charakteristiku (např. poměrový ukazatel), která by dokázala dobře rozlišit mezi podniky, jež se ocitnou ve finanční tísně a těmi ostatními.

Nevýhodou jednorozměrných modelů je fakt, že podle různých ukazatelů může být tatáž firma střídavě zařazována výhledově mezi finančně problémové a bezproblémové (Holečková, 2008).

Tento nedostatek se řada autorů snažila vyřešit pomocí *vícerozměrných modelů*, tj. modelů zahrnujících více poměrových finančních ukazatelů či jiných elementárních charakteristik finančního stavu (Holečková, 2008).

Závisle proměnnou v těchto modelech je buď hodnota, na základě které je možné provést rozdělení podniků do dvou skupin (např. bankrotující versus přežívající), případně pravděpodobnost zařazení do jedné ze skupin, např. pravděpodobnost bankrotu. Základními problémy vícerozměrných modelů jsou výběr poměrových ukazatelů zahrnutých do modelu, charakter modelu (lineární versus nelineární) a odhad strukturních parametrů - vah jednotlivých poměrových ukazatelů (Holečková, 2008).

Nejčastěji publikovaným modelem, který vznikl na základě vícenásobné diskriminační analýzy, je *Altmanův model* (1968), tzv. *Altmanovo Z-skóre*. Altmanův původní soubor se skládal z 66 výrobních podniků, z nichž polovina byly podniky bankrotující a druhá polovina podniky prosperující. Z původních 22 poměrových ukazatelů – potenciálních indikátorů budoucích problémů – bylo pomocí vícenásobné diskriminační analýzy vybráno 5 ukazatelů s nejlepší rozlišovací schopností mezi oběma soubory podniků. Na základě počítačového algoritmu byly jednotlivým ukazatelům přiděleny váhy. Vytvořený model byl podroben následnému testování, které vyústilo ve stanovení hraničních hodnot. Při překročení určité hraniční hodnoty lze podnik označit za bezproblémový a naopak při nedosažení určité hodnoty se očekává s vysokou pravděpodobností bankrot. Problémem využití modelu je tzv. *šedá zóna*, v níž se nelze k otázce bankrotu vyjádřit, tzn. neexistuje žádná statisticky průkazná prognóza (Holečková, 2008).

V Česku vstoupilo po roce 1989 do obecného povědomí Altmanovo Z-skóre v podobě doporučené později *pro firmy, které nejsou kótovány na burze*:

$$Z_A = 3,107 \frac{\text{ZÚD}}{A} + 0,998 \frac{T}{A} + 0,42 \frac{\text{VK}}{\text{dluhy}} + 0,847 \frac{\text{kumulovaný zisk}}{A} + 0,717 \frac{\text{ČPK}}{A}$$

(ZÚD - zisk před úroky a zdaněním, A - aktiva, T - tržby, VK – vlastní kapitál, ČPK – čistý pracovní kapitál).

Odlišnost oproti modelu pro firmy veřejně obchodované na burze spočívá v hodnotách vah jednotlivých poměrových ukazatelů do Altmanova modelu vstupujících. Liší se také v interpretaci výsledků, neboť hraniční hodnoty jsou zde posunuty o něco níže:

Tabulka 1. Interpretace výsledků:

Hodnota indexu	Stav podniku
> 2,9	pásma prosperity
1,2 - 2,9	pásma šedé zóny
< 1,2	pásma bankrotu

Podniky se skórem do 1,2 jsou náchylné k bankrotu, se skórem od 2,9 s nejvyšší pravděpodobností do bankrotu v nejbližších letech neupadnou. Široká je šedá zóna neurčitosti. V rozmezí od 1,2 do 2,9 nelze určit, zda může nebo nemůže dojít bankrotu. Altmanova analýza představuje jednu z možností, jak vyhodnotit souhrnně zdraví podniku prostřednictvím jediného číselného údaje. V tom je velká přednost a zároveň i nedostatek. Altmanovo Z-skóre zahrnuje všechny podstatné složky finančního zdraví, tj. rentabilitu, likviditu, zadluženost i strukturu kapitálu (Holečková, 2008).

2.3.2 Současná hodnota

Cílem této kapitoly je přiblížit podstatu čisté současné hodnoty. Čistá současná hodnota je základním kritériem výkonnosti firmy z hlediska vlastníků. Její propoččet nám řekne, nakolik to či ono rozhodnutí prospívá nebo škodí vlastníků. Cílem vlastníka je, aby mu firma přinesla více, než kolik ho stála. Pro vlastníka je hodnota firmy dána tím, co mu je schopna přinést. Pokud firma přináší více, než musel vlastník vynaložit, představuje to pro něho čisté zvýšení hodnoty.

Při posuzování výkonnosti firmy je třeba respektovat dva základní principy teorie financí:

1. Koruna obdržená dnes má větší hodnotu než koruna obdržená zítra.
2. Bezpečná koruna má větší hodnotu než riziková koruna. (Neumaierová, Neumaier, 2002)

Výpočet současné hodnoty očekávaných výnosů

Zatímco jednorázové náklady na investici jsou vynaloženy v poměrně krátké době (předpokládá se obvykle období 1 roku – pokud tomu tak není, pak se u nich aplikuje dále uvedený přepoččet), očekávané výnosy z investice plynou po řadu let. V ekonomickém životě působí tzv. *faktor času*, který způsobuje, že „hodnota dnešní peněžní jednotky je vyšší než hodnota peněžní jednotky v budoucnu“, to znamená, že časová hodnota peněz se mění. A protože výnosy vznikají v delším období, musíme je přepočítat na stejnou časovou bázi; tou je rok pořízení investice. Budoucí hodnotu tedy přepočítáme na současnou. Ta je definována jako peněžní suma, která musí být investována, pokud má být ve stanovené době získána zpět větší o očekávané výnosy. Jako přepočítacího koeficientu obvykle použijeme sazbu kapitálových nákladů - podnikovou diskontní míru (Synek, 2002).

Současnou hodnotu cash flow počítáme podle vzorce:

$$SHCF = \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t},$$

kde SHCF je současná hodnota cash flow v obdobích t,

CF_t – očekávaná hodnota cash flow v období t (t = 1 až n),

k – sazba kapitálových nákladů na investici (podniková diskontní míra),

t – období 1 až n (roky),

n – očekávaná životnost investice v letech (Synek, 2002).

2.3.3 Čistá současná hodnota investice

Čistá současná hodnota investice představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných výnosů (cash flow) a náklady na investici:

$$\check{C}SHI = SHCF - IN = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - IN,$$

kde $\check{C}SHI$ je čistá současná hodnota investice (NPV),

SHCF – současná hodnota cash flow (výnosů z investice – PVCF),

CF – očekávaná hodnota cash flow v období t,

IN – náklady na investici,

k – kapitálové náklady na investici (podniková diskontní sazba),

t – období 1 až n,

n – doba životnosti investice (Synek, 2002).

Shrnutí

Informace v této teoretické části jsou nezbytné pro zjištění, zda je v současné době vhodné pro konkrétní firmu zahájit rozšíření výrobních prostor případně prodejních prostor ve vybraných lokalitách.

Rozhodnutí firmy o lokalizaci je sice součástí podnikové ekonomiky, proto je v praktické části konkrétní firma charakterizována včetně SWOT analýzy a ekonomických ukazatelů, popsaných v teoretické části, nelze ji však oddělit od lokalizačních teorií, které disponují poznatky o charakteristikách a podmínkách jednotlivých regionů, o vztazích a osobních preferencích jednotlivců. Tuto skutečnost nám přibližuje behaviorální přístup, a přestože lokalizační faktory nepůsobí izolovaně, ale prolínají se a podmiňují, byl tento vybrán z mnoha lokalizačních faktorů a je popsán v kapitole 1.2.1, neboť majitel firmy přikládá velký význam tomuto směru.

I když je Moravskoslezský kraj problémovou lokalitou z hlediska podnikání – vysoká nezaměstnanost, obtížné získávání vhodných a cenově dostupných prostor pro podnikání, strukturálně postižený region, firma by ráda rozvíjela své aktivity právě v tomto regionu.

Toto rozhodnutí podpořila skutečnost, že největší dodavatelé nejsou vzdáleni více jak 35 km od výrobních prostor firmy což znamená, že dopravní náklady se v tomto případě drží na přijatelné výši. Také stálý okruh zákazníků se nachází v okruhu 40 km a velký význam má rovněž velmi očekávaná kompletní dostavba dálnice D1.

Při rozhodování o umístění firmy sehrálo roli rovněž upřednostnění místa známého, s profesními i osobními vazbami a s blízkostí bydliště.

Pozitivní je také fakt, že Moravskoslezský kraj v poslední době patří k nejrychleji se rozvíjejícím regionům, který se neustále vyrovnává se zátěží, kterou zde zanechal státem řízený těžký průmysl.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Cílem této práce je, zhodnotit možnosti rozšíření firmy ALFAVIN_{PRO} s.r.o. sídlící v okrese Nový Jičín o pobočky v Ostravě a Frýdku-Místku.

Na základě poznatků zmíněných v teoretické části a poznatků získaných od jednatele firmy, budou v této praktické části možnosti rozšíření firmy zhodnoceny.

Údaje použité v této práci jsou zejména z účetních výkazů firmy jako je rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o finančních tocích. Další údaje jsou uvedeny v jednotlivých bodech této praktické části.

Pro ověření navržených doporučení byla zvolena forma řízeného rozhovoru u 13 firem podobného charakteru a zaměření.

3.1 Identifikační údaje firmy a lokalizace

Obchodní jméno:	ALFAVIN _{PRO} s.r.o.
IČO:	28588819
DIČ:	CZ2858819
Sídlo firmy:	Mlýnská 284, 742 72 Mořkov
Provozovna:	Bartošovice u Studénky
Datum vzniku:	28. května 2009
Datum zahájení činnosti:	1. června 2009
Předmět podnikání:	zakázková dřevovýroba

Firma ALFAVIN_{PRO} s.r.o. (dále jen firma) vznikla v červnu 2009 a navázala na předešlou činnost jednatele, tedy zakázkovou dřevovýrobu.

Tato nová firma získala nájemní prostory v obci Bartošovice u Studénky, které využívá jako výrobní prostory pro stolařskou výrobu.

Jelikož má firma v Moravskoslezském kraji své dodavatele i odběratele, ale nemá dostatečné stávající prostory pro svou výrobní činnost a uvažuje také o rozšíření aktivit o činnost obchodní, byly vybrány lokality Ostrava a Frýdek-Místek k posouzení, zda by bylo rentabilní vybudovat pobočku v jedné z těchto lokalit. Požadavek jednatele je propočítat možnosti jak pro rozšíření výrobní činnosti, tak i pro prodejní aktivity. Konkrétní zadání je specifikováno níže.

3.2 Marketingová strategie firmy

Marketingová strategie je důležitá součást podnikání mající vliv na rozvoj firmy. Tato marketingová dovednost může potenciálně zahájit novou éru vysokého ekonomického růstu a zvýšení životní úrovně. Prosperovat budou ti, kteří umí nejlépe číst potřeby zákazníka a dodávat svým cílovým trhům nejvyšší hodnotu.

Budou to marketingové dovednosti, které rozliší amatéra od profesionálních hráčů na světovém trhu. Poražení jsou ti, kteří nepřinášejí na trh nic nového.

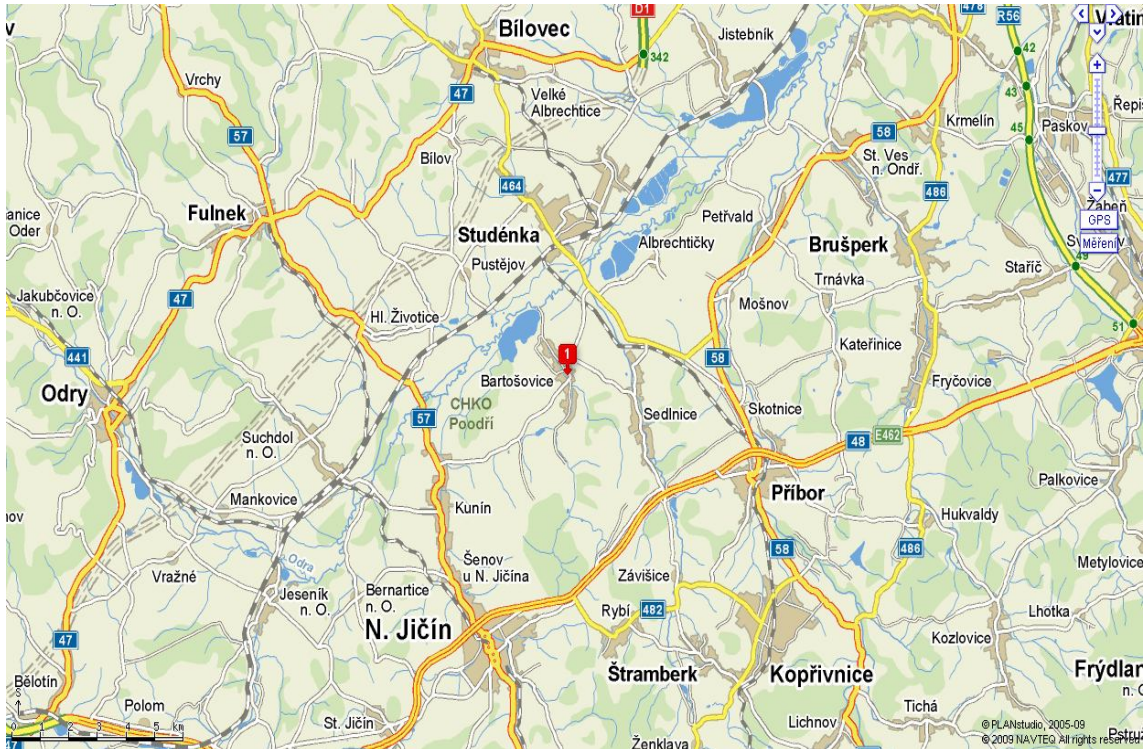
V 80. letech minulého století několik odborníků v této oblasti hledalo u společností s vysokou výkonností společné rysy, které je motivovaly jít kupředu. To co našli bylo, že všechny tyto společnosti sdílely soubor základních operačních principů, mezi nimiž byl hluboký respekt k zákazníkovi („zůstaňte blízko u zákazníka“), silný cit pro vhodný trh („držte se svého pleťní“) a obdivuhodnou schopnost motivovat své zaměstnance k tomu, aby vyráběli pro zákazníky vysokou kvalitu a hodnotu (Kotler, 1992).

Součástí marketingové strategie je tzv. marketingový mix v němž je rozlišováno těchto pět oblastí tzv. 5P:

- **Place** (místo)
- **Product** (výrobek)
- **Personal** (pracovníci)
- **Price** (cena)
- **Promotion** (reklama)

3.2.1 Místo (place)

Obrázek 2. Mapa umístění provozovny



zdroj: www.mapy.cz

Obec Bartošovice leží 4 km od města Studénky. Základní dopravní obslužnost je zajišťována silniční dopravou. Díky dobudování dálnice D 1 a vybudování nájezdu na tuto dálnici se významně zlepšila dopravní dostupnost a napojení na ostatní dálniční síť. Díky této dálnici se zkrátila doba dopravy do Ostravy ze 40 min na 15 – 20 min k okrajovým částem Ostravy. Tato okolnost pozitivně ovlivňuje zejména ekonomiku firem v přilehlé oblasti.

3.2.2 Výrobek (product)

Firma se zaměřuje na dvě základní oblasti:

a) výroba velkoplošných materiálů a na ní navazující výrobkové řady. Tuto část můžeme rozdělit do několika oblastí

- výroba kancelářského nábytku
- výroba laboratorního nábytku
- výroba nábytku pro bytové účely

- výroba školního nábytku

Každá z výše uvedených oblastí má svá specifika a různé ergonomické a designové požadavky.

Dále výroba nábytku z masivu, kdy provedení jednotlivých zakázek je velice individuální a závisí na požadavcích zákazníků. V rámci prováděných činností převažuje výroba užitného a kancelářského nábytku.

Postupný návrat k přírodním materiálům se v roce 2009 zpomalil. Současný trend většího využití velkoplošných materiálů, zejména výrobků z laminované dřevotřískové desky (DTD), je dán jednoznačně jeho větší cenovou dostupností.

b) výroba technologií marketerie, která je založena na vkládání různých druhů dřevin jak tuzemských (dub bahenní, ořešák královský, olše lepkavá, jilm drsný), tak i exotických (eben, samba, koto, mahagon, gabon, teak). Barevnost se dociluje kombinací různých druhů dřevin a na povrchovou úpravu se používají ekologicky nezávadné atestované laky.

Tato výroba je velmi specifická a jsou u ní kladeny velké nároky na přesnost. Této technologii se dá využít i při výrobě klasického nábytku, podlah či kazetových stropů, ale také dřevěné bižuterie.

Strojní vybavení je ovšem odlišné od vybavení pro výrobu z velkoplošných materiálů.

Jedná se spíše o jednoúčelové stroje, jejichž cena je však mnohem nižší, než cena strojů pro zpracování velkoplošných materiálů.

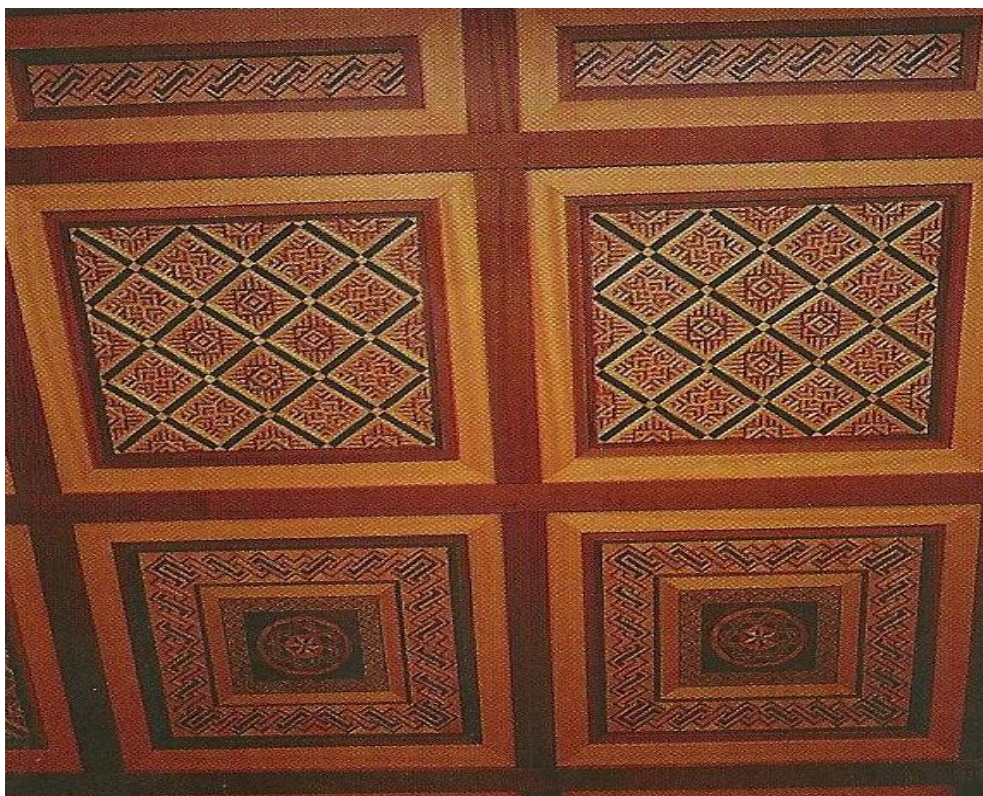
Finanční krize současnosti ztěžuje uplatnění zdobených kazetových stropů, avšak významně zvyšuje příležitost využití výrobků z dřevěné bižuterie. Jako vhodný dárek případně milá pozornost si může najít své místo na trhu.

Obrázek 3. Ukázky výrobků firmy - dřevěná bižuterie



zdroj:reklamní materiály firmy Alfavinpro s.r.o.

Obrázek 4. Ukázky výrobků firmy- kazetové stropy



zdroj:reklamní materiály firmy Alfavinpro s.r.o.

3.2.3 Zaměstnanci (personal)

Ve firmě pracují tři zaměstnanci. Dva výrobní pracovníci a jednatel, který se částečně věnuje výrobě, administrativě a částečně vytváření zázemí pro další rozvoj firmy.

Pracovníci provádějí kompletní servis od přípravy materiálu přes jeho zpracování, sestavení hotových výrobků až po montáž u zákazníka. Pracovníci jsou vyučeni v oboru stolař-truhlář a mají jak střední odborné, tak středoškolské vzdělání.

V průběhu jednoho roku, díky zvýšeným požadavkům zákazníků, plánuje jednatel rozšíření výroby a počtu zaměstnanců podle zakázkové náplně na zhruba 5 – 8 lidí.

V případě rozšíření výroby o dřevěnou bižutérii by reálně šlo využít pro některé druhy prací i handicapované pracovníky. Předcházející zkušenost s těmito pracovníky byla velmi dobrá, podmínkou však bude, najít dostatečný odbyt. Pobídky pro zaměstnávání zdravotně postižených pracovníků jsou poměrně rozsáhlé. Poskytují je úřady práce a také daňové zvýhodnění je pro každou firmu zajímavé.

Vytváření nových pracovních míst je jedním z typicky kladných multiplikačních efektů, které ovlivňují okolí firmy při její činnosti.

3.2.4 Cena (price)

Co se týká ceny výrobků a služeb, ta vychází z výrobních nákladů a je korigovaná konkurencí na trhu dané komodity. Firma dodává na trh kvalitní a cenově dostupné výrobky a v této strategii bude pokračovat i při zavádění rozšířené výroby. Cílem firmy je zachovat stávající ceny u běžně dodávaných výrobků.

Část výroby bude vyžadovat speciální technologické postupy – týká se produktů marketerie. U tohoto výrobku je velmi vysoký podíl práce a nároků na přesnost.

Stanovit cenu výrobku u tohoto typu výroby je poměrně obtížné, protože firma se věnuje dřevovýrobě zakázkové. Zde jsou nezbytné znalosti z cenotvorby tak, aby výrobek byl na trhu prodejný a zároveň byl rentabilní. U těchto menších firem je vhodné dobře propočítat, zda je výhodnější si pořídit strojní vybavení nebo nějakou pracovní operaci provádět v kooperaci s jinou firmou.

3.2.5 Reklama (promotion)

Pro přesnější posouzení jsou popsány jednotlivé oblasti reklamy zvlášť. Uváděny jsou pouze druhy reklam vhodné pro tento typ firmy.

- **webmarketing** – firma dosud nemá vytvořené webové stránky. Je to v současné době velký handicap, který firmu na trhu znevýhodňuje. Zákazníci webové stránky využívají stále častěji z důvodu úspory času a většího pohodlí.
- **zprostředkovaná propagace** – velmi mnoho výrobků a služeb je zprostředkováno tím, že si zákazníci předávají dál své dobré zkušenosti s firmou. Takto je v současnosti zajišťována veškerá zakázková náplň. V případě rozšíření firmy je to však nedostačující způsob a bude nutné využít další možnosti.
- **rozhlasová reklama** – tato reklama je náročná finančně a také na rychlost a pružnost reakce příslušných pracovníků firmy. Předcházející zkušenosti jednatele ukázaly, že tento typ reklamy je vhodný až v případě větší firmy (více jak 20 lidí). Byl poměrně úspěšný, ale v současné situaci zatím nevyužitelný zejména z cenových důvodů.
- **letákové akce** – tato forma reklamy se ukázala jako ne příliš účinná pro charakter výrobků a služeb, které firma nabízí.
- **veletrhy** – jelikož firma nabízí výrobek s vysokou přidanou hodnotou – kazetové stropy a dřevěná bižuterie vyrobených technologií marketerie - určitě by bylo vhodné zajímat se o možnosti zúčastnit se nějakého veletrhu. V České republice existuje agentura Czech trade, která byla vytvořena za účelem podpory vývozu českých exportérů. Na vybrané veletrhy poskytuje dotaci až 100% do 120 tis. Kč na jednu účast na veletrhu.

U malých firem je oblast reklamy často podceňována. Jak ukazuje výše uvedený stručný rozbor, v posuzované firmě je to určitě slabší stránka. I když firma existuje poměrně krátkou dobu (od května 2009), bude vhodné zaměřit se na vytvoření webových stránek a dalších reklamních prvků podle toho, zda a jak rychle dojde k případnému rozšíření firmy.

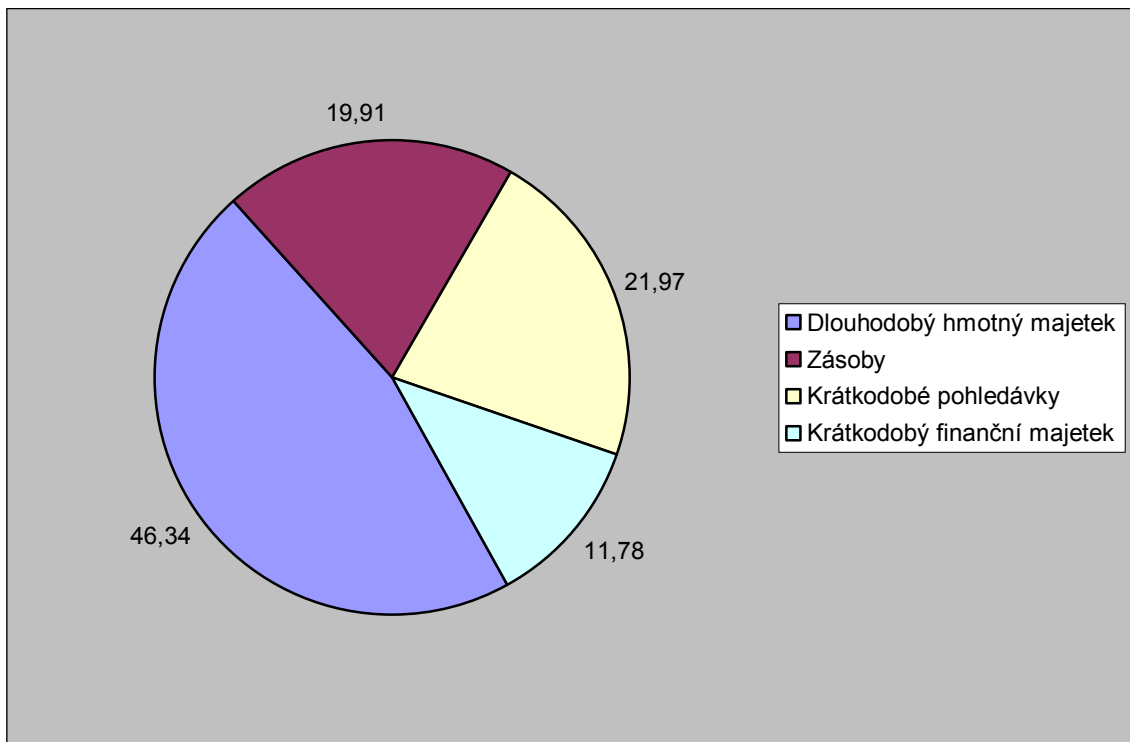
3.3 Finanční analýza

Tato kapitola se zaměřuje na finanční stránku firmy. Jelikož firma funguje od června 2009, je vhodné provést vertikální analýzu rozvahy namísto horizontální, která vyžaduje dostatečně dlouhou časovou řadu. Následovat bude zhodnocení finančního zdraví firmy.

Tabulka 2. Vertikální analýza rozvahy (v tis.Kč)

<i>Položka</i>	2009	podíl %
AKTIVA CELKEM	628	100
<i>Dlouhodobý majetek</i>	291	46,34
dlouhodobý nehmotný majetek	0	0
dlouhodobý hmotný majetek	291	46,34
dlouhodobý finanční majetek	0	0
<i>Oběžná aktiva</i>	337	53,66
zásoby	125	19,91
dlouhodobé pohledávky	0	0
krátkodobé pohledávky	138	21,97
krátkodobý finanční majetek	74	11,78
PASIVA CELKEM	628	100
<i>Vlastní kapitál</i>	312	49,68
základní kapitál	200	31,85
kapitálové fondy	0	0
fondy ze zisku	0	0
kumulované výděvky	0	0
výsledek hospodaření	112	17,83
<i>Cizí zdroje</i>	316	50,32
rezervy	0	0
dlouhodobé závazky	0	0
krátkodobé závazky	128	20,39
bankovní úvěry	188	29,93

zdroj: na základě účetních výkazů zpracovala autorka

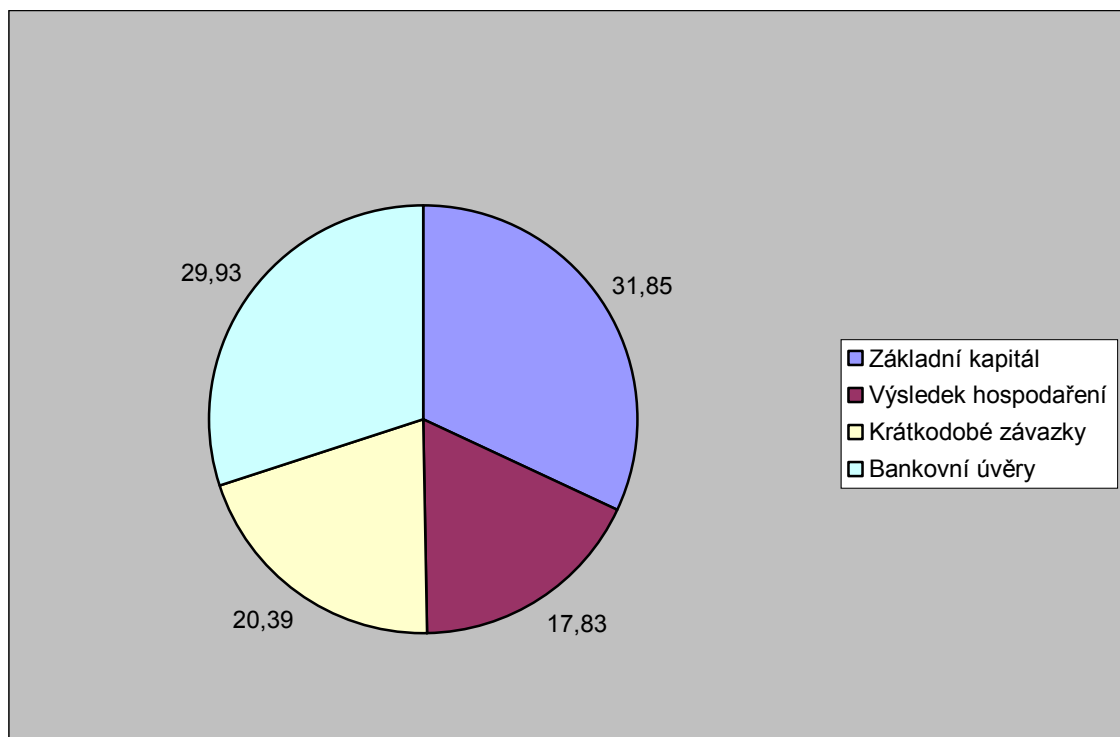
Graf 1. Struktura aktiv

zdroj: na základě účetních výkazů zpracovala autorka

Jak je zřejmé z grafu, celková aktiva jsou tvořena z více jak 46% dlouhodobým hmotným majetkem a více jak 53% oběžnými aktivy, které zahrnují 21,97% krátkodobých pohledávek, 11,78% krátkodobého finančního majetku a 19,91% zásob.

Téměř 20% podíl zásob oběžných aktiv je vzhledem k zakázkové dřevovýrobě vyšší hodnota a zbytečně váže finanční hotovost.

Graf 2. Struktura pasiv



zdroj: na základě účetních výkazů zpracovala autorka

Na pasivech se podílí vlastní kapitál téměř 50%. Je tvořen základním kapitálem (31,85%) a výsledkem hospodaření (17,83%).

Cizí zdroje tvoří něco málo přes 50% a jsou tvořeny téměř z 30% bankovními úvěry a více jak 20% jsou zastoupeny krátkodobými závazky.

Z uvedených údajů vyplývá míra zadluženosti a finanční stability firmy.

Výše uvedené údaje nevybočují z běžných parametrů u podobných firem.

a) zadluženost

$$\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \times 100 = \frac{316}{628} \times 100 = 50,32 \%$$

Tento ukazatel vypovídá o tom, v jaké míře používá firma cizí zdroje. Čím vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší zadluženost.

V této firmě je zadluženost celkem vysoká, je to dáno tím, že firma působí na trhu krátce a nestačila vytvořit dostatečné vlastní zdroje.

b) finanční stabilita

$$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \times 100 = \frac{312}{628} \times 100 = 49,68 \%$$

Tento ukazatel udává do jaké míry je majetek firmy kryt vlastními zdroji.

V tomto případě se ukazatel blíží k 50% což svědčí o nižší finanční stabilitě firmy.

V následující části, pomocí Altmanova indexu, bude zhodnoceno finanční zdraví firmy. Všechny potřebné údaje, mimo čistého pracovního kapitálu, který je dopočítán níže, jsou obsaženy v tabulce *Vertikální analýzy*.

Čistý pracovní kapitál (ČPK) je dokladem solventnosti firmy, schopnost hradit závazky včas. Prokazuje likviditu firmy, souhrn likvidních prostředků pro úhradu splatných závazků. V období velkých investic často dochází k poklesu hodnoty čistého pracovního kapitálu. U zdravých firem je však tento pokles pouze dočasný a v provozních letech investice dochází k jeho postupnému nárůstu (Buchtová, 2003).

$$\text{ČPK} = \text{OA} + \text{KZ}$$

(OA – oběžná aktiva, KZ – krátkodobé závazky a bankovní úvěry)

$$\text{ČPK} = 337 - 316 = \underline{21}$$

Altmanův index finančního zdraví:

$$\mathbf{Z}_A = 3,107 \frac{\text{ZÚD}}{\text{A}} + 0,998 \frac{\text{T}}{\text{A}} + 0,42 \frac{\text{VK}}{\text{dluhy}} + 0,847 \frac{\text{kumulovaný zisk}}{\text{A}} + 0,717 \frac{\text{ČPK}}{\text{A}}$$

Tabulka 3. Čistý pracovní kapitál

Údaj	Hodnota (v tis.Kč)
Aktiva	628
Zisk před úroky a zdaněním	134
Tržby	980
Vlastní kapitál	312
Dluhy	316
Kumulovaný zisk	112
Čistý pracovní kapitál	21

zdroj: na základě účetních výkazů zpracovala autorka

$$Z_A = 3,107 \frac{134}{628} + 0,998 \frac{980}{628} + 0,42 \frac{312}{316} + 0,847 \frac{112}{628} + 0,717 \frac{21}{628}$$

$$Z_A = 2,81$$

Tabulka 4. Interpretace výsledků

Hodnoty Z_A	Hodnocení situace
$Z_A < 1,2$	vážné ohrožení společnosti
$Z_A \in (1,2; 2,9)$	„šedá zóna“, test mlčí
$Z_A > 2,9$	prosperující společnost

zdroj: zpracovala autorka

V případě firmy má vypočtené Z-skóre hodnotu 2,81 a nachází se v šedé zóně, což svědčí o nevyhraněné finanční situaci. Spíše se blíží k prosperující společnosti, ale některé finanční ukazatele bude vhodné posílit jako například čistý pracovní kapitál.

3.4 Analýza vnějšího okolí

Každé rozhodnutí firmy, které zapříčiní změnu jejího postavení na trhu, ať už zavedení nové výroby, rozšíření výrobního sortimentu apod., musí být podloženo analýzou stávající pozice firmy na trhu a jejich rozvojových možností. Tato analýza vychází z hodnocení jednotlivých dodavatelů výrobního materiálu, z hodnocení konkurence a jejich možností, posouzení stávajících a budoucích odběratelů, podstatné je také správně odhadnout poptávku po nových výrobcích, nebo službách v oblasti dřevovýroby.

3.4.1 Dodavatelé

Hlavní výrobou ve firmě je dřevovýroba – truhlářská výroba. Výrobním materiálem jsou velkoplošné materiály (lamino – dřevotřískové desky) a přírodní dřevo (masiv). Podle objemu zpracovaného materiálu převládá výroba z velkoplošných materiálu. Hlavními dodavateli jsou tedy výrobci a prodejci dřevotřískových desek. Při dodávkách jsou využívány především firmy z regionu z důvodu dobré dopravní dostupnosti. Dodávky jsou vyřizovány v požadovaných termínech a především dodavatelé jsou schopni dodat ty nejkvalitnější materiály. Doplnkovým výrobním materiálem je kování - především pojezdové kolejnice, dveřní závěsy, úchytky apod.

Hlavními dodavateli velkoplošných materiálu a kování jsou firmy Demos trade, a.s. Ostrava a Dřevo trust, a.s. Frýdek Místek, pobočka Nový Jičín. Dřevo – masiv je dodáváno firmami Pila Cigna Staříč, Pila Hyvnarová Příbor a Pila Kyselý Mořkov.

Firmy Tripex a Trachea z Holešova jsou dodavateli kuchyňských dvířek vyráběných pomocí softformingové technologie.

Materiál pro výrobu dřevěné bižuterie tvoří masiv, který dodávají dýhární – Dýha Chrast u Chrudimi. Tento dodavatel je schopen dodávat kromě tuzemských dřevin i exotické dřeviny v přijatelných cenách. Pro povrchovou úpravu se používají vodou ředitelné, ekologicky nezávadné laky značky Milesi.

3.4.2 Konkurence

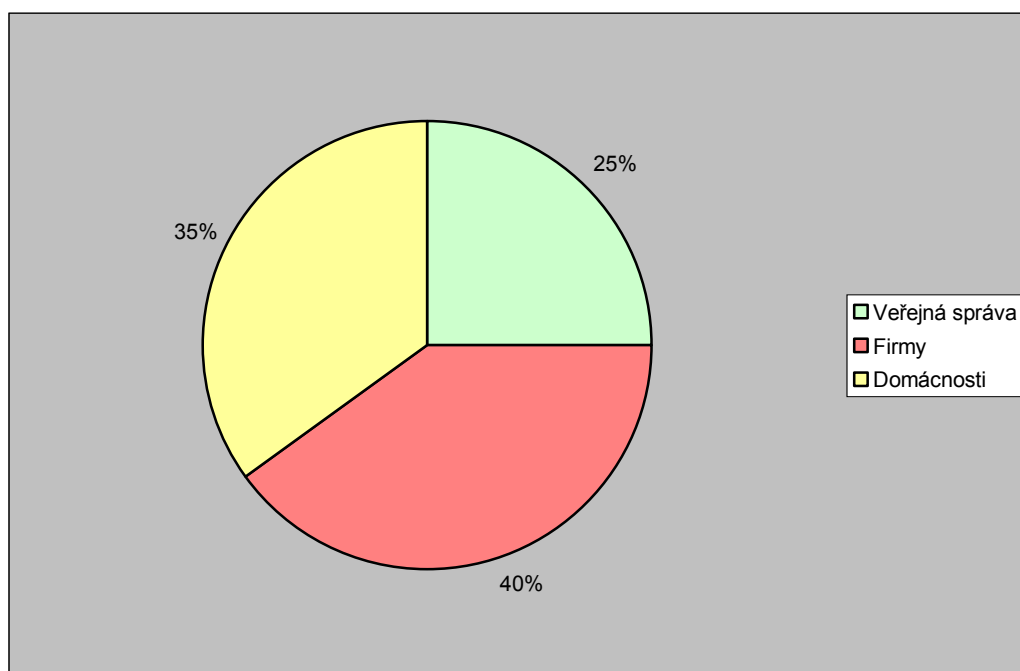
Konkurenty jsou především firmy z nejbližšího okolí. Působností firmy je především Moravskoslezský kraj, jejími konkurenty jsou tak srovnatelné firmy z tohoto regionu.

Jako své největší konkurenty firma označuje subjekty s podobným sortimentem a srovnatelným výrobním vybavením a zázemím. Jsou to firma Varia Interiér v.o.s. z Příboru, firma Malčík a Lajnveber z Kunína, firma Weiss plus z Ostravy.

3.4.3 Odběratelé

Odběratelé výrobků a služeb firmy se dělí do tří skupin:

Graf 3. Rozložení odběratelů



zdroj: na základě informací jednatele firmy zpracovala autorka

V odběrech převažují firmy se 40% podílem. Domácnosti zauímají 35% podíl. Nejmenší část zakázkové náplně tvoří s 25% veřejná správa.

3.4.4 Odhad poptávky

Přehled poptávky firma dosud řešila kooperací se stejně zaměřenými firmami. Tato spolupráce se ukazuje jako málo efektivní a jejím hlavním cílem bylo udržet si zákazníka.

Z aktuálních údajů firmy vyplývá výrazný pokles poptávky u soukromých občanů.

Ten je kompenzován zvýšeným odběrem firem. Ve veřejném sektoru je objem poptávky zatím přibližně stejný.

Podle dosud vystavených objednávek pro rok 2010 se poměr upraví takto:

- ✓ veřejný sektor 30%
- ✓ firmy 55%
- ✓ domácnosti 15%

Poptávka se bude odvíjet podle stavu ekonomiky. U domácností firma očekává po propadu v roce 2010 mírný nárůst v roce 2011. Ve veřejném sektoru bude záležet na přidělených finančních prostředcích a s ohledem na plnění státního rozpočtu lze u zakázkové náplně pro rok 2011 očekávat pokles. Firemní zákazníci avizují mírně zvýšené požadavky i pro rok 2011.

3.5 SWOT analýza

SWOT analýza představuje důležitý nástroj pro celkovou analýzu vnitřních a vnějších činitelů a je tedy nezbytná pro rozhodování a přijetí dalších opatření.

Tato metoda je typ strategické analýzy. Spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin – *silné* a *slabé* stránky vyjadřující vnitřní charakteristiku firmy, *příležitosti* a *hrozby* jako vlastnosti vnějšího prostředí.

Poskytuje tak podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů.

Ve spolupráci s vedením firmy byly v následující části vytyčeny tyto jednotlivé faktory ovlivňující chod firmy.

3.5.1 Silné stránky

Kvalita výrobků a komplexnost služeb

Unikátní výrobek (marketerie)

Vysoké nasazení směrem k zákazníkovi (serióznost), dovednosti v umění jednat se zákazníkem

Spokojenost zákazníků

Cenné zkušenosti v oboru

Dopravní dostupnost

Blízkost a dostupnost hlavních dodavatelů

Flexibilita firmy

3.5.2 Slabé stránky

Malé zkušenosti s dotačními programy EU

Slabé finanční zázemí

Nedostatečné technické vybavení

Absence vhodných prostor pro rozšíření činnosti

Podcenění marketingové strategie

Malá schopnost firmy prosadit se v boji o většího zákazníka

3.5.3 Příležitosti

Využití programů hospodářské pomoci z fondu EU

Výstavba, dostavba komunikací, inženýrských sítí

U výroby dřevěné bižuterie technologií marketerie lze za určitých podmínek využít práce handicapovaných osob. Pro tuto oblast je spousta ekonomických stimulů, ať už ze strany úřadu práce, tak v daňové oblasti (slevy na dani apod.).

3.5.4 Ohrožení

Nedostatek kvalifikovaných sil. Zájem o učňovské obory je mezi mladými lidmi velmi nízký. Mezi tyto obory patří také obor stolař. Průměrná kvalita absolventů tohoto učňovského oboru se snižuje. Výjimkou jsou rodinné firmy, kde úcta k řemeslu je přirozenou součástí života těchto mladých lidí. V případě rozšiřování firmy může zmíněný fakt znamenat ohrožení. V současné době je problém tlumen stávající krizí.

Zvýšení daní (politická situace)

Časté změny v legislativě

Sezónní výpadky v zakázkové činnosti

Pokles poptávky u domácností

3.5.5 Vyhodnocení jednotlivých faktorů

Jednotlivé faktory nemají pro firmu stejnou důležitost, byly proto vybrány dílčí kritéria, kterým vedení firmy přiřazuje největší váhu a z těchto dílčích výsledků bylo následně vypracováno hodnocení.

Jednotlivým kritériím byla přiřazena váha, jako vyjádření síly (účinku) působení daného kritéria na příslušnou stránku a bodové hodnocení na stupnici 1 – 5, podle významnosti působení na firmu. Vynásobením těchto dvou činitelů bylo získáno skóre, jehož součet dává celkové komplexní hodnocení.

Tabulka 5. Vyhodnocení vybraných kritérií vnitřního prostředí firmy

Faktor	Váha	Body	Skóre
Unikátní výrobek (marketérie)	0,10	3	0,30
Vysoké nasazení směrem v zákazníkovi (serióznost)	0,07	3	0,21
Spokojenost zákazníků	0,14	4	0,56
Dovednosti v umění jednat se zákazníkem	0,06	3	0,18
Malé zkušenosti s dotačními programy EU	0,10	2	0,20
Absence vhodných prostor pro rozšíření činnosti	0,10	2	0,20
Podcenění marketingové strategie	0,14	2	0,28
Slabé finanční zázemí	0,20	1	0,20
Malá schopnost prosadit se v boji o většího zákazníka	0,09	2	0,18
Celkem	1,00		2,31

zdroj: na základě podkladů dodaných firmou zpracovala autorka

Tabulka 6. Vyhodnocení vybraných kritérií vnějšího prostředí firmy

Faktor	Váha	Body	Skóre
Využití programů hospodářské pomoci z fondu EU	0,10	4	0,40
Výstavba, dostavba komunikací, inženýrských sítí	0,08	4	0,32
Práce pro handicapované osoby	0,22	5	1,10
Nedostatek kvalifikovaných sil	0,10	2	0,20
Sezónní výpadky v zakázkové činnosti	0,10	3	0,30
Poptávka domácností	0,12	1	0,12
Poptávka veřejného sektoru	0,12	3	0,36
Poptávka firem	0,16	4	0,64
Celkem	1,00		3,44

zdroj: na základě podkladů dodaných firmou zpracovala autorka

Z výše provedeného rozboru je zřetelné, že firma dospěla ke strategické situaci WO, tedy že spíše dominují slabé stránky uvnitř firmy, ale zároveň existují příležitosti ve vnějším okolí.

WO strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitosti.

Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti např. formou akvizice nebo náborem kvalifikovaných sil.

Hodnocení vnitřního prostředí je podprůměrné. Při použití pětibodové stupnice má hodnotu 2,31. Naopak u vnějšího prostředí je hodnocení nadprůměrné při celkovém skóre 3,44 z pětibodové stupnice.

Celkový výsledek ukazuje nutnost zaměřit se na vnitřní chod firmy. Odstranění slabých stránek ve firmě bude nezbytné a to zejména v oblasti marketingu a zlepšení finančního zázemí.

4 ROZŠÍŘENÍ FIRMY

Cílem diversifikační růstové strategie jednatele je rozšíření firmy o výrobní prostory a rozšíření aktivit o prodej specifických výrobků vyrobených technologií marketerie a s tím související snaha o rozložení podnikatelských rizik.

Jelikož rozšíření firmy či zavedení nového výrobku je kapitálově velmi náročné a může vést k vážným ekonomickým problémům pokud nemá dostatek vlastního kapitálu, je nutné provést po finanční analýze firmy také zhodnocení návratnosti investice spojené s výběrem lokality a rozšířením.

4.1 Výběr lokality

Volba lokality, kde bude firma případně její pobočky působit, je důležitým rozhodnutím, které bude mít dlouhodobý a závažný dopad na úspěšnost jejího podnikání.

Firma se při výběru lokality přiklání k městům nad 20 tisíc obyvatel, což představuje větší kupní sílu a ke vzdálenosti ne větší než 50 km od stávající provozovny v Bartošovicích.

Tabulka 7. Počty obyvatel vybraných měst

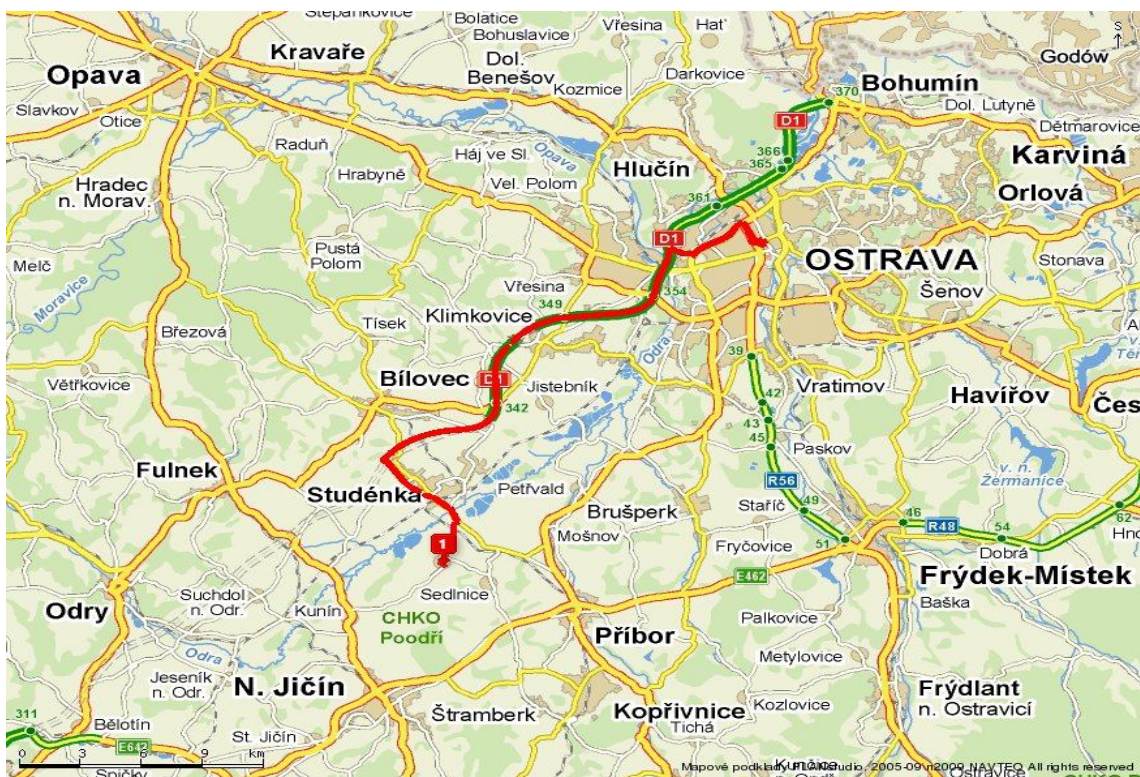
Města	počet obyvatel
Ostrava	316 744
Havířov	85 855
Karviná	65 141
Frýdek-Místek	61 400
Opava	61 382
Třinec	38 953
Orlová	34 856
Nový Jičín	26 970
Český Těšín	26 429
Krnov	25 764
Kopřivnice	23 747
Bohumín	23 284

zdroj: statistická ročenka Moravskoslezského kraje r.2009

Po zvážení se jednatel rozhodl pro města Ostrava a Frýdek-Místek. V dalších kapitolách následuje zhodnocení výběru těchto lokalit formou stanovení kapitálových výdajů nebo-li investičních nákladů, dále pak výpočet peněžních příjmů z tohoto rozšíření a jejich predikce v následujících letech. Výpočet čisté současné hodnoty pomůže stanovit zda se tato investice na rozšíření výrobních prostor případně prodejních prostor vyplácí.

4.2 Zhodnocení rozšíření firmy v pobočce Ostrava

Obrázek 5. Mapa pro výběr lokality Ostrava



zdroj: www.mapy.cz

Rozšíření o výrobní prostory

Po výběru oblasti přichází na řadu rozhodnutí, na jakém místě ve zvoleném území výrobní prostory umístit.

Požadavky na umístění výrobních prostor:

- místo s rozlohou 200m² spíše na okraji města
- sociální zázemí pro 3 pracovníky

- dobrá přístupnost s možností nakládky a vykládky většího nákladního auta
- přívod el.energie odpovídající potřebám zakázkové dřevovýroby

Firma momentálně nemá zdroje ke koupi objektu, jejím požadavkem tedy je, získat výrobní prostory formou nájmu. Bylo provedeno šetření s následujícím výsledkem.

V lokalitě Ostrava vyhovovalo požadavkům celkem 14 objektů. Cena nájmu byla vypočtena aritmetickým průměrem a dosahuje 65,- Kč/m²/měsíc, což je cena v místě a čase obvyklá.

Následující tabulka zachycuje náklady na investici (kapitálové výdaje) spojené s realizací tohoto projektu.

Tabulka 8. Kapitálové výdaje na investici – výrobní prostory (v tis.Kč)

Popis	částka	pozn.
Pořizovací cena výrobního zařízení	450	
Vedlejší pořizovací náklady	90	
Projektová dokumentace	13	
Přijetí bankovního úvěru	320	není kapitálový výdaj
Úroky z úvěru do doby zařazení investice do užívání	35	11%
Zvýšení stavu zásob	240	
Zvýšení stavu pohledávek	120	
Zvýšení stavu závazků	310	
Zůstatková cena výrobního zařízení po 4letech	150	doba odpisování 6 let

zdroj: na základě podkladů dodaných firmou zpracovala autorka

$$KV = 450 + 90 + 13 + 35 + (240 + 120 - 310) - 150 = 488$$

$$\underline{KV = 488}$$

Kapitálové výdaje za rozšíření o výrobní prostory celkem činí 488 tis.Kč.

Tabulka č.9 zobrazuje předpokládaný vývoj finančních toků v následujících 4 letech v případě rozšíření o výrobní prostory.

Tabulka 9. Predikce peněžních příjmů pobočky Ostrava – výrobní prostory (v tis.Kč)

Položka	2010	2011	2012	2013	CELKEM
Tržby	2500	2800	2900	2600	10800
Spotřeba materiálu	780	820	850	790	3240
Náklady na služby-nájem	156	156	156	156	624
Osobní náklady	900	950	980	910	3740
Odpisy	75	75	75	75	300
Nákladové úroky	35	35	35	35	140
Ostatní náklady	350	460	490	420	1720
Náklady celkem	2296	2496	2586	2386	9764
Hospodářský výsledek	204	304	314	214	1036
Daň 20%	41	61	63	43	208
Čistý zisk	163	243	251	171	828
Odpisy	75	75	75	75	300
Mezisoučet	238	318	326	246	1128
Přírůstek zásob	200	170	150	100	620
Přírůstek pohledávek	250	280	220	150	900
Přírůstek krátkodobých závazků	290	310	270	170	1040
Peněžní příjmy celkem	78	178	226	166	648

zdroj: na základě účetních výkazů a podkladů dodaných firmou zpracovala autorka

$$\text{ČSHI} = \text{SHCF} - \text{IN} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{CF}_t}{(1+k)^t} - \text{IN}$$

$$\text{ČSHI} = \frac{648}{(1+0,1)^4} - 488 = \frac{648}{1,464} - 488 = -45,377$$

Čistá současná hodnota dosáhla záporné hodnoty a činí více jak - 45 tis.Kč.

Rozšíření o prodejní prostory

Požadavky na umístění prodejních prostor:

- místo s rozlohou 30 m² spíše v centru města
- sociální zázemí pro 1 pracovníka

V lokalitě Ostrava vyhovovalo požadavkům celkem 20 objektů. Cena nájmu byla vypočtena aritmetickým průměrem a dosahuje 250,- Kč/m²/měsíc, což je cena v místě a čase obvyklá.

Následující tabulka zachycuje náklady na investici (kapitálové výdaje) spojené s touto realizací.

Tabulka 10. Kapitálové výdaje na investici – prodejní prostory (v tis.Kč)

Popis	částka	pozn.
Pořizovací cena zařízení	150	
Vedlejší pořizovací náklady	70	
Projektová dokumentace	10	
Přijetí bankovního úvěru	180	není kapitálový výdaj
Úroky z úvěru do doby zařazení investice do užívání	20	11%

zdroj: na základě podkladů dodaných firmou zpracovala autorka

$$KV = 150 + 70 + 10 + 20 = 250$$

Kapitálové výdaje za rozšíření o prodejní prostory celkem činí 250 tis Kč.

Tabulka č.11 zobrazuje předpokládaný vývoj finančních toků v následujících 4 letech v případě rozšíření o prodejní prostory.

Tabulka 11. Predikce peněžních příjmů pobočky Ostrava – prodejní prostory (v tis.Kč)

Položka	2010	2011	2012	2013	CELKEM
Tržby	540	580	600	550	2270
Náklady na služby-nájem	90	90	90	90	360
Osobní náklady	330	335	330	330	1325
Nákladové úroky	20	20	20	20	80
Ostatní náklady	17	21	25	23	86
Náklady celkem	457	466	465	463	1851
Hospodářský výsledek	83	114	135	87	419
Daň 20%	17	23	27	18	85
Čistý zisk	66	91	108	69	334
Peněžní příjmy celkem	66	91	108	69	334

zdroj: na základě účetních výkazů a podkladů dodaných firmou zpracovala autorka

$$\text{ČSHI} = \text{SHCF} - \text{IN} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{CF}_t}{(1+k)^t} - \text{IN}$$

$$\text{ČSHI} = \frac{344}{(1+0,1)^4} - 250 = \frac{344}{1,464} - 250 = -21,858$$

Čistá současná hodnota činí téměř – 22 tis.Kč.

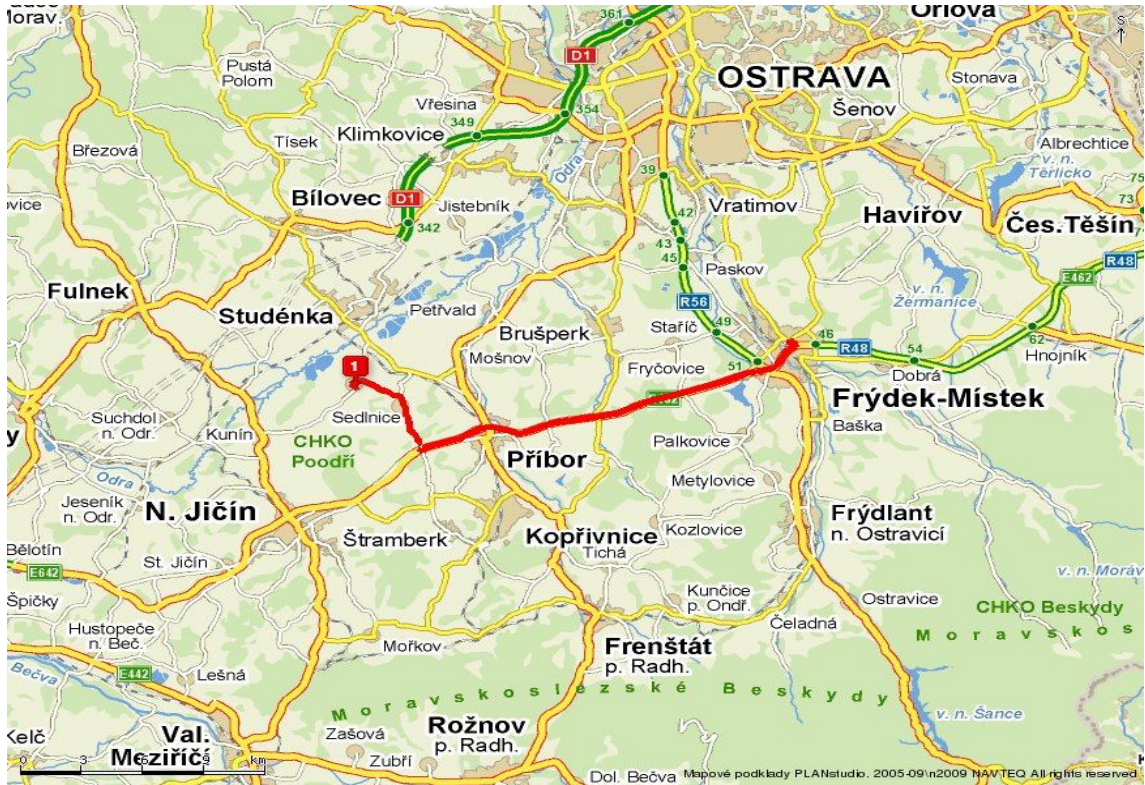
Pokud by firma neuvažovala o započtení faktoru času bude v obou případech rozdíl mezi celkovou hodnotou peněžních příjmů a investičními náklady kladný. Kladný výsledek vyšel i přes mírně podhodnocené očekávané výnosy.

Při řízení firemní ekonomiky ale platí, že hodnota dnešní peněžní jednotky je vyšší, než její hodnota v budoucnu. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, písmeno „k“ ve jmenovateli jsou kapitálové náklady. Pokud je investice financována úvěrem, jsou tyto náklady úroky z úvěru. Po předběžné konzultaci v bance byl nabídnut jednateli za splnění určitých podmínek úvěr se sazbou 10,2%. Chtěl-li by financovat investici z vlastních zdrojů, jsou náklady vyjádřeny pomocí oportunitních výnosů. Při stanovení jejich výše bylo přihlédnuto k údaji získanému z řízeného rozhovoru (9,6%). Konzultací s jednatelem byla nakonec stanovena hodnota $k = 0,1$.

Po dosazení faktoru času do jmenovatele dostaneme záporný výsledek, což znamená, že zřízení pobočky v Ostravě pro výrobní i obchodní činnost se jeví jako ekonomicky nevhodné. Toto doporučení se týká roku 2010.

4.3 Zhodnocení rozšíření firmy v pobočce Frýdek-Místek

Obrázek 6. Mapa pro výběr lokality Frýdek-Místek



zdroj: www.mapy.cz

Rozšíření o výrobní prostory

Požadavky na umístění jsou stejné jako v lokalitě Ostrava.

Ve Frýdku-Místku vyhovovalo požadavkům celkem 7 objektů. Cena nájmu byla vypočtena aritmetickým průměrem a dosahuje 40,- Kč/m²/měsíc, což je cena v místě a čase obvyklá.

Následující tabulka zachycuje náklady na investici (kapitálové výdaje) spojené s realizací výrobních prostor ve Frýdku-Místku.

Tabulka 12. Kapitálové výdaje na investici – výrobní prostory (v tis.Kč)

Popis	částka	pozn.
Pořizovací cena výrobního zařízení	450	
Vedlejší pořizovací náklady	70	
Projektová dokumentace	13	
Přijetí bankovního úvěru	320	není kapitálový výdaj
Úroky z úvěru do doby zařazení investice do užívání	35	11%
Zvýšení stavu zásob	240	
Zvýšení stavu pohledávek	120	
Zvýšení stavu závazků	310	
Zůstatková cena výrobního zařízení po 4letech	150	doba odpisování 6 let

zdroj: na základě podkladů dodaných firmou zpracovala autorka

$$KV = 450 + 70 + 13 + 35 + (240 + 120 - 310) - 150 = 468$$

$$KV = 468$$

Kapitálové výdaje za rozšíření o výrobní prostory celkem činí 468 tis.Kč.

Tabulka č.13 zobrazuje předpokládaný vývoj finančních toků v následujících 4 letech v případě rozšíření o výrobní prostory.

Tabulka 13. Predikce peněžních příjmů pobočky Frýdek-Místek – výrobní prostory (v tis.Kč)

Položka	2010	2011	2012	2013	CELKEM
Tržby	2200	2500	2600	2300	9600
Spotřeba materiálu	740	780	810	700	3030
Náklady na služby-nájem	96	96	96	96	384
Osobní náklady	840	890	880	890	3500
Odpisy	75	75	75	75	300
Nákladové úroky	35	35	35	35	140
Ostatní náklady	324	410	470	390	1594
Náklady celkem	2110	2286	2366	2186	8948
Hospodářský výsledek	90	214	234	114	652
Daň 20%	18	43	47	23	131
Čistý zisk	72	171	187	91	521
Odpisy	75	75	75	75	300
Mezisoučet	147	246	262	166	821
Přírůstek zásob	150	120	120	80	470
Přírůstek pohledávek	200	150	120	110	580
Přírůstek krátkodobých závazků	260	210	170	120	760
Peněžní příjmy celkem	57	186	192	96	531

zdroj: na základě účetních výkazů a podkladů dodaných firmou zpracovala autorka

$$\text{ČSHI} = \text{SHCF} - \text{IN} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{CF}_t}{(1+k)^t} - \text{IN}$$

$$\text{ČSHI} = \frac{531}{(1+0,1)^4} - 468 = \frac{531}{1,464} - 468 = -105,295$$

Čistá současná hodnota investice činí -105 tis Kč.

Rozšíření o prodejní prostory

Rovněž požadavky na umístění prodejních prostor jsou stejné jako v lokalitě Ostrava.

Ve Frýdku-Místku vyhovovalo požadavkům celkem 15 objektů. Cena nájmu byla vypočtena aritmetickým průměrem a dosahuje 220,- Kč/m²/měsíc, což je cena v místě a čase obvyklá.

Následující tabulka zachycuje náklady na investici (kapitálové výdaje) spojené s realizací prodejního místa ve Frýdku-Místku.

Tabulka 14. Kapitálové výdaje na investici – prodejní prostory (v tis.Kč)

Popis	částka	pozn.
Pořizovací cena zařízení	150	
Vedlejší pořizovací náklady	30	
Projektová dokumentace	10	
Přijetí bankovního úvěru	150	není kapitálový výdaj
Úroky z úvěru do doby zařazení investice do užívání	17	11%

zdroj: na základě podkladů dodaných firmou zpracovala autorka

$$KV = 150 + 30 + 10 + 17 = 207$$

$$\underline{KV = 207}$$

Kapitálové výdaje za rozšíření o prodejní prostory celkem činí 207 tis.Kč.

Tabulka č.15 zobrazuje předpokládaný vývoj finančních toků v následujících 4 letech v případě rozšíření o prodejní prostory.

Tabulka 15. Predikce peněžních příjmů pobočky Frýdek-Místek – prodejní prostory (v tis.Kč)

Položka	2010	2011	2012	2013	CELKEM
Tržby	500	530	570	520	2120
Náklady na služby-nájem	79	79	79	79	316
Osobní náklady	320	325	330	330	1305
Nákladové úroky	17	17	17	17	68
Ostatní náklady	13	15	20	13	61
Náklady celkem	429	436	446	439	1750
Hospodářský výsledek	71	94	124	81	370
Daň 20%	15	19	25	16	75
Čistý zisk	56	75	99	65	295
Peněžní příjmy celkem	56	75	99	65	295

zdroj: na základě účetních výkazů a podkladů dodaných firmou zpracovala autorka

$$\text{ČSHI} = \text{SHCF} - \text{IN} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{CF}_t}{(1+k)^t} - \text{IN}$$

$$\text{ČSHI} = \frac{295}{(1+0,1)^4} - 207 = \frac{295}{1,464} - 207 = -5,497$$

Čistá současná hodnota investice činí něco málo přes minus 5 tis. Kč.

Také v lokalitě Frýdek-Místek vychází čistá současná hodnota záporně, výsledek je však příznivější, než u lokality Ostrava. I přes silné multiplikační efekty související s otevřením nového závodu firmy Hyundai v nedalekých Nošovicích, zřízení výrobních prostor ani nového obchodního místa není efektivní.

5 VERIFIKACE ZÍSKANÝCH POZNATKŮ – ŘÍZENÝ ROZHOVOR

Vzhledem k závažnosti získaných údajů a formulaci následných doporučení, které jsou odlišné od původních předpokladů, byl zvolen pro ověření získaných poznatků řízený rozhovor u podobně zaměřených firem. Tato forma je pro tazatele náročnější jak formou přípravy tak zejména časově, ale má v tomto případě 100% úspěšnost dokončených rozhovorů. V případě písemných dotazníkových šetření je návratnost vyplněných dotazníků velmi nízká. Rozhovory se podařilo domluvit ve 13 firmách. Tento počet je pro zásadní zobecnění malý, ale pro účely požadované jednatelům hodnocené firmy je dostačující a jeho výstup je validní. Tato forma dotazování zaručuje vysokou spolehlivost získaných údajů a existenci zpětné vazby mezi tazatelem a respondentem, jelikož byli osloveni jednatelé nebo majitelé firem stejného, či příbuzného oboru přímo, na základě osobních či profesních vazeb. Získané údaje pomohou rozšířit záběr a minimalizují jednostranný pohled zevnitř firmy.

5.1 Metodika řízeného rozhovoru

Oslovené firmy jsou zaměřeny na výrobu i obchod v oblasti zakázkové dřevovýroby a nábytkářství v novojičínském okrese. Počet dotazovaných jednatelů a majitelů firem bylo 13. Toto šetření probíhalo v období od 6.ledna 2010 do 17.února 2010.

Metody a zásady použité u řízeného rozhovoru:

- rozhovor byl veden tváří v tvář (face to face)
- snahou bylo nepřesáhnout limit 1 hodiny
- rozhovor byl koncipován jako dialog, kdy se snadnější otázky střídaly z obtížnějšími, zásadní otázky jsou uvedeny v bodě 5.2.
- maximální omezení ovlivňování odpovědí tazatelem
- záznam rozhovoru nebyl nahráván, ale zapisován do záznamového archu
- vzhledem ke sdělovaným údajům měli všichni respondenti zásadní požadavek na zachování anonymity

5.2 Obsah řízeného rozhovoru

Otázky, které byly položeny všem respondentům

- Převažující charakter firmy je výrobní, obchodní nebo kombinace?
- Jak dlouho funguje vaše firma v oboru?
- Kolik vaše firma zaměstnává pracovníků?
- Jaká je podle vás přiměřená výše oportunitních výnosů ?
- Máte zřízenou pobočku nebo detašované pracoviště?
- V případě, že máte zřízenou pobočku, jaké je procento obratu této pobočky na celkovém obratu firmy?
- V případě, že pobočku (pobočky) máte, se tato pobočková síť rozvíjí stagnuje, uvažujete o zrušení (zmenšení)?
- V případě, že pobočku nemáte o jejím zřízení uvažujete/neuvažujete?
- Při rozhodování o umístění firmy preferujete (jste preferovali) blízkost bydliště, velikost kupní síly nebo jiné?
- Jaké vidíte největší problémy v souvislosti s rozvojem firmy?
- Od zákazníků z okruhu domácností v horizontu 1 roku očekáváte zvýšenou poptávku, stagnující poptávku, sníženou poptávku?
- Od zákazníků z okruhu firem v horizontu 1 roku očekáváte zvýšenou poptávku, stagnující poptávku, sníženou poptávku?
- Od zákazníků z okruhu státní správy a orgánů samosprávy v horizontu 1 roku očekáváte zvýšenou poptávku, stagnující poptávku, sníženou poptávku?

5.3 Vyhodnocení získaných poznatků

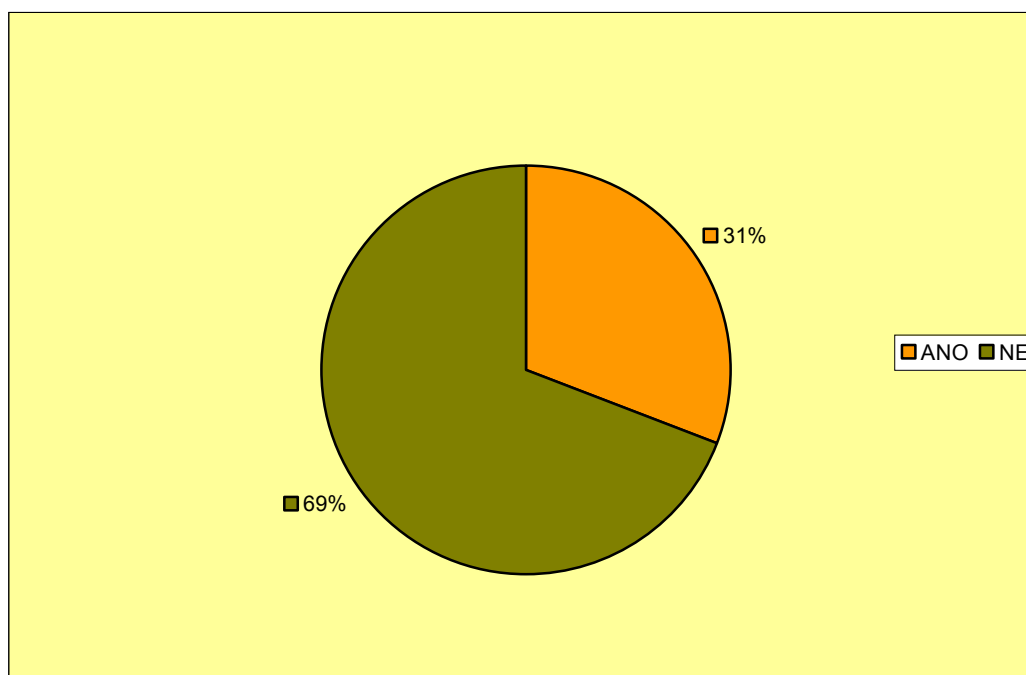
Z dotázaných 13-ti firem je většina výrobního charakteru, pět firem se zabývá jak výrobou, tak obchodní činností.

Na trhu v dřevařském oboru působí většina z nich v rozmezí od 16 do 19 let, dvě firmy v rozmezí od 10 do 15 let a dvě od 1 roku do 5 let.

V počtech zaměstnanců převažují firmy do 10 zaměstnanců, ve třech firmách pracuje kolem 50 zaměstnanců a dvě disponují 25 zaměstnanci. Všechny oslovené firmy tedy spadají do kategorie drobný, malý a střední podnikatel.

U otázky na procentuální vyjádření výše přiměřených oportunitních výnosů bylo nejprve nutné vyjasnit si tento pojem. V odpovědi na tyto, jinak řečeno, náklady ušlé příležitosti bylo zajímavé, že se nijak zásadně navzájem nelišily. Výsledek je aritmetický průměr ze všech odpovědí a činí 9,6 %. Za oportunitní výnosy můžeme v tomto případě považovat úroky z vlastního kapitálu podnikatele včetně odměny za riziko a jeho ušlou mzdu.

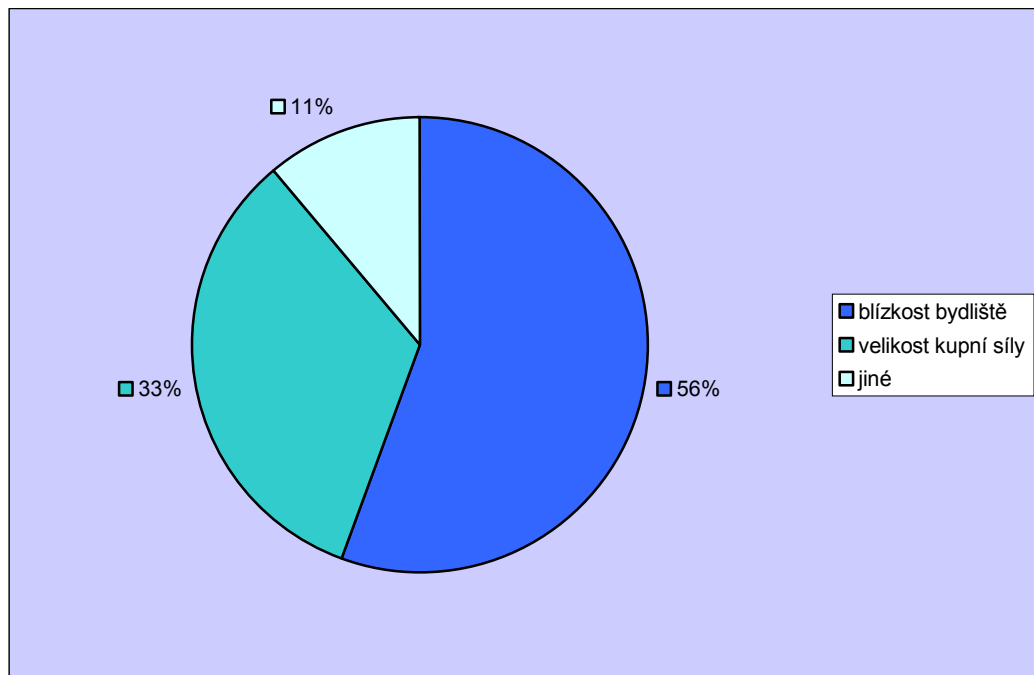
Graf 4. Rozložení firem vlastních pobočky a nevlastních pobočky



zdroj: na základě získaných informací zpracovala autorka

Na otázku zda firmy vlastní pobočku či ne odpovědělo téměř 70% záporně a pouze málo přes 30% kladně. Pobočky vlastní spíše větší firmy, které mají nad 25 zaměstnanců a tyto pobočky tvoří kolem 25% celkového obrátu firmy.

Graf 5. Preference při rozhodování o lokalizaci firmy

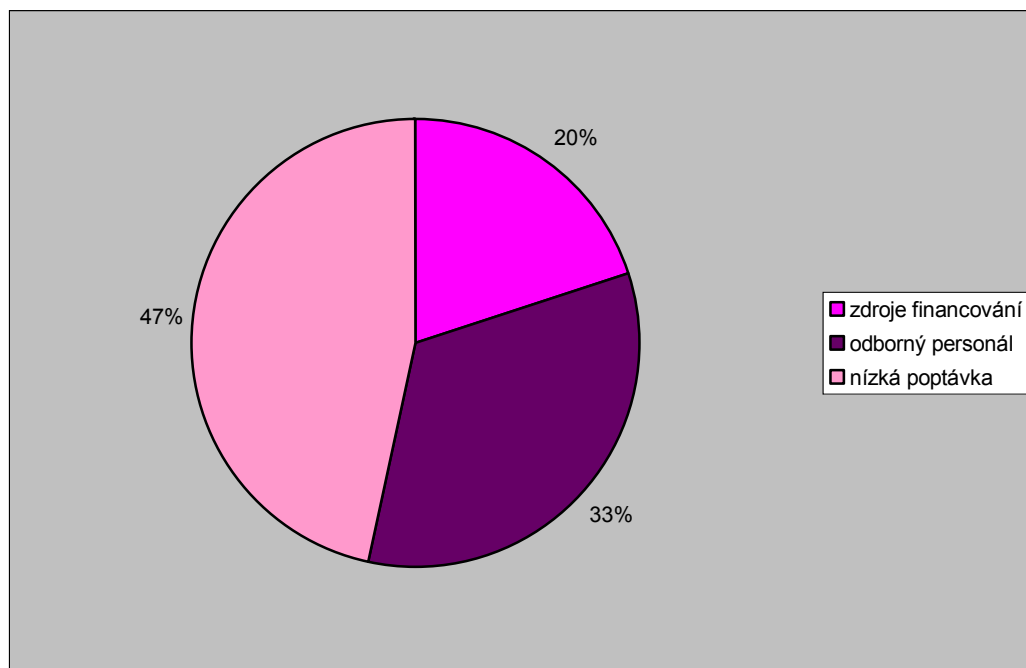


zdroj: na základě získaných informací zpracovala autorka

Malé firmy preferují při umístění firmy spíše blízkost bydliště, což podporuje behaviorální teorii, kdy při rozhodování o lokalizaci firmy hrají roli osobní preference majitelů či jednate-lů firem.

Větší firmy více dbají na umístění z hlediska ekonomického potenciálu oblasti.

Graf 6. Největší problém v rozvoji firmy



zdroj: na základě získaných informací zpracovala autorka

Jak vyplývá z grafu, většina firem spatřuje největší problém v nízké poptávce, přes 30% v nedostatku odborného personálu a 20% v nedostatku financí.

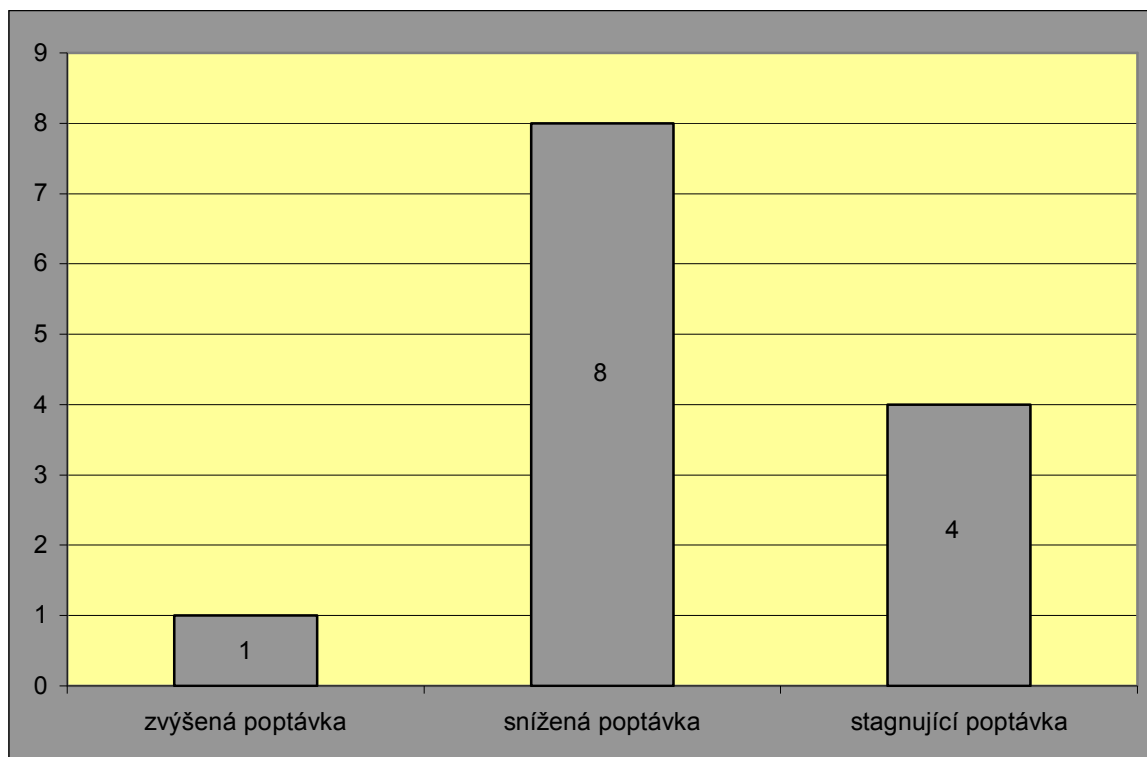
Zvyšuje se poptávka po vysoce specializovaných činnostech jako např. vyřezávání atypických tvarů pomocí laseru nebo výroba dřevěných replik historických aut – práce pro špičkové dřevomodeláře.

Je dost velký prostor pro atypickou výrobu (obložení, schody). Ne všechny výrobky nakoupené v Polsku nebo ve velkých obchodech OBI, IKEA, SKONTO mají požadované rozměry a kvalitu.

Firmy, které uvažují o rozšíření narážejí na problém zanedbávání učňovského školství. Není v silách malých firem tento problém řešit.

Problém také spočívá ve velkém časovém zpoždění při řešení výkyvů na trhu práce. Objeví se nedostatek určitých řemesel (jsou z nějakých důvodů neatraktivní), mezi tím začne růst platů v této oblasti a o tuto profesi vzroste zájem uchazečů. Než se však vychovají noví odborníci uplyne dlouhá doba.

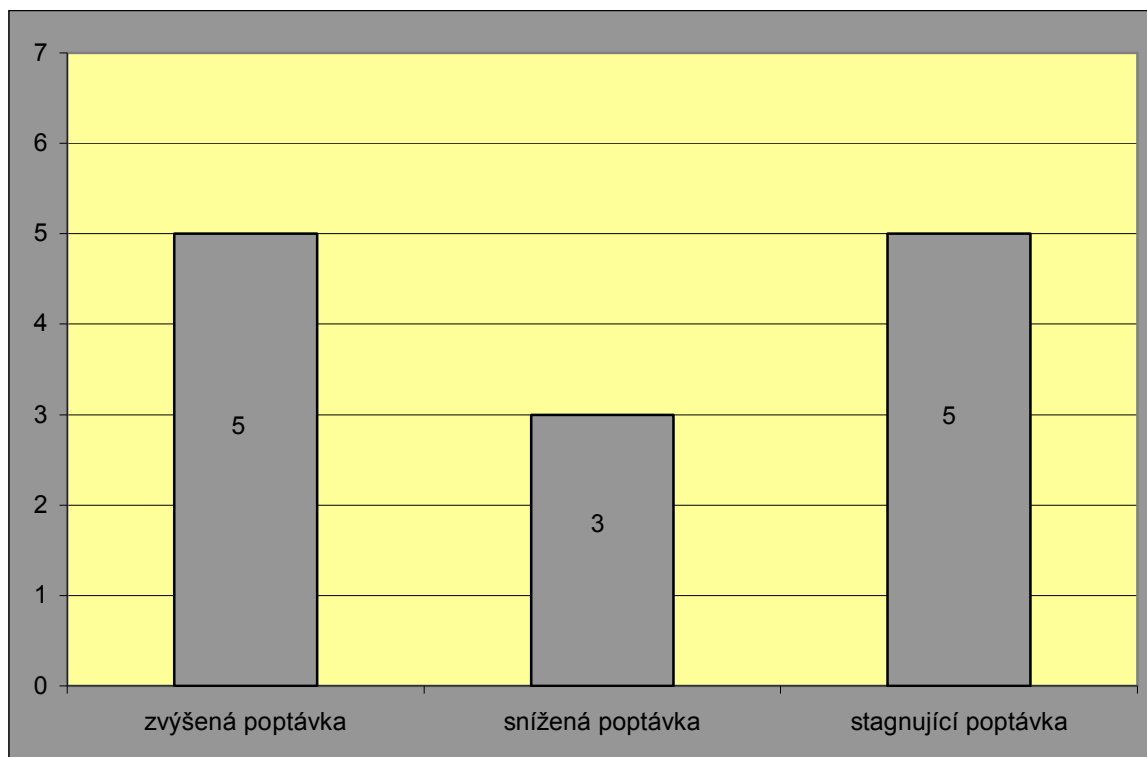
Toto je problém v evropském kontextu, ve větší rigidnosti na trhu práce. Je to rovněž dáno historicky i sociálně.

Graf 7. Očekávaný vývoj poptávky u domácností

zdroj: na základě získaných informací zpracovala autorka

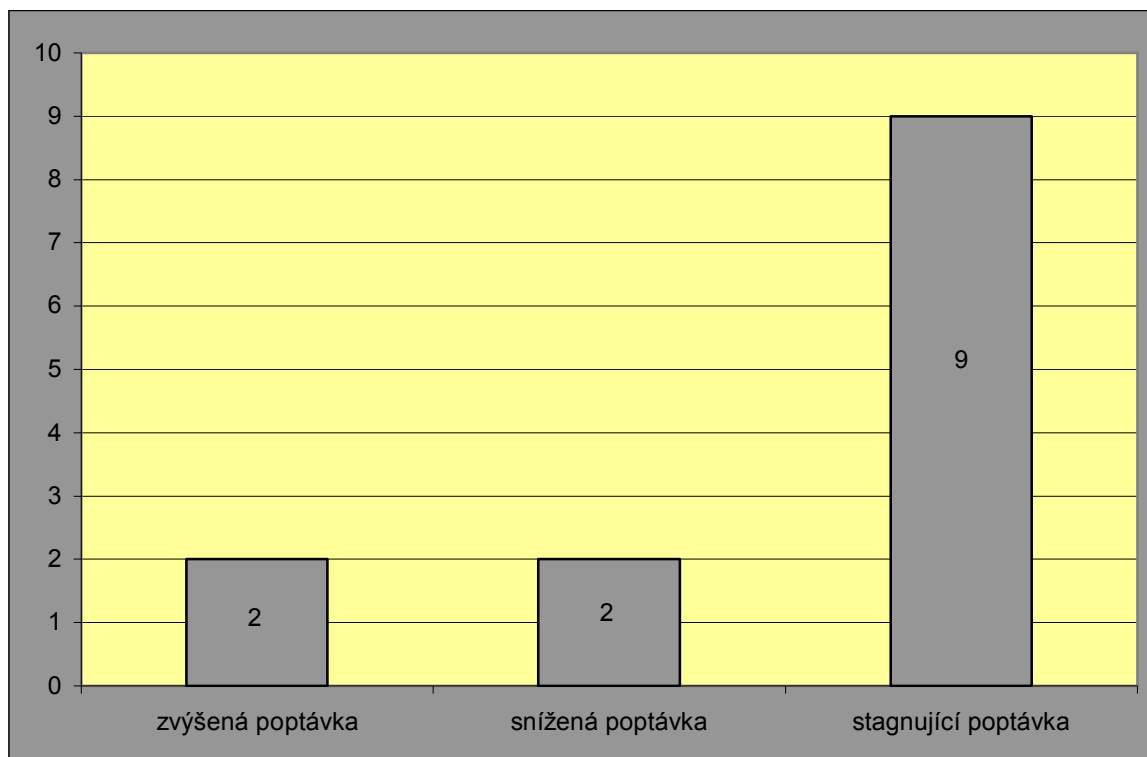
Z dalšího šetření vyplynulo, že firmy očekávají spíše pokles poptávky a z toho vyplývající pokles zakázkové náplně. Pokles poptávky očekávají spíše větší firmy, krizové období se jim hůř překonává, než malým firmám, které jsou pružnější. Tito drobní podnikatelé očekávají, že se jim podaří překonat krizové období se sníženými náklady. Jelikož někteří z nich svou činnost realizují v místě svého bydliště, mnohdy ve vlastní provozovně, odpadají jim náklady na nájem, nepotřebují tedy velké obraty k udržení firmy.

Odpověď na tuto otázku potvrzuje predikci uvedenou ve SWOT analýze hodnocené firmy (viz bod 3.5.4.). I přes ujišťování některými médii, že domácnosti v roce 2010 svoji spotřebu zvýší, toto šetření naznačuje něco jiného. Pro připomenutí – údaje z této práce jsou z ledna 2010.

Graf 8. Očekávaný vývoj poptávky u firem

zdroj: na základě získaných informací zpracovala autorka

Zde je vidět, že očekávaný vývoj poptávky u firem je mnohem příznivější než u domácností. Při položení doplňující otázky z jakých oblastí se hlavní klienti rekrutují bylo patrné, že velmi záleží na oboru, ve kterém se zákazník pohybuje. Také zde platí Paretovo pravidlo 80:20, kdy 20% zákazníků přináší 80% obrátu. Útlum je patrný zejména v automobilovém průmyslu a navazujících oborech. Firmy začínají klást mnohem větší důraz na obchodní politiku a její podporu. Vybavení místností, kde dochází ke kontaktu se zákazníkem se věnuje mnohem větší pozornost. Také posun od skutečnosti, kdy obchodní oddělení jenom předávalo objednávky na výrobu k aktivnímu vyhledávání zákazníků, je velmi zřetelný.

Graf 9. Očekávaný vývoj poptávky u státních institucí a orgánů samosprávy

zdroj: na základě získaných informací zpracovala autorka

Při odpovědi na tuto otázku byla patrná obava z vývoje státního rozpočtu a jeho dopadu na veřejnou správu. Pro rok 2010 respondenti neočekávají výrazné změny. Rok 2011 je pro jakékoli odhady velmi nejistý a spíše je očekáván pokles.

5.4 Vyhodnocení řízeného rozhovoru

I přes velkou časovou náročnost poskytl řízený rozhovor mnoho důležitých a zajímavých údajů, které se dají shrnout do následujících bodů:

- zejména menší firmy upřednostňují umístění firmy podle místa bydliště majitele – potvrzuje to behaviorální teorii o umístění malých firem
- žádná z firem neuvažuje o rozšíření formou pobočky nebo odloučeného pracoviště, důvodem je zejména velká nejistota dalšího vývoje ekonomiky
- potvrzuje se očekávání výrazně snížené poptávky domácností

- poptávka u firemních zákazníků je odvislá zejména na oboru, ve kterém se pohybuje
- poptávka u veřejného sektoru bude velmi nejistá
- problémy rozvoje v nedostatku kvalifikovaných pracovníků a zdrojů financování
- příležitost pro vysoce specializované činnosti

6 VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH ÚDAJŮ A POZNATKŮ A FORMULACE DOPORUČENÍ

Závěrečná kapitola předkládá formulaci doporučení získaných na základě údajů a poznatků uvedených v předcházejících kapitolách:

- Firma vyrábí zakázkový nábytek pro svůj stálý okruh zákazníků, konkurence v této oblasti je velká a tlak na co nejnižší ceny silný. Na rozdíl od konkurence umí vyrábět dřevěnou bižuterii technologií marketerie. Doporučení směřuje k udržení stávajících zákazníků při výrobě nábytku a rozvinutí výroby dřevěné bižuterie. Výrobní zařízení pro marketerii je podstatně levnější a dá se v současnosti poměrně snadno koupit. Také standardní způsoby prodeje znamenají okamžitý přísun hotovosti.
- Výroba dřevěné bižuterie a kazetových stropů umožňuje zaměstnání zdravotně postižených osob. Zde je vhodné zajímat se o aktuální finanční pobídky ze strany úřadu práce. Daňové zvýhodnění zaměstnavatele může být také zajímavé.
- Firma dosud nemá vytvořené webové stránky, což ji na trhu velmi znevýhodňuje. Jejich vytvoření v co nejkratší době je nezbytné.
- Díky zajímavému vývoznímu zboží je vhodné zvážit účast na některém ze zahraničních veletrhů. Česká vláda podporuje přes agenturu Czech trade české exportéry se zájmem o proniknutí na zahraniční trhy. Dotace je do 120 tis.Kč na jednu účast a může dosáhnout až 100%. Z veletrhů lze konkrétně doporučit veletrh ORGATEC v Kolíně nad Rýnem (koná se zpravidla v říjnu) nebo IHM v Mnichově (březen). Německo je navrženo s ohledem na velkou kupní sílu a jazykové dispozice jednatele.
- Vysoký podíl oběžných aktiv u tohoto typu výroby na sebe váže finanční hotovost. Týká se to především materiálu. Podle zjištění, všichni větší dodavatelé jsou schopni na základě elektronické objednávky zboží dodat na druhý den. Opět narážíme na internetovou komunikaci. Zrychlení oběhu materiálu umožní využití finančních prostředků efektivněji.

- Jak vyplývá z výpočtu Altmanova indexu finančního zdraví firma se pohybuje v takzvané šedé zóně. Neznamená to přímé ohrožení, ale posílit finanční stabilitu bude důležitou úlohou v roce 2010.
- V bodě 4.2 je proveden výpočet, zda zřídit pobočku v Ostravě či nikoli. Po započtení faktoru času vyšla čistá současná hodnota u výrobních i prodejních prostor záporná. Zřízení pobočky se ukazuje jako neefektivní.
- V bodě 4.3. je propočtena možnost vytvoření pobočky ve Frýdku-Místku. I zde vyšla čistá současná hodnota záporně i když jen velmi těsně. S ohledem na výše uvedené skutečnosti však ani zřízení pobočky nebo prodejního místa ve Frýdku-Místku nelze doporučit.
- Pro ověření získaných poznatků byl navržen a zpracován řízený rozhovor u podobně zaměřených firem. Výsledky a výstupy rozhovoru potvrzují navržená doporučení. Nejistota zejména v zakázkové náplni vede dotazované firmy k tomu, aby nezřizovaly další pobočky. Tento poznatek byl důležitý při formulaci doporučení u pobočky Frýdek-Místek, kde výsledky pro a proti byly téměř vyrovnané.
- Zvýšit podíl vlastního kapitálu na celkových zdrojích tak, aby byl vyšší než podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu. Jedná se o zlepšení ukazatele věřitelského rizika.
- Jako zajímavé se může ukázat zapojení do Moravskoslezského dřevařského klastru.
- Pro prodej dřevěné bižuterie zřídit e-shop. Cena adekvátního internetového obchodu se pohybuje v rozmezí 40 – 50 tis Kč, což je v možnostech firmy.

ZÁVĚR

Otevření vlastního podniku v ČR vyžaduje notnou dávku odvahy i sebezapření, obzvláště v tomto nejistém ekonomickém období. Malé a střední podniky mají však nezastupitelnou úlohu zejména v dotváření struktury obcí a měst. Jejich rozmístěním se zabývají některé lokalizační teorie.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit možnosti rozšíření firmy ALFAVIN^{PRO} s.r.o. sídlící v okrese Nový Jičín o pobočky v Ostravě a Frýdku-Místku.

Výsledkem této práce jsou rovněž doporučení a připomínky, které jsou nezbytné pro úspěšné uplatnění firmy v konkurenčním prostředí dnešní doby.

Z důvodu převisu poptávky nad kapacitními možnostmi firmy hledá majitel přijatelné řešení pro další působení. Zadané požadavky se týkaly rozšíření jak pro oblast výrobní (zpracování velkoplošných materiálů), tak i pro oblast obchodní (využití dovednosti vyrábět dřevěnou bižuterii a kazetové stropy technologií marketerie).

Následující vyhodnocení se nekryjí s předpokladem formulovaným jednatelem firmy. Ten spočíval v domnělé nezbytnosti rozšíření firmy o další pobočku. Cíl práce je však splněn jasnou formulací doporučení a jeho zdůvodnění na základě získaných údajů a poznatků.

Po charakteristice firmy a jejich identifikačních údajích se práce věnuje marketingové strategii firmy. V jednotlivých bodech popisuje místo, výrobek, zaměstnance, cenu, reklamu.

V další části se zabývá finanční analýzou, která tvoří podstatnou část finančního řízení firmy. Dokáže posoudit finanční situaci a odhadnout budoucí vývoj a tím usnadňuje rozhodování a pohotovou reakci jednatele firmy na neustále se měnící okolí. Jako podklady byly použity údaje získané z firemních ekonomických výkazů. Jednalo se o rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přehled toků finanční hotovosti. Pro určení finanční stability podniku byl vybrán Altmanův index finančního zdraví firmy. Výsledkem je, že firma se pohybuje v neurčité šedé zóně, ale spíše se blíží k prosperující společnosti. Z dalších údajů je patrný nízký čistý pracovní kapitál a nevhodný poměr mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji k celkovému kapitálu.

V analýze vnějšího okolí jsou popsány konkurence, dodavatelé, odběratelé a odhad poptávky.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že firma dospěla ke strategické situaci WO, tedy že spíše dominují slabé stránky uvnitř firmy, ale zároveň existují příležitosti ve vnějším okolí. I když firma provádí velmi kvalitní práci bez reklamací a má výrobek nebo službu, která je vhodná i pro export, zaostává v mnoha činnostech, které jsou nezbytné pro další rozvoj firmy. Jedná se zejména o marketing a internetovou komunikaci.

Pro rozšíření firmy byly z důvodu ekonomických a dopravních vybrány lokality Ostrava a Frýdek-Místek. Pro každou lokalitu se zvlášť vypočítávaly údaje na rozšíření o výrobní prostory a zvlášť o prostory prodejn.

Po započtení faktoru času se zřízení poboček v obou lokalitách ukázalo neefektivní. Toto doporučení však platí pro rok 2010 a po jeho zhodnocení bude velmi žádoucí se k těmto propočtům opět vrátit. Budou-li realizována doporučení uvedená výše, zřízení nových prostor a vytvoření dalších pracovních míst bude reálné.

Pro ověření získaných poznatků byl zvolen řízený rozhovor s jednatelem či majitelem firem se stejným nebo podobným zaměřením. Kromě pevně stanovených otázek se respondenti vyjadřovali k problematice dřevovýroby. Netradiční náhled na tuto problematiku některých oslovených osob by určitě vnesl svěží vítr do bezbřehých a nic neříkajících debat v poslanecké sněmovně. Týká se to zejména daňové oblasti, řešení korupce a výchovy řemeslně dovedných mladých lidí.

Tento průzkum si nedělá ambice na sdělení zásadních postojů v oblasti podnikání. Očekávání poklesu poptávky domácností a mírně zvyšující se poptávky firem bude však zajímavé porovnat se skutečnými údaji za rok. Nízká ochota ke zřízení dalších provozoven byla dána zejména velkou nejistotou dalšího ekonomického vývoje.

Doporučení vyplývající z této práce jsou formulovány v poslední kapitole. Tyto doporučení směřují k tomu, aby firma v roce 2010 provedla stabilizaci firmy a k případnému zřízení pobočky nebo poboček se vrátila v roce 2011.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

1. BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. *Teorie regionálního rozvoje*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2002. 211 s. ISBN 80-246-0384-5.
2. BLECHOVÁ, B., JANOUŠKOVÁ, J. *Podvojný účetnictví v příkladech 2009*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 191 s. ISBN 978-80-247-2931-2.
3. BUCHTOVÁ, J. *Jak porozumět účetním výkazům aneb co v nich (ne)najdete*. Ostrava: Mirago, 2003. 143 s. ISBN 80-86617-10-6.
4. FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 214 s. ISBN 80-7169-812-1.
5. HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.
6. HOLMAN, R. a kol., *Dějiny ekonomického myšlení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 541 s. ISBN 80-7179-631-X.
7. Kolektiv autorů. *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. 3. vyd. Praha: IFEC, 2001. 266 s. ISBN 80-86412-08-3.
8. KOTLER, P. *Marketing Management. Analýza, Plánování, Využití, Kontrola*. 7. vyd. Praha: Victoria Publishing a.s., 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
9. MACÁKOVÁ, L. *Mikroekonomie*. Slaný: Melandrium, 1995. ISBN 80-901801-2-4.
10. NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1.
11. SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D. *Ekonomie*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1991. 1011 s. ISBN 80-205-0192-4
12. SCHARLAU, CH. *Techniky vedení rozhovoru*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 205 s. ISBN 978-80-247-2234-4.
13. STROUHAL, J. *Finanční řízení firmy v příkladech*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 178 s. ISBN 80-251-0913-5.

14. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
15. WOKOUN, R. et al. *Regionální rozvoj: východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha: Linde, 2008. 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0.
16. WOKOUN, R. a kol. *Regionální rozvoj a jeho management v České republice*. Praha: Oeconomica, 2007. 244 s. ISBN 978-80-245-1301-0.
17. ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje:

18. Český statistický úřad [on-line]. Dostupné z WWW: <http://www.ostrava.czso.cz/xt/edicniplan.nsf/p/801011-09>.
19. DAMBORSKÝ, M. citace 29. 12. 2009. Dostupné z <http://www.lokalizace.vse.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva.
CF	Cash flow (tok hotovosti).
ČPK	Čistý pracovní kapitál.
ČSHI	Čistá současná hodnota investice.
DIČ	Daňové identifikační číslo.
D 1	Dálnice číslo 1.
EU	Evropská unie.
IČO	Identifikační číslo organizace.
IN	Náklady na investice.
KV	Kapitálové výdaje.
KZ	Krátkodobé závazky.
OA	Oběžná aktiva.
SHCF	Současná hodnota cash flow.
T	Tržby.
VK	Vlastní kapitál.
k	Kapitálové náklady na investici.
n	Doba životnosti investice.
t	Období.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1. Weberův lokalizační trojúhelník:</i>	16
<i>Obrázek 2. Mapa umístění provozovny</i>	35
<i>Obrázek 3. Ukázky výrobků firmy - dřevěná bižuterie</i>	37
<i>Obrázek 4. Ukázky výrobků firmy- kazetové stropy</i>	37
<i>Obrázek 5. Mapa pro výběr lokality Ostrava</i>	52
<i>Obrázek 6. Mapa pro výběr lokality Frýdek-Místek</i>	57

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1. Interpretace výsledků:</i>	28
<i>Tabulka 2. Vertikální analýza rozvahy (v tis.Kč)</i>	40
<i>Tabulka 3. Čistý pracovní kapitál</i>	44
<i>Tabulka 4. Interpretace výsledků</i>	44
<i>Tabulka 5. Vyhodnocení vybraných kritérií vnitřního prostředí firmy</i>	49
<i>Tabulka 6. Vyhodnocení vybraných kritérií vnějšího prostředí firmy</i>	49
<i>Tabulka 7. Počty obyvatel vybraných měst</i>	51
<i>Tabulka 8. Kapitálové výdaje na investici – výrobní prostory (v tis.Kč)</i>	53
<i>Tabulka 9. Predikce peněžních příjmů pobočky Ostrava – výrobní prostory (v tis.Kč)</i>	54
<i>Tabulka 10. Kapitálové výdaje na investici – prodejní prostory (v tis.Kč)</i>	55
<i>Tabulka 11. Predikce peněžních příjmů pobočky Ostrava – prodejní prostory (v tis.Kč)</i>	55
<i>Tabulka 12. Kapitálové výdaje na investici – výrobní prostory (v tis.Kč)</i>	58
<i>Tabulka 13. Predikce peněžních příjmů pobočky Frýdek-Místek – výrobní prostory</i>	59
<i>Tabulka 14. Kapitálové výdaje na investici – prodejní prostory (v tis.Kč)</i>	60
<i>Tabulka 15. Predikce peněžních příjmů pobočky Frýdek-Místek – prodejní prostory</i>	61

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Struktura aktiv</i>	41
<i>Graf 2. Struktura pasiv</i>	42
<i>Graf 3. Rozložení odběratelů</i>	46
<i>Graf 4. Rozložení firem vlastních pobočky a nevlastních pobočky</i>	64
<i>Graf 5. Preference při rozhodování o lokalizaci firmy</i>	65
<i>Graf 6. Největší problém v rozvoji firmy</i>	66
<i>Graf 7. Očekávaný vývoj poptávky u domácností</i>	67
<i>Graf 8. Očekávaný vývoj poptávky u firem</i>	68
<i>Graf 9. Očekávaný vývoj poptávky u státních institucí a orgánů samosprávy</i>	69