

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Technicko-ekonomická studie podnikatelského
projektu**

Feasibility Study of entrepreneurial project

Hlásek Pavel

Plzeň 2013

VLOŽENÉ ZADÁNÍ PRÁCE

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Technicko-ekonomická studie podnikatelského projektu“

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

V Plzni, dne: 24.4.2013

.....

podpis autora

Obsah

ÚVOD	7
1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI A PODNIKATELSKÉHO PROJEKTU	8
1.1 PORTFOLIO NABÍZENÝCH PRODUKTŮ	9
1.2 PŘEDSTAVENÍ UVAŽOVANÉHO PODNIKATELSKÉHO PROJEKTU SPOLEČNOSTI	9
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI	11
2.1 POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI.....	11
2.2 VIZE SPOLEČNOSTI.....	11
2.3 STRATEGICKÉ CÍLE SPOLEČNOSTI.....	13
2.4 STRATEGIE K DOSAŽENÍ CÍLŮ SPOLEČNOSTI.....	13
2.5 EXTERNÍ ANALÝZA	13
2.5.1 Makroprostředí	14
2.5.2 Mezoprostředí	18
2.5.3 Hodnocení výsledků externí analýzy - EFE	23
2.6 INTERNÍ ANALÝZA	24
2.6.1 Mikroprostředí	24
2.6.2 Hodnocení výsledků interní analýzy - IFE.....	35
2.6.3 Matice IE – vyhodnocení externích a interních faktorů	36
3 ANALÝZA TRHU A VOLBA STRATEGIE PROJEKTU	38
3.1 ANALÝZA TRHU A POPTÁVKY	38
3.1.1 Analýza zákazníků.....	42
3.1.2 Analýza konkurence	48
3.2 STRATEGIE PODNIKATELSKÉHO PROJEKTU.....	49
3.3 MARKETINGOVÝ MIX	49
3.3.1 Produkt.....	50
3.3.2 Cena a cenová politika	51
3.3.3 Podpora prodeje	51
3.3.4 Distribuční cesty	52
3.4 MARKETINGOVÉ VÝNOSY A NÁKLADY PODNIKATELSKÉHO PROJEKTU.....	54
3.4.1 Marketingové výnosy	54
3.4.2 Marketingové náklady.....	56
4 VELIKOST A UMÍSTĚNÍ NOVÉ POBOČKY	57
5 TECHNICKÉ ZAJIŠTĚNÍ A PLÁN INVESTIČNÍHO MAJETKU	59
5.1 TECHNICKÉ ZAJIŠTĚNÍ.....	59
5.2 PLÁN INVESTIČNÍHO MAJETKU	60
6 LIDSKÉ ZDROJE	61
7 FINANČNÍ PLÁN PROJEKTU	63
7.1 PLÁN VÝNOSŮ.....	63
7.1.1 Tržby za prodej zboží a služeb	63
7.2 PLÁN NÁKLADŮ	64

7.2.1	<i>Náklady na prodej zboží</i>	64
7.2.2	<i>Výkonová spotřeba</i>	66
7.2.3	<i>Osobní náklady</i>	68
7.2.4	<i>Odpisy</i>	69
7.3	PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	70
7.4	PLÁN AKTIV A PASIV	72
7.4.1	<i>Dlouhodobý majetek</i>	72
7.4.2	<i>Vybrané položky krátkodobých aktiv a pasiv</i>	72
7.4.3	<i>Financování potřebného majetku</i>	74
7.5	PENĚŽNÍ TOKY PROJEKTU	78
8	POSOUZENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI PROJEKTU	80
8.1	STATICKÁ KRITÉRIA	80
8.1.1	<i>Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROI)</i>	80
8.1.2	<i>Doba úhrady</i>	80
8.2	DYNAMICKÁ KRITÉRIA	81
8.2.1	<i>Čistá současná hodnota projektu (ČSH)</i>	82
8.2.2	<i>Diskontovaná doba úhrady</i>	82
9	ANALÝZA RIZIK PODNIKATELSKÉHO PROJEKTU	84
9.1	IDENTIFIKACE RIZIKOVÝCH FAKTORŮ	84
9.2	POSOUZENÍ VÝZNAMNOSTI RIZIKOVÝCH FAKTORŮ	86
9.2.1	<i>Expertní ohodnocení</i>	86
9.2.2	<i>Kvantitativní vyhodnocení významnosti faktorů rizika</i>	87
9.3	ANALÝZA CITLIVOSTI	89
9.4	PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	90
9.4.1	<i>Opatření pro redukci rizika</i>	94
9.4.2	<i>Návrh na řízení rizik ve společnosti</i>	94
10	HARMONOGRAM PROJEKTU	96
11	POROVNÁNÍ VÝSTUPŮ TECHNICKO-EKONOMICKÉ STUDIE	98
12	ZÁVĚR	100
	SEZNAM TABULEK	102
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	105
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	106
	SEZNAM PŘÍLOH	109

Úvod

Cílem diplomové práce je zpracovat ucelenou technicko-ekonomickou studii na uvažovaný podnikatelský projekt. Tato práce poslouží vlastníkům konkrétní společnosti jako dokument poskytující informace potřebné pro rozhodnutí o přijetí a realizaci konkrétního podnikatelského projektu nebo naopak o jeho zamítnutí.

V první části práce je dílčím cílem zjistit připravenost společnosti na realizaci plánovaného projektu. Je zde řešena analýza externího i interního prostředí společnosti.

Následně je v této práci provedena technicko-ekonomická studie, ve které jsou postupně zpracovány její dílčí části. Mezi dílčí části studie patří analýza trhu a volba strategie projektu, velikost a umístění projektu, technické zajištění a naplánování potřebného investičního majetku, zajištění potřebných lidských zdrojů, sestavení finančního plánu projektu, posouzení ekonomické efektivnosti projektu a analýza rizik projektu. Cílem jednotlivých částí studie je uvážit existující varianty a najít možná řešení v různých oblastech podnikatelského projektu.

Závěrem práce jsou zhodnoceny a prezentovány výsledky provedené studie a přípustná řešení ohledně realizace plánovaného projektu.

1 Představení společnosti a podnikatelského projektu

Technicko-ekonomická studie je zpracována pro společnost, která si výslovně nepřála, aby byl v této práci uveden její název. Proto je subjekt v celé práci označován pouze obecnými výrazy, jako je firma či společnost.

Společnost požaduje zpracování technicko-ekonomické studie na uvažovaný podnikatelský projekt Otevření nové pobočky. Jedná se o ryze českou společnost působící na trhu podlahových krytin v České republice.

Na počátku existence společnosti, byla hlavní činnost podnikání soustředěna na velkoobchod s podlahovými krytinami, sanitárním vybavením a na prodej a servis podlahářských strojů. Společnost zastupovala na českém trhu firmu Egger s kolekcí laminátových podlah E motion, firmu Romus s profesionálním nářadím pro podlaháře. Dále firma dodávala zákazníkům po celé České republice parkety a stavební chemii značek Bona, Uzin a Dr.Schutz. Postupem času, s rozvojem společnosti, se obor činností rozšířil o maloobchod s podlahovými krytinami a sanitárním vybavením. Společnost se rovněž začala zabývat vzděláváním v podlahářském oboru. Začala pořádat odborné semináře, profesionální soutěž ParketaCup a další podpůrné programy pro velkoobchodní odběratele i koncové zákazníky.

Dále se znatelně rozšířil seznam dodavatelů. Mezi hlavní dodavatele patří firmy Weitzer Parkett, Egger, Lägler, Bona, Janser a Tarkett (dohromady má firma okolo 60 dodavatelů). [30]

Sídlo firmy je na Vysočině, kde byl v počátcích sklad zboží a další potřebné zázemí. Firma tehdy měla 2 jednatele a 6 zaměstnanců. V roce 2007 byla otevřena pobočka v Plzni. Hlavním důvodem expanze bylo zastoupení v západních Čechách a tím pádem lepší pokrytí trhu s podlahovými krytinami v České republice. V roce 2008 došlo k výstavbě nových vlastních prostor v areálu sídla společnosti. Společnost tím získala zcela nové zázemí - sklad, prodejnu, kanceláře a kompletní technické zázemí. V září 2008 byla otevřena nová pobočka v Brně. V současnosti má firma 2 jednatele a 24 zaměstnanců. [30]

1.1 Portfolio nabízených produktů

Nabídka společnosti se od roku 2004 výrazně rozšířila. V aktuálním katalogu 2013 si mohou zákazníci vybrat mezi následujícími produktovými skupinami:

- laminátové podlahy značek Egger, Quick Step
- dřevěné podlahy Weitzer parkett, Quick Step, Esco, Weiss
- korkové podlahy
- PVC podlahy Design line, Armstrong, Tarkett
- přírodní linoleum značek Armstrong, Tarkett, Forbo
- koberce - Armstrong, Desso, umělé trávy
- podlahářská chemie Mapei, Chemos, Bona a další
- profi náradí pro montáž a údržbu podlahových krytin
- brusné stroje a příslušenství
- přechodové lišty, podkladové materiály a další doplňky

Služby:

- prodej, půjčovna a servis brusných strojů
- instalace zakoupených podlahových krytin
- odborné semináře a školení pro odběratele

1.2 Představení uvažovaného podnikatelského projektu společnosti

Společnost uvažuje o otevření nové pobočky v Královéhradeckém kraji. Přičemž mezi základní předpoklady projektu patří, že plánovaná pobočka bude fungovat na podobném principu jako již existující plzeňská pobočka, dále, že nové obchodní prostory chce společnost vlastnit a potřebné finanční krytí projektu plánuje provést z vlastních zdrojů.

[30]

Podnikatelský projekt považuje společnost za velmi významný, nejen z hlediska nutných investic, ale především z hlediska vlivu na další rozvoj podnikatelských činností. Otevření nové pobočky vychází z dlouhodobé strategie společnosti a je tak určitým vyústěním systematického vývoje společnosti.

Uvažovaný projekt by podle společnosti mohl být přínosný v následujících oblastech:

- Přiblížení portfolia produktů a služeb novým zákazníkům ve východních Čechách. V nové pobočce by společnost chtěla uplatnit stejný model prodeje jako na již existujících pobočkách, tzn. základní rysy prodeje by se shodovaly s pobočkami v Brně či v Plzni - podobná velikost prodejny, stejný model prodeje koncovým zákazníkům, veškeré zboží skladem, provádění servisu brusných strojů na pobočce, dobrá dopravní dostupnost pobočky.
- Růst tržeb a tržního podílu na trhu podlahových krytin v České republice. Rostoucí tržby jsou cestou k navazování výhodnějších vztahů s dodavateli. Díky větším odběrům od dodavatelů si může společnost domlouvat lepší cenové podmínky nebo může usilovat o získání výhradního zastoupení určitých značek na českém trhu.
- Získání lepšího pokrytí trhu v České republice – v současnosti společnost provozuje pobočky v Brně, Plzni, centrála je situována ve Velké Bíteši. Uvažovaná pobočka v Královéhradeckém kraji by tak pomohla lépe pokrýt další oblast ČR. Nová pobočka by pomohla zlepšit dostupnost zboží k zákazníkům, společnost by mohla flexibilněji reagovat na požadavky zákazníků.

Společnost proto požaduje zpracování studie proveditelnosti. Studie by měla odpovědět na otázky, jak je společnost na takový projekt připravena, jaké lidské, finanční a majetkové zdroje jsou potřebné pro realizaci projektu, jaká je očekávaná ekonomická efektivnost takového projektu, a na mnoho dalších otázek. Obecně by měla tato studie proveditelnosti pomoci společnosti v důležitém rozhodnutí, zda-li projekt realizovat či nikoliv.

2 Analýza současného stavu firmy

V této kapitole je věnována pozornost analýze současného stavu společnosti, s cílem zjistit pozici společnosti jako celku pro případnou realizaci významného podnikatelského projektu Otevření nové pobočky.

V první fázi této kapitoly je uvedena strategie společnosti, ze které se dále při analýze stavu firmy vychází.

Správně formulovaná dlouhodobá strategie vždy vychází z poslání společnosti. Zakladatelé takové společnosti musí vědět, proč ji založili, jaké hodnoty svou činností chtějí vytvářet a v co věří. Teprve na základě poslání lze definovat vizi, tedy kam v budoucnu společnost směřovat a jaké si stanovit cíle. [2]

V další fázi této kapitoly je provedena analýza externího prostředí a následně analýza interního prostředí společnosti.

2.1 Poslání společnosti

Společnost nabízí v České republice moderní a kvalitní podlahové krytiny a brusné stroje světových značek. V oblasti služeb poskytuje servis a půjčovnu brusných strojů a pořádá vzdělávací semináře pro své zákazníky. Posláním společnosti je těmito činnostmi přiblížit zákazníkům v České republice nejnovější světové výrobky, trendy a technologie v oblasti podlahových krytin a zvýšit komfort bydlení.

Společnost si od počátku svého působení na trhu zakládá na dobrých obchodních a osobních vztazích se zákazníky, vytvářených na principu vzájemné důvěry a respektu. [30]

2.2 Vize společnosti

Vize vymezuje představu, jakým směrem se chce společnost ubírat v následujících pěti letech (tedy v letech 2013 - 2017). Vize je vytvářena v návaznosti na poslání společnosti a je také nosným pilířem pro vytyčení dlouhodobých cílů společnosti. [2]

Veřejná image společnosti

Společnost usiluje o to, aby na trhu podlahovin v České republice byla vnímána jako společnost, ve které pracují opravdoví odborníci daného oboru, kteří sledují nové

trendy, kteří se neustále vzdělávají a snaží se získané informace a zkušenosti předávat svým zákazníkům v podobě poradenství a služeb na vysoké úrovni.

Maximální péče o zákazníky

Jak již vyplývá z veřejné image, společnost usiluje o vytváření především dlouhodobých vztahů se zákazníky založených na vzájemné důvěře a respektu. Navazování upřímných dlouhodobých vztahů je klíčovým faktorem k rozšiřování klientské základny a tedy i k dlouhodobému růstu a rozvoji společnosti.

Zákazníci strategického záměru

Mezi zákazníky společnosti patří maloobchodníci, ale i koncoví spotřebitelé. Vizí společnosti je posílit maloobchodní činnost a rozšířit základnu koncových spotřebitelů.

Produkt a jeho výjimečnost

Výjimečnost produktu je dána především podpůrnými službami, servisem a poradenstvím, které firma poskytuje svým zákazníkům k prodeji podlahovin a podlahových strojů. Společnosti se doposud velmi osvědčilo zaměření na vzdělávání v oboru a předávání získaných znalostí a zkušeností svým zákazníkům v podobě kvalitního poradenství, seminářů a školení. Všechny činnosti si však žádají inovace a proto firma chce během následujících pěti let postupně více přiblížit odborné poradenství koncovým spotřebitelům v rámci celé České republiky.

Speciální pozornost chce firma věnovat servisu brusných strojů. Firma poskytuje servis na podlahářské brusné stroje všech světových značek. Vizí firmy v tomto směru je, stát se největším servisním střediskem brusných strojů v České republice a příhraničních oblastech Rakouska, Slovenska, Polska a Německa. Tato vize úzce souvisí se zamýšleným záměrem otevření nové pobočky v České republice.

Sociální koncepce

Vizí společnosti je podporovat a náležitě odměňovat takové zaměstnance, kteří jsou plně seznámeni s posláním, vizí a strategickými cíli společnosti a jsou ochotni udělat maximum pro její rozvoj. Společnost chce plně podporovat vzdělávání zaměstnanců v oboru, aby drželi krok s vývojem světových trendů a vývojem nových materiálů a

dokázali se o získané zkušenosti podělit se zákazníci. Při výběru nových zaměstnanců klade firma na uchazeče vysoké nároky. [30]

2.3 Strategické cíle společnosti

Pro období 2013 - 2017 si společnost vytyčila následující strategické cíle:

- V roce 2014 otevřít novou pobočku v Královéhradeckém kraji
- Do roku 2015 zajistit plnohodnotný servis brusných strojů na všech pobočkách

2.4 Strategie k dosažení cílů společnosti

Výše uvedených strategických cílů plánuje firma dosáhnout především nabídkou stávajícího sortimentu produktů na stávajícím českém trhu podlahovin. Sortiment je potřeba v čase, v závislosti na technologickém vývoji trhu, modifikovat o generačně návazné produkty. Ke zmíněnému sortimentu chce firma poskytovat služby na té nejvyšší úrovni. Zajištění maximální možné kvality nabízených produktů a služeb lze provést za pomoci věrných zaměstnanců, kteří jsou opravdovými profesionály ve svém oboru.

Společnost chce uplatnit strategii penetrace trhu. V tuto chvíli lze metodu považovat za optimální, neboť cestou, kterou se chce firma ubírat, je nárůst prodeje stávajících produktů na stávajícím trhu. Výsledkem úspěšně implementované strategie by měl být nárůst zákazníků na území České republiky, tedy i nárůst tržeb, a získání vyššího podílu na trhu. [30]

2.5 Externí analýza

V analýze externího prostředí firmy se budeme nejprve zabývat makroprostředím, tedy prostředím, které firma svou činností nemůže nijak ovlivnit. Avšak prvky makroprostředí, které na firmu zvenku působí, mohou pozitivně či negativně ovlivnit strategický záměr.

Součástí externí analýzy je i analýza mezoprostředí. Toto prostředí může firma částečně ovlivňovat marketingovými nástroji. Analýza je provedena pomocí Porterova modelu pěti sil. [2]

Výstupem provedené externí analýzy je zjištění příležitostí a hrozeb, které mohou mít vliv na zamýšlený strategický záměr.

2.5.1 Makroprostředí

Politika a legislativa

Vývoj na politické scéně je od roku 2010 v rukou středo-pravicové vlády. Od počátku nástupu nové koalice k moci se velmi dynamicky mění jednota a tedy i úroveň spolupráce politických stran. Tato skutečnost má za následek, že není zcela zřejmé, jak budou nadále probíhat určité reformy a nedá se dlouhodobě předvídat, jakou politiku bude vláda přesně uplatňovat.

Z hlediska firmy a plánovaného projektu je klíčové sledovat vývoj situace v oblasti daňové politiky státu. V aktuálním roce 2013 platí následující sazby DPH: základní sazba 21%, oproti roku 2012 došlo ke zvýšení sazby o 1%. U snížené sazby došlo také k nárůstu o 1% oproti roku 2012, ze 14 na 15%.

Pro následující roky 2014 a 2015 vláda plánuje ponechat DPH ve stejné výši jako v roce aktuálním. Údaje vychází z přijatých úsporných vládních opatření. [27]

Česká vláda, v čele s Ministerstvem průmyslu a obchodu, vytváří pro malé a střední podniky různé podpůrné programy pro podnikání. Veškeré informace o aktuálně probíhajících i o připravovaných programech jsou umístěny na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu - www.mpo.cz. Z programů, které právě probíhají a které by mohly firmě pomoci k rozvoji podnikatelského projektu a i k rozvoji celé firmy lze zmínit Koncepte podpory malých a středních podnikatelů na období 2014-2020 [20]. V rámci této koncepce může firma výhodněji získat rozvojový kapitál.

Co se týče platné legislativy, firma nesmí opomenout současné zákony, kterými se musí řídit při dosahování strategického záměru:

Zákon č. 40/1964, Sb., občanský zákoník - zcela nový občanský zákoník 89/2012 Sb. již prošel schvalovacím procesem a vstoupí v platnost od 1.1.2014. Z hlediska firmy je důležité seznámit se s novelami souvisejícími s jejich podnikatelskou činností.

Zákon č. 513/1991, Sb., obchodní zákoník

Zákon č. 563/1991, Sb., o účetnictví

Zákon č. 262/2006, Sb., zákoník práce

Zákon č. 235/2004, Sb., o dani z přidané hodnoty

Zákon č. 586/1992, Sb., o daních z příjmů

Zákon č. 455/1991, Sb., o živnostenském podnikání [11]

Ekonomika

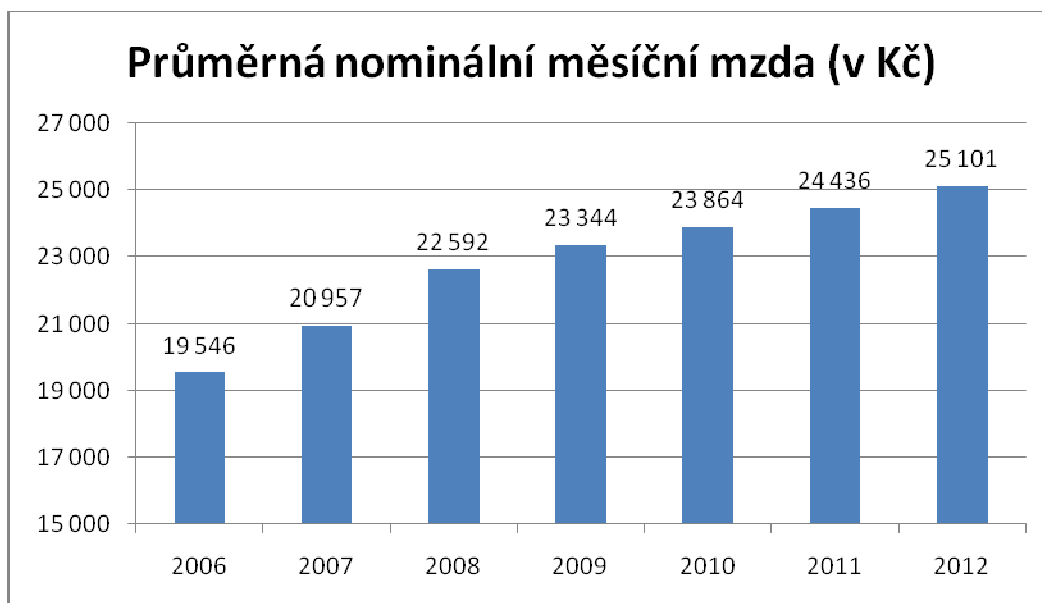
Mezi důležité prvky makroekonomické analýzy patří nezaměstnanost, inflace, HDP a platební bilance. Tyto ukazatele jsou měřítkem, v jakém stavu se nachází hospodářství země, ve které podnik působí. Zároveň vývoj makroekonomických ukazatelů může ovlivnit fungování podniku na daném trhu.

Jelikož se Česká republika dlouhodobě snaží o přijetí eura a to je podmíněno splněním kritérií v oblasti cenové stability, stability měnového kurzu, vládního deficitu, veřejného dluhu a vývoje úrokových měr, nemělo by ve vývoji těchto makroekonomických ukazatelů hrozit žádné výrazné nebezpečí v podobě rozkolísaných hodnot.

Míra nezaměstnanosti se v České republice, i v Královéhradeckém kraji, na začátku roku 2013 pohybovala okolo 7% [13]. Z hlediska projektu Otevření nové pobočky by tak firma měla bez problémů nalézt nové pracovníky pro zajištění chodu nové pobočky. Většina pracovních míst si nevyžaduje speciální kvalifikaci pro pracovní pozici, a proto by jistě nabídka práce převyšovala poptávku.

Vývoj kupní síly obyvatelstva je dalším aspektem, který by mohl mít vliv na poptávku po zboží firmy. V následujícím grafu je uveden vývoj průměrné nominální měsíční mzdy v ČR.

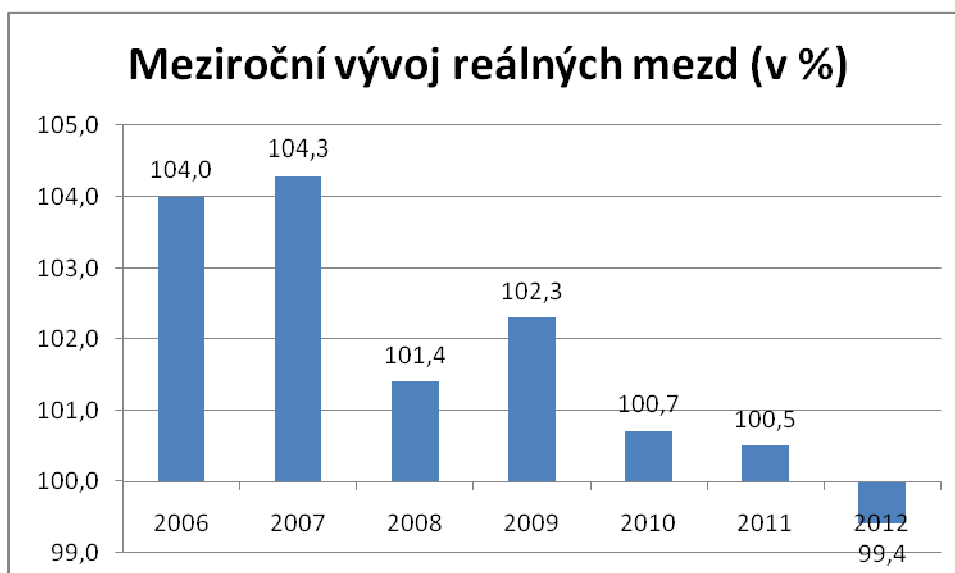
Obrázek 1: Průměrná nominální měsíční mzda v ČR (v Kč)



Zdroj: [13]

Pro zjištění, jak se vyvíjí kupní síla obyvatelstva je zapotřebí porovnat vývoj reálných mezd, kde je započítán i růst cenové hladiny (viz následující obrázek). Zde již není dosahováno rostoucí tendence jako při srovnání nominálních mezd. Z následujícího grafu vyplývá, že v roce 2012 rostly ceny rychleji než nominální mzdy, reálné mzdy tedy meziročně mírně poklesly.

Obrázek 2: Meziroční vývoj reálných mezd (v %)

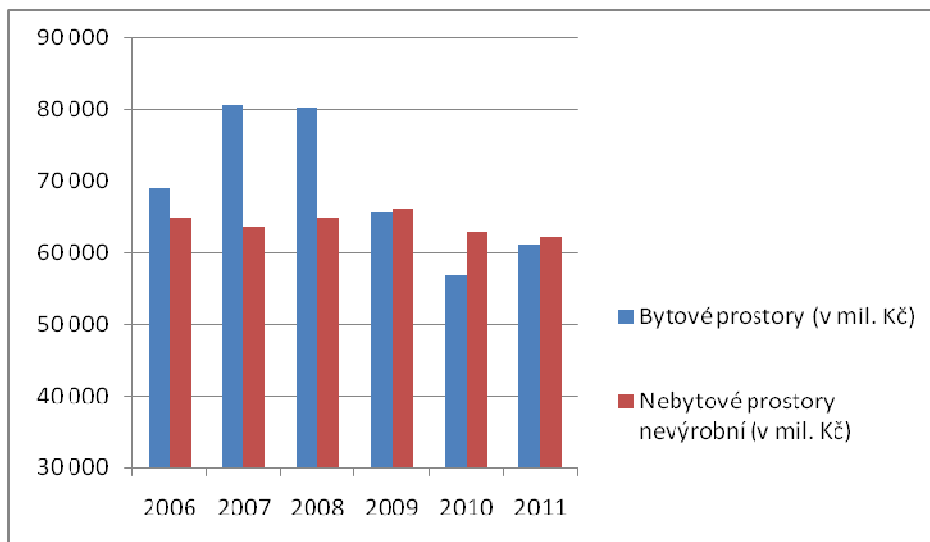


Zdroj: [13]

Stavebnictví v ČR

Předmětem podnikání firmy je obchodní činnost, která je úzce svázána se stavebnictvím, hlavně bytových prostor a nebytových nevýrobních prostor. Firma dodává podlahové krytiny do bytů, domů, rekreačních objektů, dále do kanceláří, škol či administrativních budov. Na obrázku 3 je uveden vývoj objemu stavebních prací, vyjádřený v milionech Kč, konkrétně ve výstavbě, rekonstrukci a modernizaci těchto prostor v letech 2006 až 2011 [14]. Z obrázku je patrné, že objem stavebních prací od roku 2008 do roku 2010 klesal. V roce 2011 se pokles zastavil, objem výstavby nevýrobních nebytových prostor se drží přibližně na podobných objemech stavebních prací jako v roce předchozím. Objem výstavby bytových prostor dokonce mírně vzrostl. Pro firmu tento vývoj může znamenat, že se nemusí obávat dalšího výrazného poklesu objemu stavebních prací, jako k tomu došlo mezi roky 2008, 2009. Tehdy se ve stavebnictví, stejně jako v ostatních sférách podnikání, projevil dopad ekonomické krize z roku 2008. O nové podlahové krytiny do bytových i nebytových nevýrobních prostor by tak měl být i nadále zájem.

Obrázek 3: Objem stavebních prací (v mil. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z [14]

Technologie

Firma je obchodním podnikem (vyrobené zboží nakoupí od dodavatelů a s marží prodá), není přímo ovlivněna technologickými faktory v oboru jako výrobní podniky. Pro firmu to znamená, že sledování trendů a nových technologií musí provádět v návaznosti na výrobce a dodavatele podlahovin. Firma by měla udržovat a navazovat spolupráci

s takovými dodavateli, kteří inovují a přicházejí na trh s těmi nejnovějšími a žádanými produkty.

Dále je nezbytně nutné, aby se vedení firmy i její zaměstnanci vzdělávali v daném oboru a aby ke své práci využívali moderní technologie v oblasti komunikačních a informačních systémů. Tyto technologie mohou ušetřit čas manažerů, zvýšit efektivitu práce řadových zaměstnanců, usnadnit a zkvalitnit komunikaci se zákazníky. V dnešní době moderních IT technologií lze využívat i takové aplikace, které jsou zcela zdarma a které mohou výrazně ušetřit čas a zjednodušit práci - např. Skype, Gmail či sdílení dokumentů Google Docs.

Ekologie a životní prostředí

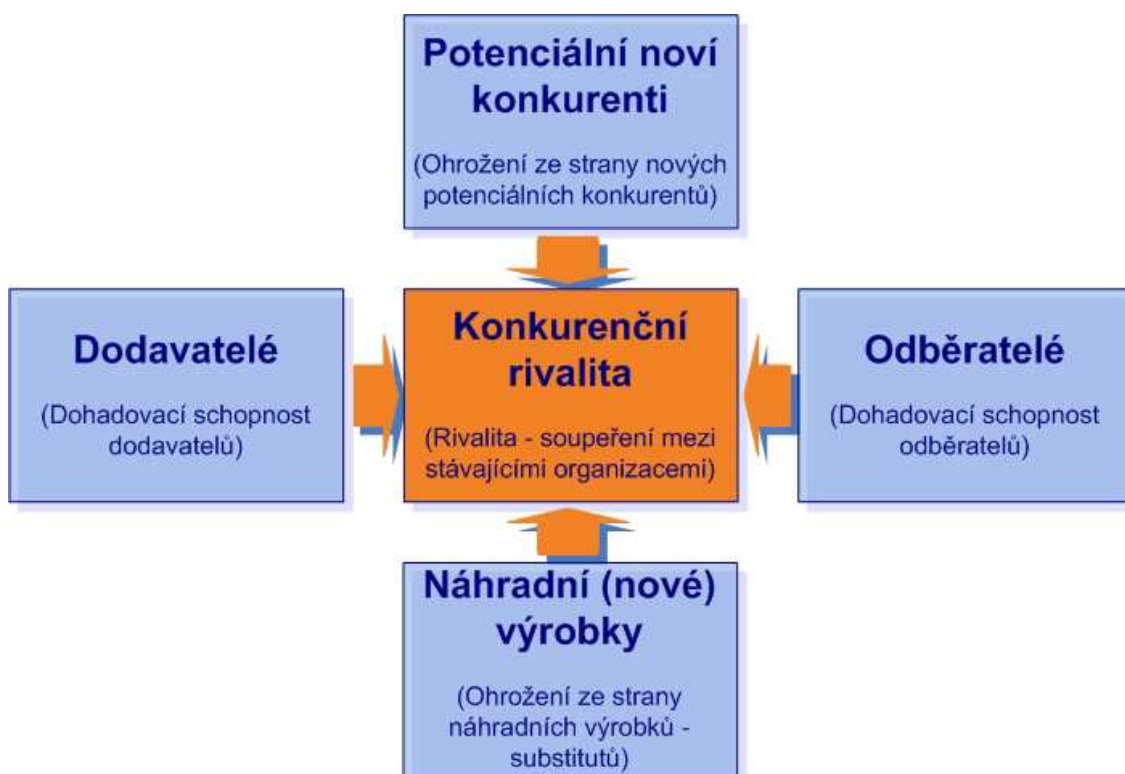
Význam ekologie je spojován především s výrobními podniky. Může však ovlivňovat i strategický záměr obchodní firmy. Firma by se v rámci svého nabízeného sortimentu mohla orientovat více na takové podlahové krytiny, které budou mít velmi dobré tepelně-izolační vlastnosti a budou snižovat únik tepla z obytných prostor. Úspora energií a snižování nákladů na bydlení je trendem moderní společnosti.

Zároveň musí firma dbát na to, aby i nadále nabízela pouze takové produkty, které jsou zdravotně nezávadné a splňují zákonem předepsané normy.

2.5.2 Mezoprostředí

Analýza mezoprostředí bude provedena podle Porterova modelu pěti sil, jehož složkami jsou konkurence, potenciální noví konkurenti, dodavatelé, substituty a odběratelé, neboli zákazníci. Tyto složky (na rozdíl od makroprostředí) může firma ovlivňovat alespoň částečně, a to pomocí marketingových nástrojů. [2]

Obrázek 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: [28]

Konkurence

Níže jsou analyzováni 4 hlavní konkurenti firmy, a to z hlediska konkurence po celé ČR. Firem je na trhu mnohem více, avšak pro účel analýzy mezoprostředí byly vybrány takové konkurenční firmy, které mají určité přednosti oproti ostatním a firmě konkurují svými podnikatelskými činnostmi nejvíce. [31]

Podlahy Šesták, s.r.o. - firma existuje již od roku 1991, ale zpočátku se soustředila především na návrhy a výrobu nábytku. Rozsáhlejší nabídku podlahovin do svého sortimentu zařadila až na přelomu tisíciletí s rostoucí poptávkou po podlahovinách. Firma má oficiální sídlo v Předměřicích nad Jizerou. Vzorovnu a sklad však má v Business Parku na Praze 10. Firma se orientuje spíše na velkoobchodní činnost. Mezi hlavní přednosti firmy patří síť obchodních zástupců po České republice, kteří udržují a navazují kontakty v jednotlivých krajích v Čechách i na Moravě. [24]

Marcon Interier, s.r.o. - působí na trhu od roku 1998. Sídlí v Brně, kde má také prodejnu a dále má pobočky v Praze a ve Starém Městě. Firma se zaměřuje na prodej podlahové krytiny, dveří a schodů do interiérů. Kromě prodeje firma provádí i pokládku podlah. [22]

Lerch Podlahy, s.r.o. - firma působí na českém trhu od roku 1998. Zabývá se prodejem a pokládkou podlahovin nejen do domů a bytů, ale i do nebytových nevýrobních prostor. Mezi silné stránky této firmy patří úspěšné podnikání jak maloobchodním, tak velkoobchodním prodejem. Sídlo firmy, maloobchodní prodejna i velkoobchod jsou v Praze. [23]

Heth, s.r.o. - jedná se o Pražskou firmu, která na trhu s podlahovinami působí 5 let. Společnost se soustředí na velkoobchodní činnost a své produkty rovněž nabízí pomocí webových stránek www.parketdesign.cz. Mezi konkurenční výhodou firmy patří zakázková výroba podlah a doplňků podle přání zákazníka.

Potenciální noví konkurenti

Trh s podlahovinami v České republice je v současnosti ze strany nabídky naplněn, nabídka převyšuje poptávku. Atraktivnost trhu, z hlediska firem, které by chtěly na trh vstoupit, je tedy malá. Avšak žádné výrazné bariéry vstupu do odvětví neexistují. Hrozba, která by mohla přijít v úvahu pro firmu, by mohl být vstup velké zahraniční firmy, která bude uplatňovat úspory z rozsahu a bude nabízet nejlevnější produkty na trhu. Zda-li taková firma v budoucnu na trh vstoupí, záleží na atraktivnosti trhu, která momentálně díky nasycení trhu a stagnaci ve stavebnictví, není nejlepší.

Substituty

Firma nabízí téměř veškeré typy podlahovin, které jsou momentálně na trhu dostupné. V podlahářství sice dochází k inovacím a k vývoji technologicky dokonalejších výrobků, ale firma pečlivě vývoj sleduje a vzdělává se v oboru [31]. Pokud bude firma i nadále udržovat krok s vývojem na trhu podlahovin, nemělo by hrozit z hlediska substitučních výrobků nebezpečí.

Dodavatelé

Firma si vybírá dodavatele podle následujících kritérií: cena, rychlost a přesnost dodávek a především kvalita a spolehlivost dodávaného zboží. Během devíti let působení na trhu již firma navázala s některými dodavateli velmi dobré vztahy. Firma o tyto kontakty do budoucna nechce přijít, a proto se snaží, za jakýchkoliv okolností, své závazky vůči dodavatelům vždy platit včas. Základní informace a výčet klíčových dodavatelů poskytl pro tuto analýzu jednatel společnosti. [31]

Firma spolupracuje zhruba s šedesáti dodavateli, ale mezi hlavní dodavatele patří:

Weitzer Parkett GmbH & Co KG - jedná se o dlouholetého rakouského výrobce vícevrstvých dřevěných podlah a schodišť. Tato rodinná společnost byla založena roku 1831 a v současnosti má zhruba 650 zaměstnanců. Společnost Weitzer Parkett si zakládá především na kvalitě svých výrobků, know-how a inovacích v oboru. V roce 2007 získala prestižní ocenění Nejlepší obchodník mezi rodinnými firmami v Rakousku [29]. Pro firmu je tato společnost klíčovým dodavatelem dřevěných podlah.

Egger GmbH & Co KG - společnost Egger sídlí opět v Rakousku, konkrétně ve městě St. Johann. Byla založena v roce 1960 Fritzem Eggerem a v současnosti má již 15 poboček v dalších státech. Společnost vyrábí laminátové podlahy, pracovní desky, parapety, nábytkové dílce a další [16]. Zkoumaná firma od společnosti Egger odebírá veškeré laminátové podlahy v různých provedeních.

Bona, s.r.o. - jedná se o dceřinnou společnost, která sídlí v Praze, ale hlavní sídlo společnosti je ve Švédsku, kde byla také v roce 1919 založena. V současnosti má zastoupení v 50 zemích světa. Společnost Bona se zabývá výrobou průmyslových nátěrů, tmelů, lepidel, čistících přípravků a také vyrábí podlahářské brusné stroje. Od společnosti Bona jsou odebírány podlahářské brusné stroje, na které zkoumaná firma provádí i záruční servis, a chemické přípravky na čištění a údržbu podlah.

Romus S.A.S. - francouzská společnost, která byla založena v roce 1970. Zabývá se výrobou různých nářadí. Zkoumaná firma odebírá veškeré nářadí, které má uplatnění v oboru podlahářství - např. brusky, stěrky, pily, ochranné pomůcky a další [25]. Zkoumaná firma je výhradním distributorem nářadí Romus v České republice.

Lägler GmbH - výrobce podlahových brusek, který své výrobky vyváží do 120 zemí světa [19]. Pro firmu je tato společnost klíčovým dodavatelem brusných strojů. Zkoumaná firma zajišťuje pro společnost Lägler záruční servis těchto strojů v České republice.

Hlavní dodavatelé zkoumané společnosti jsou velké zahraniční společnosti s mnohaletou tradicí a zkušenostmi. Všichni velcí dodavatelé mají své zastoupení přímo na území České republiky, což je pro společnost obrovskou výhodou při komunikaci s těmito dodavateli a i při rychlosti a flexibilitě dodávek objednaného zboží, které tak nemusí být dováženo ze zahraničí přímo z výrobních závodů.

Růst a rozvoj výše uvedených firem značí, že kvalita jejich výrobků je dobrá a že nejen v České republice, ale i jinde ve světě je o ně zájem. Společnost může v současné chvíli označit své hlavní dodavatele za kvalitní a spolehlivé.

V rámci České republiky je zkoumaná firma poměrně velkým odběratelem zboží. Pro firmu Romus je dokonce výhradním prodejcem v České republice. Na českém trhu má tedy zkoumaná firma poměrně dobrou vyjednávací pozici a může částečně ovlivnit cenové a platební podmínky pro dodávané zboží.

Dodavatelé jsou z hlediska uvažovaného projektu plně vyhovující. Avšak zkoumaná firma by pro případnou eliminaci nepředpokládaných rizik měla znát i alternativy pro dodávku zboží, na kterém je existenčně závislá.

Za možnou alternativu v dodávkách dřevěných a laminátových podlah by mohla být zvolena německá firma Meister Werke Schulte GmbH. Své zastoupení má firma i v České republice. Alternativní firmou pro dodávku podlahářského příslušenství by zase mohla být francouzská společnost Janser.

Zákazníci

Zákazníky zkoumané firmy jsou maloobchodníci, drobní živnostníci, ale i koncoví spotřebitelé. Větší objem tržeb firmě zajišťují právě maloobchodníci a drobní živnostníci, kteří se zbožím firmy dále pracují. Avšak prodej koncovým spotřebitelům hraje pro firmu stále větší roli. Právě orientaci na tuto skupinu chce firma nadále posilovat, aby rozšiřovala základnu svých zákazníků a zvyšovala povědomí o firmě v České republice [31]. S rostoucím množstvím koncových zákazníků poroste také celkový objem nákupů a firma bude dosahovat vyšších odběrů zboží u svých dodavatelů a to povede k větší vyjednávací síle o ceně dodávaného zboží.

Co se týče analýzy zákazníků, může firma ve vzdálené budoucnosti narazit na jeden problém. Firma prodává převážně zboží, které nepodléhá okamžité spotřebě, ale které je naopak velmi trvanlivé a neměnné. Pokud si koncový zákazník koupí plovoucí podlahu do svého domu, předpokládá, že mu bude sloužit 20, 30 let, možná i déle. Existuje tedy riziko, že v budoucnu dojde k určitému nasycení trhu a poptávka po podlahovinách klesne. Tento problém však lze částečně eliminovat tím, že firma bude nabízet doplňkové produkty k podlahovým krytinám a s tím související služby na vysoké úrovni.

Vyjednávací síla zákazníků je v odvětví podlahovin poměrně vysoká. Na trhu je převís nabídky nad poptávkou a navíc vzhled a funkčnost podlahových krytin, které firmy v oboru zákazníkům nabízejí, se příliš neliší. Menší cenový rozdíl tak může vést zákazníka ke změně prodejce, cenová elasticita podlahových krytin je tak vyšší. Firma této hrozbě může opět předcházet pomocí nabídky služeb na vysoké úrovni a vytvořením silného vztahu se zákazníkem.

2.5.3 Hodnocení výsledků externí analýzy - EFE

Základním krokem je nejprve zpracování tabulky externích faktorů – příležitostí a hrozeb. Dále přiřadíme každému faktoru váhu v rozmezí 0,00 až 1,00 podle příležitosti nebo hrozby pro úspěšnost v daném oboru. Suma vah musí být rovna 1,00. Dalším krokem je ohodnocení jednotlivých faktorů stupněm vlivu na firemní strategii. Stupnice vlivu: 4 = nejvyšší, 3 = nadprůměrný, 2 = střední, 1 = nízký. Dále násobíme váhu stupněm vlivu. Součtem vážených poměrů jak z příležitostí, tak i z hrozeb dostáváme celkový vážený průměr. Výsledné hodnocení citlivosti na externí prostředí: Nejlepší hodnocení = 4, střední = 2,5, nejhorší hodnocení = 1. [2]

Tabulka 1: Příležitosti

Příležitosti (O)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr	Celkem
Kvalitní, spolehliví a stabilní dodavatelé	0,15	4	0,60	
Využívání nových IT technologií	0,05	2	0,1	
Programy Ministerstva Průmyslu a obchodu na podporu malých a středních podniků	0,12	3	0,36	
Orientace na koncové spotřebitele	0,11	3	0,33	
Existence nízkého počtu substitutů	0,09	2	0,18	1,57

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2: Hrozby

Hrozby (T)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr	Celkem
Stagnace sektoru stavebnictví	0,15	4	0,60	
Pokles kupní síly obyvatelstva	0,11	3	0,33	
Vstup silné zahraniční firmy na trh	0,07	2	0,14	
Nasycení trhu nabízenými podlahovinami	0,10	2	0,20	
Vyšší cenová elasticita poptávky po podlahových krytinách zkoumané firmy	0,05	2	0,10	1,37

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový vážený průměr = $1,57 + 1,37 = 2,94$

Celkový vážený průměr říká, že podnikatelský záměr vykazuje mírně zvýšenou citlivost na externí prostředí firmy.

2.6 Interní analýza

Obsahem interní analýzy je rozbor mikroprostředí firmy, kam spadají oblasti Management, Marketing, Finance a účetnictví, Vzdělání, Inovace a Informační systémy. Firma toto prostředí přímo ovlivňuje svými činnostmi. Výstupem provedené interní analýzy bude seznam silných a slabých stránek, které mohou ovlivnit zamýšlený strategický záměr. [2]

2.6.1 Mikroprostředí

Management

Do managementu firmy spadá plánování, organizování, vedení a kontrola, přičemž všechny manažerské činnosti provádí ve společnosti 2 jednatelé, kteří mají stejné rozhodovací pravomoci. Do plánování, kromě jednatelů firmy, vstupují ještě vedoucí logistiky jednotlivých poboček a vedoucí marketingu. V případě nepřítomnosti jednatelů, přebírají vedení firmy vedoucí logistiky jednotlivých poboček. Vedoucí marketingu je oddělenou jednotkou, která se souhlasem jednatelů může zasahovat do celé organizační struktury.

Součástí řízení firmy je i personální řízení, zajišťování vzdělávání a rekvalifikace pracovníků. [31]

Ve vymezení pracovní náplně jednatelů firmy není definována grantová a dotační politika. Tuto činnost zatím ve firmě nikdo neprovádí. Z hlediska dosažení strategického záměru by bylo přínosné sledovat webové stránky Ministerstva průmyslu a obchodu, kde jsou zveřejňovány aktuální informace o dotacích a grantech pro malé a střední podniky.

Organizační struktura

V současné době má firma 24 zaměstnanců. Ve firmě není přesně vymezena organizační struktura z důvodu existence odlišných velikostí poboček a odlišných pracovních kompetencí v jednotlivých pobočkách. Pro lepší pochopení

zaměstnaneckých vazeb ve společnosti, lze organizační strukturu zjednodušeně znázornit následovně:

Obrázek 5: Organizační struktura



Zdroj: [30]

Zaměstnanci a personální politika

Mezi hlavní aktivity, které firma v oblasti personálního zajištění provádí, je podpora v rozvoji vzdělání, znalostí a pracovních dovedností. Z čehož následně plyne profesní a odborná připravenost zaměstnanců a profesionální přístup k zákazníkům. Ve firmě jsou do vzdělávacího procesu zapojeni zaměstnanci na všech pracovních postech. Firma má zpracovaný vzdělávací plán, podle kterého se během roku řídí a zaměstnance posílá na oborová školení a semináře. Do firemního vzdělávacího plánu může vnést svůj návrh kdokoli ze zaměstnanců.

V oblasti sociální podpory a vytváření příjemných vztahů na pracovišti, firma svým zaměstnancům poskytuje finanční příspěvek na stravování ve smluvních jídelnách a také zázemí na firemních provozovnách pro přípravu a konzumaci jídla a pití. Nejméně dvakrát ročně jsou pořádány firemní akce, které mají podpořit neformální vztahy mezi zaměstnanci. K významným jubileím dostávají zaměstnanci věcné dárky. [31]

V oblasti pracovní motivace zaměstnanců však firma nijak propracovaný plán nemá. Chybí přesně stanovené benefity v podobě finančního ohodnocení, které by zaměstnance motivovaly k nadstandardní výkonnosti a pracovnímu nasazení. Firma sice

žádné výrazné problémy s pracovní kázní svých zaměstnanců nemá, ale kvalitně zpracovaný motivační program by mohl být dobrým prostředkem, jak ještě vylepšit pracovní výkonnost.

Marketing

Vytváření dobrých vztahů se zákazníky považuje firma za důležitý faktor svého podnikání, a proto již od počátku své podnikatelské činnosti se snaží být v této oblasti inovativní a kreativní.

Vedení společnosti si uvědomuje důležitost kvalitního marketingu. Proto je ve firmě marketingový specialista, který se věnuje čistě jen této oblasti - analyzuje stávající zákazníky, navrhuje distribuci produktů a také je zodpovědný za přípravu komunikačního plánu. [31]

V rámci současného komunikačního plánu firma již několik let využívá VIP program pro své významné odběratele, kteří obdrží od společnosti speciální VIP karty. Tyto karty odběratelům umožňují využívat vymezené prostory na pobočkách zkoumané společnosti pro své vlastní podnikatelské potřeby. Dále jsou VIP partneři zapojeni do věrnostního programu S.MAX, kde za nakoupené zboží získávají body a při dosažení určitého množství bodů mají nárok na odměny v podobě zájezdů, adrenalinových zážitků a dalších cen. Firma rovněž provozuje program S.BUTIK, který je zaměřen na nabídku kvalitního profesního oblečení. Mezi marketingové aktivity dále patří S.PRESS, který plní funkci firemního bulletinu.

Strategický záměr společnosti předpokládá zvýšení nabídky koncovým zákazníkům. Z analýzy marketingu prováděného ve firmě vyplývá, že propagace produktů je orientována spíše na udržení stávajících zákazníků. Pro podporu strategického záměru firmy bude důležité, aby došlo k posílení takové propagace, která osloví zcela nové zákazníky a která bude informovat tyto nové zákazníky o silných konkurenčních výhodách firmy. Součástí komunikačního mixu by se tak mnohem větší měrou měla stát:

- outdoorová reklama
- propagace na internetu - rozvoj webových stránek a dalších podpůrných miniwebů, PPC kampaně

- zesílená propagace v regionálních médiích (zejména rozhlasové stanice a tisk)
- pravidelná účast na oborových veletrzích a výstavách

Vzdělání, inovace a podpůrné služby

Společnost provádí inovace a rozvoj technologií především pomocí vzdělávání a nabídkou kvalitních podpůrných služeb.

Vzdělávání, které ve firmě probíhá, lze rozdělit do dvou oblastí.

1. Vzdělávají se zaměstnanci, kteří navštěvují oborová školení a semináře. Protože jen pomocí vzdělaného a zkušeného personálu lze držet krok s vývojem v oboru.
2. Poskytování poradenství stávajícím zákazníkům. Získané znalosti a zkušenosti zaměstnanci firmy předávají svým zákazníkům pomocí poradenství při prodeji nebo pořádáním praktických školení a seminářů pro zájemce z oblasti odběratelů a oborových firem. Školení jsou zaměřena na využívání nejnovějších možností v oblasti podlah. Účastníci školení a seminářů jsou poté schopni používat nové technologie a uplatnit je v praxi. [31]

Dalším pilířem v oblasti inovací a služeb je pro firmu zajišťování záručního servisu všech brusných strojů Lägler a Bona.

Výše zmíněné činnosti považuje firma momentálně za důležité konkurenční výhody. Proto i nadále na nich chce stavět a rozvíjet je ve svém strategickém záměru. [31]

Stejně jako v analýze marketingu i zde v inovacích a vzdělávání je orientace firmy spíše na stávající zákazníky. Firma by pro dosažení vymezených strategických cílů měla více nabízet vzdělávání a servis brusných strojů směrem ke zcela novým zákazníkům. Pomoci by jí k tomu mohla především pravidelná účast na oborových veletrzích a výstavách.

Finanční analýza

Finanční analýza je neodmyslitelnou součástí interní analýzy podniku. Finanční ukazatele, které budou v této práci uvedeny, nám poskytnou podrobné informace o tom, v jaké finanční kondici daná firma je a jestli je vůbec možné po finanční stránce dosáhnout vytyčených strategických cílů.

Pro výpočet finančních ukazatelů budou použity účetní výkazy nejmenované společnosti - Rozvahy, Výkazy zisků a ztrát za roky 2009 až 2012 (Příloha A, B).

Uvedené položky v tabulkách, které vychází z rozvahy nebo z výkazu zisku a ztráty, jsou vyjádřeny v tisících Kč.

Horizontální analýza - tržby za prodej zboží

V horizontální analýze provedeme výpočet procentuálních změn tržeb za prodej zboží, vždy mezi rokem 200x a rokem 200x – 1. Jedná se tedy o meziroční vývoj tržeb za prodané zboží vyjádřený v procentech.

Tabulka 3: Tržby za prodej zboží (v tis. Kč)

	2009	2010	%	2011	%	2012	%
Tržby za prodej zboží	100 514	146 019	45,3	137 855	-5,6	152 817	10,9

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 3 je patrné, že mezi roky 2010 a 2011 došlo poklesu tržeb o 5,6%. Tento pokles byl způsoben ukončením spolupráce s významnějším odběratelem, který dlouhodobě nedodržel splatnost svých závazků vůči firmě. V dalším roce již tržby meziročně vzrostly.

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je rozdílovým ukazatelem. ČPK vyjadřuje tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji. Základním předpokladem je kladná výše ČPK, což pro firmu znamená, že je nadále schopna pokračovat ve své činnosti i v případě, že by ji potkala nepříznivá událost, která by vyžadovala neočekávaný výdej peněžních prostředků.

Pokud je na čistý pracovní kapitál nahlíženo z pohledu vlastníků, je snaha hodnotu ČPK držet na nízké kladné úrovni, aby platilo, že oběžná aktiva jsou financována krátkodobým kapitálem a pouze stálá aktiva kapitálem dlouhodobým (ten je obecně dražší než kapitál krátkodobý). Pokud toto platí, jedná se o vyvážený přístup k financování aktiv, sladuje se životnost aktiv s dobou splatnosti pasiv. [9]

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} [9]$$

Tabulka 4: ČPK (v tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	28 683	30 323	33 097	38 295
Krátkodobé závazky	24 882	24 711	24 036	29 744
ČPK	3 801	5 612	9 061	8 551

Zdroj: vlastní zpracování

Firma dosahuje za poslední 4 roky kladných hodnot ČPK, má tak vytvořený dostatečný finanční polštář pro krytí neočekávaných výdajů.

Ukazatele rentability

Jedná se o poměrové ukazatele, které vyjadřují intenzitu využívání a zhodnocení kapitálu vloženého do společnosti. Ukazatele udávají, kolik korun zisku připadá na jednotku jmenovatele (např. vlastního kapitálu) [9]

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = (zisk po zdanění*100) / vlastní kapitál

Výslednou hodnotu, kterou dostaneme, je možné porovnat s alternativními formami investic, kde však existuje odlišné riziko investice, proto srovnání nemá příliš velkou vypovídací hodnotu. Možné by bylo například provést srovnání s úroky, které nabízí banky při vkladu kapitálu.

Vhodnější variantou, jak porovnat zjištěné hodnoty, je porovnat výsledné hodnoty s konkurenčními firmami v oboru. Toto srovnání je provedeno v následující části.

- Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA)

- $ROA = (EBIT \cdot 100) / \text{celková aktiva}$ [9]

Vyjadřuje celkovou efektivnost, neboli produkční sílu firmy. ROA nám říká, kolik procent zisku připadá na 1 Kč kapitálu vloženého do podnikání.

- Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel vyjadřuje podíl hospodářského výsledku a tržeb. [9]

Tabulka 5: Ukazatele rentability

	2009	2010	2011	2012
Čistý zisk	1 269	1 775	1 250	738
Vlastní kapitál	4 879	6 654	7 896	8 635
Celková aktiva	45 614	46 218	49 250	54 281
EBIT	3 682	3 899	2 986	3 198
Tržby	100 514	146 019	137 855	152 817
ROE (v %)	26,0%	26,7%	15,8%	8,5%
ROA (v %)	8,1%	8,4%	6,1%	5,9%
ROS (v %)	3,7%	2,7%	2,2%	2,1%

Zdroj: Vlastní zpracování

Zjištěné hodnoty ukazatelů rentability jsou porovnány s hodnotami dvou vybraných firem z oboru – Podlahy Šesták s.r.o. a Heth s.r.o., které byly již představeny v analýze mezoprostředí jako konkurenti společnosti. V následující tabulce provedeme porovnání hodnot za rok 2011. Účetní položky konkurenčních firem jsou zjištěny na základě analýzy jejich účetních výkazů na portálu www.justice.cz.

Tabulka 6: Ukazatele rentability - porovnání s konkurencí

Rok 2011	Podlahy Šesták s.r.o.	Heth s.r.o.	Zkoumaná společnost
Čistý zisk	3 996	254	1 250
Vlastní kapitál	25 030	3 142	7 896
Celková aktiva	49 440	11 964	49 250
EBIT	6 099	392	2 986
Tržby	97 680	24 058	137 855
ROE (v %)	16,0%	8,1%	15,8%
ROA (v %)	12,3%	3,3%	6,1%
ROS (v %)	6,2%	1,6%	2,2%

Zdroj: Vlastní zpracování

V porovnání s uvedenými firmami je na tom společnost průměrně. Ve všech třech ukazatelích rentability dosahuje lepších výsledků než firma Heth s.r.o. Naopak firma Podlahy Šesták s.r.o. dosahuje lepších hodnot v ukazateli ROA a ROS, hodnota ukazatele ROE je srovnatelná.

Ukazatele Likvidity

Ukazatele likvidity obecně vyjadřují schopnost firmy dostát svým závazkům. [9]

- **Běžná likvidita** udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky firmy. Spočítá se jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. V odborné literatuře se udává doporučená hodnota tohoto ukazatele v rozmezí 1,5 – 2,5 [9]. Vyšší vypovídací hodnotu však má porovnání s běžnou likviditou zjištěnou pro dané odvětví.
 - Běžná likvidita = oběžní aktiva / krátkodobé závazky
- **Pohotová likvidita** je přísnější měřítkem likvidity očištěným o zásoby a nedokončenou výrobu, což jsou nejméně likvidní položky oběžných aktiv. Výsledná hodnota se doporučuje vyšší než 0,8. Avšak příliš vysoká hodnota značí nadměrné vázání prostředků do oběžných aktiv. [9]
 - Pohotová likvidita = (OA - zásoby) / krátkodobé závazky

- **Okamžitá likvidita** měří schopnost firmy hradit své právě splatné závazky. Za přijatelnou hodnotu se v odborné literatuře považuje okamžitá likvidita vyšší než 0,2. [9]
 - Okamžitá likvidita = finanční majetek / kr. závazky

Tabulka 7: Ukazatele likvidity

	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	28 683	30 323	33 097	38 295
Krátkodobé závazky	24 882	24 711	24 036	29 744
Zásoby	16 203	18 266	17 361	18 879
Kr. finanční majetek	432	291	303	567
Běžná likvidita	1,15	1,23	1,38	1,39
Pohotová likvidita	0,50	0,49	0,65	0,75
Okamžitá likvidita	0,02	0,01	0,01	0,02

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele likvidity opět porovnáme s konkurenčními firmami Podlahy Šesták a Heth.

Tabulka 8: Ukazatele likvidity - porovnání s konkurencí

Rok 2011	Podlahy Šesták s.r.o.	Heth s.r.o.	Zkoumaná společnost
Oběžná aktiva	31 353	9 024	33 097
Krátkodobé závazky	21 560	6 868	24 036
Zásoby	15 865	6 124	17 361
Kr. finanční majetek	3 470	1 169	303
Běžná likvidita	1,45	1,31	1,39
Pohotová likvidita	0,72	0,42	0,75
Okamžitá likvidita	0,16	0,17	0,02

Zdroj: Vlastní zpracování

Běžná likvidita zkoumané firmy dosahuje přibližně stejných hodnot jako u konkurenčních firem, hodnota pohotové likvidity je lepší než u firmy Heth s.r.o. Nejhůře dopadla firma ve srovnání s hodnotou okamžité likvidity, zde má nejnižší hodnotu. Ukazatel nám říká, že by firma mohla mít problém s hrazením okamžitě splatných závazků.

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele měří schopnost firmy využívat svých zdrojů. Můžeme počítat, kolikrát se obrátí vybraná položka majetku v tržbách za zvolené časové období. Nebo můžeme zjišťovat, jak dlouho (vyjádřeno ve dnech) trvá jedna obrátka vybrané položky majetku. [9]

- **Obrat aktiv** patří ke klíčovým ukazatelům efektivnosti. Při hodnocení tohoto ukazatele je pozitivní, když výsledná hodnota v čase roste.
 - $\text{Obrat aktiv} = \text{tržby} / \text{aktiva}$
- **Obrat zásob** = $\text{tržby} / \text{zásoby}$
- **Obrat pohledávek** = $\text{tržby} / \text{pohledávky}$
- **Doba obratu zásob (DOZ)** vyjadřuje intenzitu využívání zásob. Udává, kolik dnů jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob.
 - $\text{Doba obratu zásob} = \text{průměrné zásoby} / (\text{tržby} / 365)$
- **Doba obratu pohledávek (DOP)** = $\text{průměrné pohledávky} / (\text{tržby} / 365)$ [9]

Tabulka 9: Ukazatele aktivity

	2009	2010	2011	2012
Tržby	100 514	146 019	137 855	152 817
Aktiva	45 614	46 218	49 250	54 281
Zásoby	16 203	18 266	17 361	18 879
Průměrné zásoby	16 110	17 235	17 814	18 120
Pohledávky	12 048	11 766	15 433	18 849
Průměrné pohledávky	11 975	11 907	13 600	17 141
Obrat aktiv	2,20	3,16	2,80	2,82
Obrat zásob	6,20	7,99	7,94	8,09
Obrat pohledávek	8,34	12,41	8,93	8,11
DOZ (ve dnech)	58,50	43,08	47,16	43,28
DOP (ve dnech)	43,49	29,76	36,01	40,94

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je patrné, že ukazatele aktivity vykazují rozkolísané hodnoty. Není zřejmý jasný trend růstu nebo poklesu hodnot v čase.

V následující tabulce je provedeno porovnání s konkurenčními firmami, které mají větší vypovídací hodnotu o tom, jaké produkční síly dosahují ostatní firmy v oboru a jak intenzivně je využíván jejich oběžný majetek.

Tabulka 10: Ukazatele aktivity - porovnání s konkurencí

Rok 2011	Podlahy Šesták s.r.o.	Heth s.r.o.	Zkoumaná společnost
Tržby	97 680	24 058	137 855
Aktiva	49 440	11 964	49 250
Zásoby	15 865	6 124	17 361
Průměrné zásoby	13 834	6 211	11 743
Pohledávky	12 018	2 279	15 433
Průměrné pohledávky	11 251	2 113	13 600
Obrat aktiv	1,98	2,01	2,80
Obrat zásob	6,16	3,93	7,94
Obrat pohledávek	8,13	10,56	8,93
DOZ	51,69	94,23	31,09
DOP	42,04	32,06	36,01

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrat aktiv zkoumané firmy v roce 2011 dosahuje hodnoty 2,8. Firma si v oblasti využívání majetku stojí v porovnání s konkurencí nejlépe. Aby výsledná hodnota i nadále rostla, měl by zisk před úroky a zdaněním růst rychleji než celková aktiva.

Doba obratu zásob je v porovnání s ostatními firmami nejnižší. Doba obratu pohledávek je srovnatelná u všech firem. Čím delší je doba obratu zásob či pohledávek, tím více jsou vázány peněžní prostředky v těchto oběžných aktivech. Pozitivním trendem je tak zvyšování obrátkovosti a tedy snižování doby obratu zásob a pohledávek.

Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele poměřují cizí kapitál oproti kapitálu celkovému. Rovněž slouží jako určité indikátory výše rizika, které společnost podstupuje při stanovené struktuře cizího a vlastního kapitálu. [9]

- **Ukazatel celkové zadluženosti** – čím vyšší je jeho hodnota, tím vyšší je i podstupované finanční riziko. Spočítá se jako (celkový cizí kapitál*100) / celkový kapitál. Obecná doporučená hodnota celkové zadluženosti je do 50%.
- **Ukazatel úrokového krytí** - vyjadřuje, kolikrát zisk před odečtením úroků a daní (EBIT) pokryje úrokové platby. Doporučená hodnota ukazatele je okolo 3. Zcela mezní hodnotou je 1, potom by každé snížení EBIT znamenalo ztrátu.

[4]

- Spočítáme jej jako podíl EBIT / úroky

Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti

	2009	2010	2011	2012
Cizí kapitál	40 735	39 564	41 354	45 646
Celkový kapitál	45 614	46 218	49 250	54 281
EBIT	3 682	3 899	2 986	3 198
Úroky	1 284	1 421	1 287	1 310
Celková zadluženost (v %)	89,30%	85,60%	83,97%	84,09%
Ukazatel úrokového krytí	2,87	2,74	2,32	2,44

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro vyhodnocení zadluženosti firmy je v následující tabulce provedeno srovnání s firmami z oboru.

Tabulka 12: Ukazatele zadluženosti - srovnání s konkurencí

Rok 2011	Podlahy Šesták s.r.o.	Heth s.r.o.	Zkoumaná společnost
Cizí kapitál	13 725	8 822	41 354
Celkový kapitál	49 440	11 964	49 250
EBIT	6 099	392	2 986
Úroky	351	38	1 287
Celková zadluženost (v %)	27,76%	73,74%	83,97%
Ukazatel úrokového krytí	17,38	10,32	2,32

Zdroj: Vlastní zpracování

Zkoumaná společnost dosahuje v porovnání s konkurencí nejvyšší celkové zadluženosti, společně s firmou Heth mají zadluženost přes 70%, další zvyšování podílu cizího kapitálu na celkovém kapitálu tak není žádoucí. V opačné pozici se nachází firma Podlahy Šesták, která dosahuje zadluženosti necelých 28%, což znamená, že by mohla více využívat cizího kapitálu.

Vyšší zadluženost potvrzuje i ukazatel úrokového krytí, který je nižší než u konkurenčních firem.

Souhrnný ukazatel

Index IN₀₅ – jedná se o vícerozměrný ukazatel, který posuzuje finanční zdraví společnosti. [2, s. 353]

- $IN_{05} = 0,13 \cdot X_1 + 0,04 \cdot X_2 + 3,79 \cdot X_3 + 0,21 \cdot X_4 + 0,09 \cdot X_5$
 - X_1 = aktiva / cizí zdroje
 - X_2 = EBIT / nákladové úroky
 - X_3 = EBIT / aktiva
 - X_4 = tržby / aktiva
 - X_5 = oběžná aktiva / (krátkodobé závazky + kr. bankovní úvěry)

Tabulka 13: Index IN05

	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	28 683	30 323	33 097	38 295
Krátkodobé závazky	24 882	24 711	24 036	29 744
Kr. Bankovní úvěry	3 017	1 285	4 603	4 389
Tržby	100 514	146 019	137 855	152 817
Aktiva	45 614	46 218	49 250	54 281
EBIT	3 682	3 899	2 986	3 198
Nákladové úroky	1 284	1 421	1 287	1 310
Cizí zdroje	40 735	39 564	41 354	45 646
IN05	1,12	1,35	1,17	1,17

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení ukazatele je následující: $IN_{05} > 1,6$ - jedná se o zdravý podnik

$IN_{05} < 0,9$ - úpadkový podnik

$0,9 < IN_{05} < 1,6$ - šedá zóna

Index IN_{05} spočítaný pro zkoumanou firmu vychází ve všech letech v intervalu nad 0,9 a pod 1,6. Výsledné hodnoty spadají do tzv. šedé zóny, kdy firma svou hodnotu ani netvoří, ani ji neztrácí. [2]

Informační systémy

Firma používá jednoduché databázové programy, které jsou vedeny zvlášť na každé pobočce. Jednou týdně se aktualizují získaná data v rámci všech poboček a vytváří se souhrnný výstup za celou firmu [31]. Vyhodnocení dat je tak časově náročné. V případě potřeby není vždy k dispozici soubor se zcela aktuálními daty, například o uskutečněných prodejích z předchozího dne.

Ve firmě chybí komplexní informační systém, který by sjednotil on-line řízení logistiky, financí, skladů a který by také přehledně shromažďoval informace pro řízení vztahů se zákazníky. Centralizace informačního systému by zefektivnila pracovní procesy a snížila administrativní náklady ve firmě.

2.6.2 Hodnocení výsledků interní analýzy - IFE

Hodnocení výsledků interní analýzy provedeme sestavením tabulky interních faktorů. Dalším krokem je přiřazení každému faktoru váhy v rozsahu 0,00 – 1,00 podle důležitosti silné nebo slabé stránky pro úspěšnost v oboru obecně. Suma vah se musí rovnat 1,00. Dále ohodnotíme jednotlivé faktory: 4 = největší S (silná stránka), 3 = malé

S, 2 = malé W (slabá stránka), 1 = největší W. Násobíme váhu a hodnocení u každého faktoru. Sumou vážených poměrů dostaneme celkový vážený poměr. Výsledné hodnocení: Nejlepší hodnocení = 4, střední = 2,5, nejhorší hodnocení = 1. [2]

Tabulka 14: Silné stránky

Silné stránky (S)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr	Celkem
Kvalifikovanost a profesionalita zaměstnanců	0,11	4	0,44	
Poradenství a podpůrné služby	0,13	4	0,52	
Zkušenosti v odvětví	0,06	3	0,18	
Péče o stávající zákazníky	0,11	3	0,33	
Veškeré zboží na skladě - reaktionschopnost a flexibilita	0,08	3	0,24	1,95

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15: Slabé stránky

Slabé stránky (W)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr	Celkem
Propagace směrem k novým zákazníkům	0,13	1	0,13	
Podnikový informační systém	0,06	2	0,12	
Dotační a grantová politika managementu firmy	0,08	2	0,16	
Motivační program pro zaměstnance	0,09	2	0,18	
Zadluženost podniku	0,15	1	0,15	0,74

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový vážený průměr = **2,69**

Výsledná hodnota znamená, že podnikatelský záměr se opírá o středně silnou interní pozici podniku.

2.6.3 Matice IE – vyhodnocení externích a interních faktorů

Matice IE vychází z údajů v maticích EFE a IFE. Skládá se z devíti polí. Matice nám vyvrátí nebo potvrdí zamýšlenou strategii firmy. Obsahuje tři oblasti, do kterých jsou různé strategie rozřazeny:

Oblasti I, II, III – „Stavěj a zajišťuj růst“

- Použitelné strategie: penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, nový produkt, dopředná, zpětná a horizontální integrace.

Oblasti IV, V, VI – „Udržuj a potvrzuj“

- Použitelné strategie: penetrace na trh, vývoj produktu.

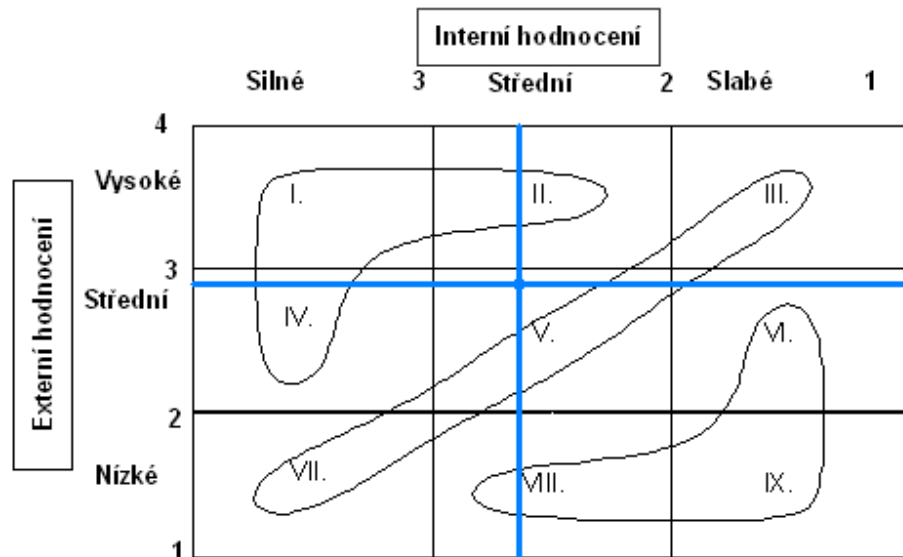
Oblasti VII, VII, IX – „Sklízej a zbavuj se“

- Použitelné strategie: defenzivní (joint venture, prodej části firmy). [2]

Podle zjištěných výsledků v maticích EFE a IFE, zakreslíme hodnoty do matice IE a tím nám vznikne výsledný průsečík.

- Externí hodnocení - **EFE = 2,94**, Interní hodnocení - **IFE = 2,69**

Obrázek 6: Matice IE



Zdroj: Vlastní zpracování

Průsečík se nachází v oblasti V., což znamená „Udržuj a potvrzuj“ zvolený strategický záměr. Doporučené strategie pro oblast V. jsou penetrace na trh a vývoj produktu. Výsledná strategie penetrace trhu odpovídá strategii, kterou firma plánuje pro dosažení stanovených strategických cílů.

3 Analýza trhu a volba strategie podnikatelského projektu

V předchozí kapitole je provedena analýza firmy společnosti jako celku, posloužila k odhalení současného stavu firmy a k posouzení její připravenosti na zamýšlený projekt. Díky analýze byly zjištěny její příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky a vhodnost zvolené dlouhodobé strategie.

V této kapitole je provedena analýza týkající se přímo uvažovaného projektu Otevření nové pobočky v Královéhradeckém kraji. V úvodní části je analýza zaměřena na trh a poptávku. Následně na zákazníky a konkurenci.

Na základě zjištěných údajů je v další části této kapitoly provedena volba strategie a její vymezení z hlediska marketingového mixu.

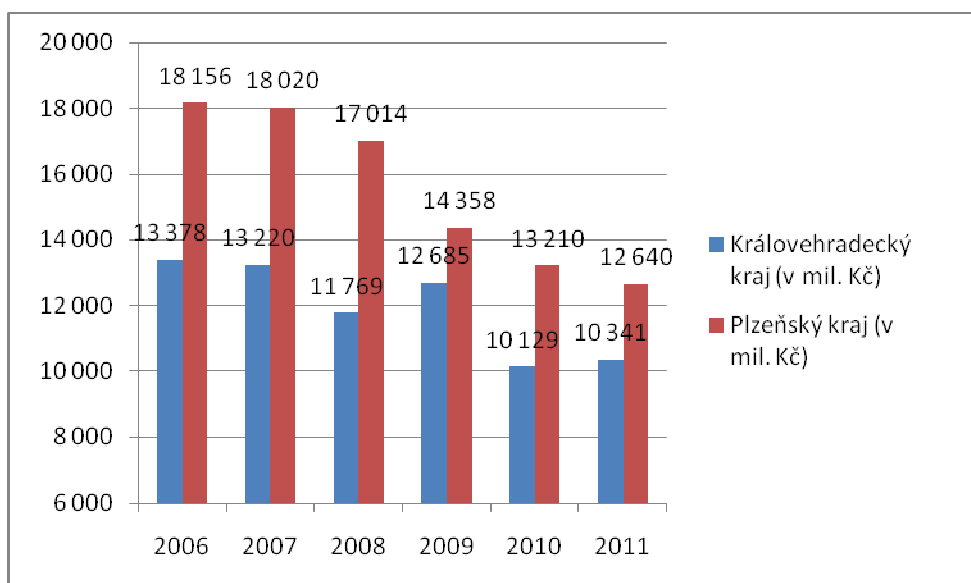
3.1 Analýza trhu a poptávky

Podnikatelská činnost společnosti úzce souvisí se stavebnictvím. Společnost prodává všechny druhy podlahových krytin, podlahářské příslušenství a nabízí služby s tím související (instalace podlah, půjčovna brusných strojů, atd.). Vývoj stavebnictví je tak rozhodující pro jejich podnikatelskou činnost.

Pro potřeby plánovaného projektu Otevření nové pobočky v Královéhradeckém kraji je uveden vývoj objemu stavebních prací právě v tomto kraji. Nové výstavby budov, rekonstrukce a modernizace existujících prostor, to vše vytváří nové příležitosti pro prodej podlahových krytin.

Plánovaná nová pobočka v Královéhradeckém kraji má být podobně velká jako pobočka v kraji Plzeňském [31]. Proto je zde proveden vývoj objemu stavebních prací v obou krajích. Následující data se týkají stavebních prací, které se musí ze zákona ohlásit příslušným stavebním úřadům [14]. Nejsou zde započítány drobné rekonstrukce interiérů apod.

Obrázek 7: Objemy stavebních prací v Královéhradeckém a Plzeňském kraji (v mil. Kč)



Zdroj: [14]

Z obrázku 7 je patrné, že v Královéhradeckém kraji je objem stavebních prací v letech 2006-2011 nižší než v kraji Plzeňském, v průměru o 22,8%. Pokud bychom předpokládali, že poptávka po podlahových krytinách je silně závislá na objemu stavebních prací, je možné tvrdit, že v Královéhradeckém kraji existuje menší poptávka po podlahových krytinách a nová zamýšlená pobočka by měla být menší než v Plzeňském kraji.

Odhadovaná velikost poptávky po podlahových krytinách je však ovlivněna mnoha dalšími faktory jako je například stáří nebo celkové počty domů, bytů a jejich celková plocha v m². Jedná-li se o starší obytné prostory, je zde větší předpoklad, že domácnosti budou provádět větší objem rekonstrukcí interiérů. V následujících dvou tabulkách jsou uvedeny údaje z roku 2011, z posledního sčítání obyvatelstva [15].

Tabulka 16: Průměrné stáří obydlených domů (v letech)

	Královéhradecký kraj	Plzeňský kraj
Průměrné stáří obydlených domů (v letech)	52,0	51,1

Zdroj: [15]

Každý obytný prostor je vybaven určitou podlahovou krytinou, která pokrývá určité čtvereční metry podlahové plochy. Majitelé obytných prostor mohou mít zájem o zboží nejmenované společnosti. Proto jsou níže uvedeny pro srovnání počty domů a bytů a celkové obytné plochy v metrech čtverečních.

Tabulka 17: Domy a byty

	Královéhradecký kraj	Plzeňský kraj
Domy	137 051	131 052
Byty	259 995	268 963
Celkem	397 046	400 015
Celková plocha (v m²)	16 832 661	17 326 250

Zdroj: [15]

Z dvou výše uvedených tabulek je patrné, že stáří obytných prostor a jejich celkové počty a čtvereční metry plochy jsou v porovnávaných krajích téměř stejné. Celková obytná plocha se liší mezi kraji o 2,9%. Odhadovaná poptávka po zboží společnosti v obou krajích by tak v závislosti na výše uvedených faktorech měla být velice podobná.

V následující části je provedena analýza struktury obyvatelstva z pohledu ekonomické aktivity. Data vychází z roku 2011, tedy z roku, kdy proběhlo poslední sčítání obyvatelstva v ČR [15]. Tato analýza slouží k hrubé představě, jak široká je základna potenciálních zákazníků pro plánovanou pobočku v Královéhradeckém kraji v porovnání s krajem Plzeňským a celou ČR.

Následující tabulka dělí celkové počty obyvatel na ekonomicky aktivní a neaktivní obyvatelstvo. Mezi ekonomicky aktivní patří osoby, které jsou zaměstnané a pobírají mzdu nebo osoby, které jsou nezaměstnané a aktivně hledají práci (jsou přihlášení na úřadu práce). Mezi ekonomicky neaktivní patří ostatní osoby, např. důchodci nebo žáci a studenti [6]. Detailní statistiky struktury obyvatelstva jsou uvedeny v tabulce 18.

Tabulka 18: Struktura obyvatelstva z hlediska ekonomické aktivity (počty obyvatel v tisících a v %)

Ekonomická aktivita	Česká republika		Královéhradecký kraj		Plzeňský kraj	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Obyvatelstvo celkem	10 436 560	100,0	547 916	100,0	570 401	100,0
Ekonomicky aktivní	5 080 573	48,7	260 819	47,6	278 674	48,9
v tom:						
• zaměstnaní	4 580 714	43,9	238 986	43,6	255 278	44,8
v tom:						
- zaměstnanci, zaměstnavatelé, samostatně činní, pomáhající	4 177 797	40,0	218 122	39,8	233 836	41,0
- pracující studenti a učni	79 252	0,8	3 734	0,7	3 706	0,6
- pracující důchodci	227 956	2,2	12 274	2,2	12 330	2,2
- ženy na mateřské dovolené	95 709	0,9	4 856	0,9	5 406	0,9
• nezaměstnaní	499 859	4,8	21 833	4,0	23 396	4,1
v tom:						
- hledající první zaměstnání	81 769	0,8	3 371	0,6	3 721	0,7
- ostatní nezaměstnaní	418 090	4,0	18 462	3,4	19 675	3,4
Ekonomicky neaktivní	4 784 923	45,8	260 408	47,5	259 975	45,6
v tom:						
• nepracující důchodci	2 308 294	22,1	129 115	23,6	130 064	22,8
• ostatní s vlastním zdrojem obživy	174 730	1,7	9 227	1,7	9 379	1,6
• osoby v domácnosti, děti předškolního věku, ostatní závislé osoby	855 761	8,2	43 651	8,0	45 641	8,0
• žáci, studenti, učni	1 446 138	13,9	78 415	14,3	74 891	13,1
Nezjištěno	571 064	5,5	26 689	4,9	31 752	5,6

Zdroj: [15]

Nejzajímavější je, v souvislosti s plánovaným otevřením nové pobočky, skupina ekonomicky aktivních obyvatel, kteří buď pobírají mzdu, nebo jsou podporováni státem. Tito obyvatelé mají oficiální příjmy, za které si mohou koupit zboží společnosti nejmenované společnosti. K této skupině je možné přiřadit ještě nepracující důchodce, kteří od státu pobírají důchody.

V Královéhradeckém kraji tvoří skupinu ekonomicky aktivních obyvatel 260 tis. osob, což tvoří 47,6% z celkového počtu obyvatel kraje. Pro porovnání, v Plzeňském kraji tato skupina činí 48,9% z celkového počtu obyvatel. Nepracující důchodci tvoří v Královéhradeckém kraji 23,6% z celkových obyvatel kraje (v absolutním vyjádření je to 129 tis. obyvatel), v Plzeňském kraji je to pro srovnání 22,8%. Královéhradecký a Plzeňský kraj mají v porovnání velice podobnou skladbu i celkový počet obyvatelstva. Oba kraje se také podobají celorepublikovým statistikám.

Pokud by byla uvažována vysoká závislost poptávky po zboží zkoumané společnosti na počtu obyvatel v kraji a na jejich struktuře, potom by měla být tato poptávka velice podobná.

3.1.1 Analýza zákazníků

Zákazníky firmy lze rozdělit na 2 základní skupiny:

- maloobchodníci (velkoodběratelé)
- koncoví zákazníci

V analýze je soustředěna pozornost hlavně na koncové zákazníky a to z důvodu, že právě ti jsou hlavní cílovou skupinou projektu Otevření nové pobočky v Královéhradeckém kraji. Při rozboru zákazníků jsou zohledněny získané informace a zkušenosti se zákazníky, které poskytl při konzultaci jednatel společnosti. Dále jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření (Vlastní zpracování, Příloha C), které bylo prováděno v období 1.8. až 30.11.2012. na zákaznících společnosti na Plzeňské pobočce. Dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 109 respondentů, bylo prováděno za účelem zjistit typického zákazníka, který má zájem o podlahové krytiny.

Cílem této analýzy je najít odpovědi na následující otázky [1]:

- Co zákazníci nakupují na trhu podlahových krytin?
- Jakou potřebu zákazníci uspokojí nákupem nabízeného zboží?
- Kdo jsou kupující?
- Jak se zákazník rozhoduje o nákupu?
- Kdy se zboží nakupuje a kolik se ho nakupuje?

Na trhu podlahových krytin zákazníci nakupují následující skupiny výrobků:

- laminátové podlahy, dřevěné či korkové podlahy
- linoleum, PVC a vinylové podlahy
- koberce
- venkovní a vnitřní dlažby
- umělé trávníky

Na českém trhu jsou dostupné podlahové krytiny všech materiálů a vlastností. Z výše uvedených produktových skupin zkoumaná firma nabízí vše kromě venkovní a vnitřní dlažby – zákazníci, poptávající právě tento typ podlahových krytin, nejsou tak přímo zájmovou skupinou společnosti.

Dále zákazníci poptávají zboží a služby, které úzce souvisí s podlahovými krytinami:

- podlahová chemie (tmely, oleje, čisticí prostředky, lepidla)
- podlahové příslušenství (lišty, podkladové materiály)
- nářadí, montážní sady
- nákup, servis či jednorázové půjčení strojů pro údržbu a renovaci podlahových krytin
- instalace či renovace podlahových krytin
- poradenství či školení v oblasti podlahových krytin

V tomto směru je nabídka firmy komplexní a na vysoké úrovni, zahrnuje všechny výše zmíněné body. Zákazníci by tak o této konkurenční výhodě měli být dobře informováni.

Zákazníky vedou k nákupu podlahových krytin různé potřeby. Dle dotazníkového šetření mezi nejčastější patří:

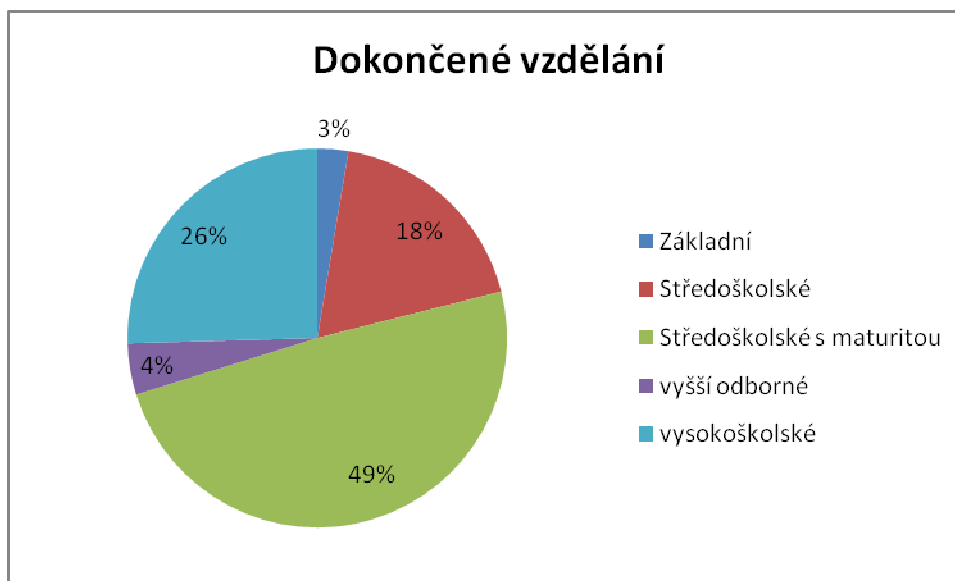
- zateplení podlah v obytných prostorech
- renovace starých a nemoderních podlahových krytin
- oprava poškozené podlahové krytiny
- zdravotní důvody (výměna koberců za jiný materiál z důvodů alergií)
- změna zátěžových požadavků na podlahovou krytinu (např. byty se přeměnily na kanceláře, kde je mnohem větší provoz)

V následující části je odpovězeno na otázky: Kdo jsou kupující na trhu podlahových krytin a jak se rozhodují při nákupu?

Následující výsledky vychází z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 109 respondentů.

Mezi kupujícími podlahových krytin jsou muži (65%), ale i ženy (35%). Průměrný věk kupujících je 41 let. Naprostá většina dotazovaných kupujících (95%) žije ve vztahu, ať už partnerském nebo manželském. Nakupovat přichází lidé s různým dokončeným vzděláním. Největší skupinu tvoří lidé se středoškolským vzděláním s maturitou (Obrázek 8).

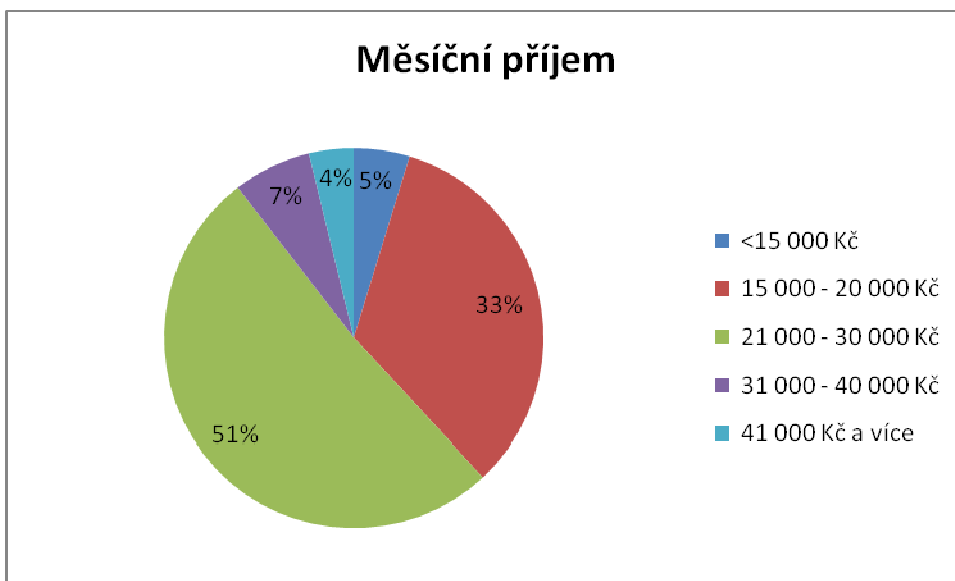
Obrázek 8: Dokončené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče výše měsíčního příjmu, největší skupina respondentů spadá do rozmezí 21 000 až 30 000 Kč. Celkem 62% respondentů dosahuje měsíčního příjmu 21 000 Kč a více (Obr. 9). Na otázku výše měsíčního příjmu neodpověděli 4 respondenti ze 109 dotazovaných, což může vyjadřovat neochotu odpovídat na jejich finanční situaci, i přesto, že byl dotazník anonymní.

Obrázek 9: Měsíční příjem



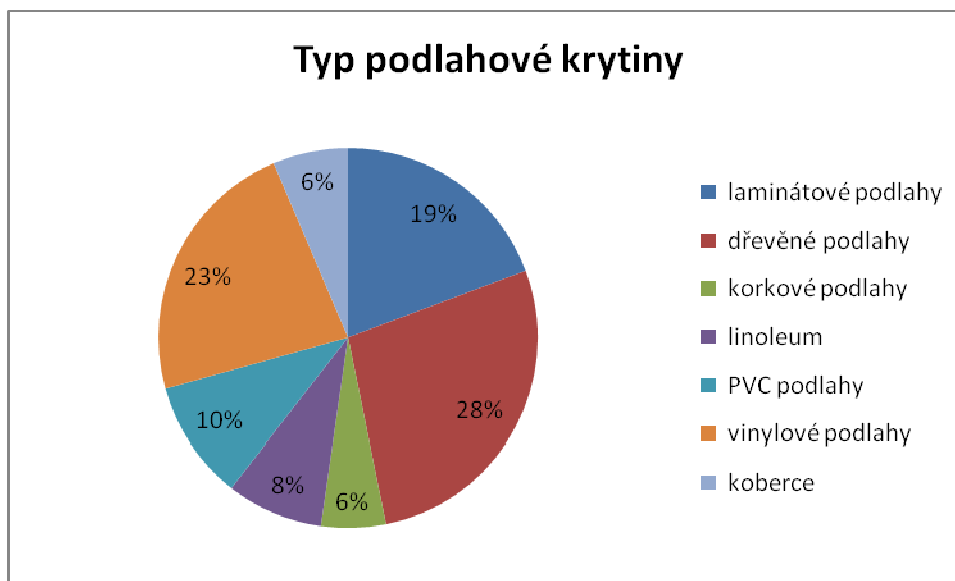
Zdroj: Vlastní zpracování

Podle dotazníkového šetření se kupující nejčastěji rozhodují podle poměru kvalita/cena podlahové krytiny (41% respondentů). 31% kupujících se rozhoduje především podle kvality, cena tak nehraje hlavní roli. Zbytek kupujících se při nákupu podlahových krytin rozhoduje podle ceny (14% respondentů) nebo podle nabízeného poprodejního servisu (14% respondentů).

Každý druhý z celkového počtu respondentů nakupoval podlahovou krytinu do bytu, 39 respondentů do domu, 11 do rekreačního objektu a pouze 2 do administrativních prostor.

Následující bod dotazníkového šetření se týkal typu nakupované podlahové krytiny. Je možné si udělat představu o tom, jaké podlahy jsou mezi kupujícími nejvíce žádané (Obr. 10). Kupující nejvíce pořizovali dřevěné, vinylové a laminátové podlahy. Jedná se o typy podlah, které mají často podobný vzhled. Vyznačují se především nenáročnou a rychlou údržbou. Rozdíl mezi těmito typy podlah je v kvalitě a odolnosti, což se projevuje na rychlosti jejich opotřebení a pořizovací ceně. Nejméně lidé kupovali koberce a korkové podlahy, což podle jednatele společnosti odpovídá trendu posledních let.

Obrázek 10: Typ podlahové krytiny



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále bylo zjišťováno, kolik lidí utratili za nákup podlahové krytiny při posledním nákupu. 70% respondentů provedlo nákup do 20 000 Kč, 12% v rozmezí 21 000 až 30 000 Kč a 6% nad 30 000 Kč. Nákup podlahových krytin je tak spojen s nemalými finančními prostředky.

To také potvrzují výsledky další otázky, která zjišťovala, jak dlouho lidé o koupi podlahové krytiny uvažovali. 17 respondentů nad nákupem uvažovalo 1 až 3 týdny, 39 respondentů zhruba jeden měsíc a celkem 53 respondentů o nákupu přemýšlelo několik měsíců.

Dále bylo zajímavé zjistit, zda-li o koupi podlahové krytiny rozhodovali dotazovaní sami, nebo se na něm podíleli další osoby. 75% respondentů provádělo rozhodnutí ve dvou, což potvrzuje, že podlahové krytiny se pořizují do obytných prostor, kde žije více lidí a ti mají zájem na tom, jaké podlahové krytiny budou ve svém obydlí mít. Rozhodování ve dvou rovněž potvrzuje, že většina respondentů žije ve vztahu s další osobou a nákup podlahové krytiny považují za společné rozhodnutí. Dokonce 16% respondentů přizvalo k rozhodnutí 3 a více osob. Pouze 9% respondentů provedlo rozhodnutí samostatně.

Profil typického kupujícího podlahových krytin

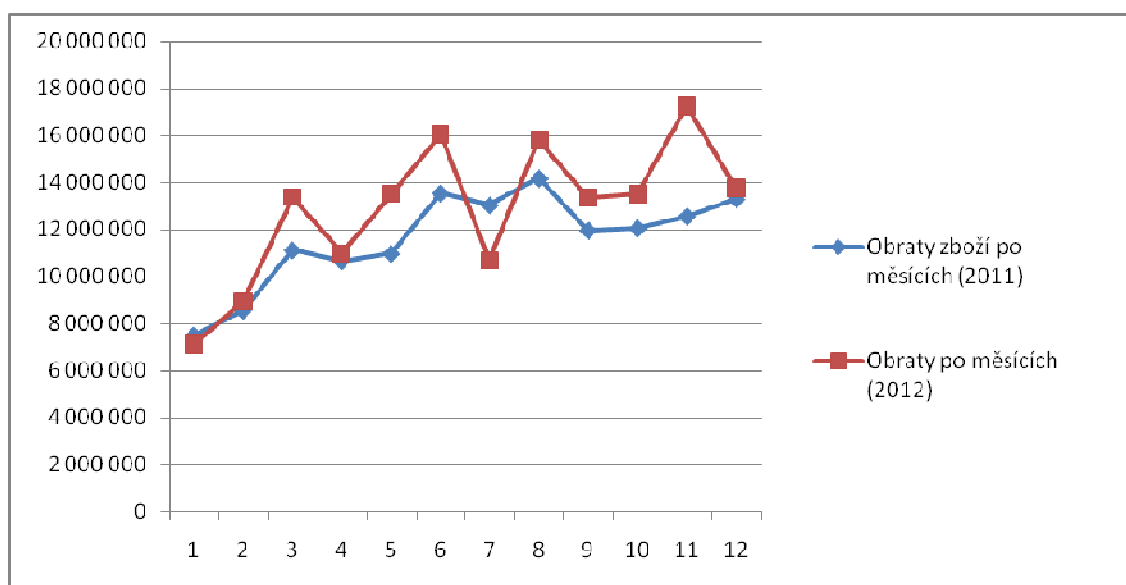
Na základě výsledků dotazníkového šetření je zde sestaven profil typického kupujícího podlahových krytin, který vznikl z nejčastějších odpovědí na otázky v dotazníku.

Podlahovou krytinu nejčastěji kupuje jednačtyřicetiletý muž, který má ukončené středoškolské vzdělání s maturitou. Žije ve vztahu s další osobou. Jeho měsíční příjem je v rozmezí 21 000 až 30 000 Kč. Ke koupi podlahové krytiny jej vede renovace starých a nemoderních podlah v bytě. Chce si koupit moderní podlahovou krytinu (s největší pravděpodobností to bude dřevěná, vinylová nebo laminátová podlaha). Při nákupu poměřuje kvalitu s cenou podlahové krytiny. Za nákup utratí přibližně 11 000 až 15 000 Kč. Nákup podlahové krytiny nebude rozhodně unáhlený, o koupi totiž uvažuje již několik měsíců a na konečném rozhodnutí se domluví ještě s další osobou.

Na závěr analýzy zákazníka je řešena otázka: Kdy se zboží nakupuje?

Při hledání odpovědi se vychází z interních dat společnosti, ze kterých je možné pozorovat vývoj nákupů během roku. Následující graf zobrazuje objemy nákupů v jednotlivých měsících.

Obrázek 11: Vývoj nákupů zboží po měsících (v Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku je patrné, že nejmenší poptávka po podlahových krytinách je v zimních měsících, především v lednu a únoru. V zimním období je rovněž stagnace stavebních prací. A právě na aktivitě ve stavebnictví je poptávka po podlahových krytinách poměrně závislá. Na jaře poptávka po podlahových krytinách postupně roste. Tento trend trvá až do léta. V červenci dochází k poklesu – tento měsíc lidé nejvíce cestují a vybírají si dovolené, proto objem stavebních prací, především rekonstrukcí bytů a domů klesá, tím pádem klesá i poptávka po podlahových krytinách. Ke konci roku poptávka

vzroste, to je způsobeno slevovými akcemi, dochází k doprodeji starých kolekcí. Plus lidé si také pořízují podlahové krytiny jako dárky k Vánocům. [31]

3.1.2 Analýza konkurence

Zde jsou uvedeni hlavní konkurenti pro zamýšlený projekt Otevření nové pobočky. Pro hledání konkurenčních firem v Královéhradeckém kraji byl použit server www.firmy.cz, který je největším uceleným katalogem firem na českém internetu. Zároveň se jedná o důvěryhodný zdroj, protože je provozován největším českým poskytovatelem internetových služeb, a to firmou Seznam.cz.

Za konkurenční byly vybírány takové firmy, které mají právní formu podnikání s.r.o. nebo a.s. Dále musely firmy nabízet podobný sortiment zboží jako nejmenovaná společnost. V následující tabulce je uveden přehled zjištěných konkurenčních firem, které splňovaly stanovené podmínky.

Tabulka 19: Přehled konkurenčních firem v Královéhradeckém kraji

Název firmy	Nabídka podlah	Provozovna	Tržby za poslední zjištěný rok	Rok
Skladpodlah s.r.o.	všechny druhy	Hradec Králové	27 083 tis. Kč	2011
B+B Podlahy s.r.o.	všechny druhy	Hradec Králové	3 997 tis. Kč	2011
STEP STYLE spol. s r.o.	všechny druhy	Hradec Králové	129 447 tis. Kč	2007
Daros profi, s.r.o.	všechny druhy	Dvůr Králové n./L., Trutnov	25 161 tis. Kč	2011
HTP Trading s.r.o.	Exotické dřeviny	Vrchlabí	nezjištěno	
Podlahářství Láska s.r.o.	všechny druhy	Vamberk, Kostelec nad Orlicí	nezjištěno	
PODLAHY A DVEŘE, s.r.o.	všechny druhy	Chlumeck nad Cidlinou	3 851 tis. Kč	2011

Zdroj: Vlastní zpracování

U každé firmy byla zjišťována nabídka zboží. Kde je uvedena nabídka podlah pod označením všechny druhy, tam je nabídka ucelená (dřevěné, korkové, plovoucí, laminátové, PVC podlahy a další). Pro alespoň hrubé porovnání velikostí firem, byly zjišťovány tržby za poslední zjištěný rok pomocí serveru www.justice.cz. Jak je patrné z tabulky, ne všechny firmy dodržují ze zákona povinné zveřejňování účetních závěrek.

Z hlediska projektu Otevření nové pobočky v Královéhradeckém kraji bylo zjištěno, že 3 konkurenční firmy mají provozovnu v krajském městě Hradci Králové. V ostatních městech v kraji je zastoupení vždy jen jedné firmy.

Celkově největším konkurentem je firma STEP STYLE spol. s r.o. – po České republice provozuje již 3 pobočky a sídlo firmy má v Olomouci, ovšem v Královéhradeckém kraji provozuje pobočku pouze jednu. Stejně jako nejmenovaná firma nabízí ucelený sortiment podlahových krytin.

Za konkurenta lze považovat i akciovou společnost Matrix, která se zabývá výrobou řeziva, prken, ale i masivních dřevěných podlah. Jedná se sice o přímého konkurenta pouze v nabídce klasických dřevěných podlah, ale svou velikostí jde o společnost, která jistě patří na listinu konkurenčních firem Královéhradeckého kraje.

Do konkurence spadají i mezinárodní společnosti Baumax, Hornbach či OBI, které mají své pobočky i v Královéhradeckém kraji. Tyto společnosti konkurují nejmenované firmě omezenou nabídkou základních podlahových krytin a dále podlahovým příslušenstvím. Kvalita nabízeného zboží v oblasti podlahových krytin je však u těchto řetězců nižší.

3.2 Strategie podnikatelského projektu

Plánovaný podnikatelský projekt uvažuje již zaběhlá fungující společnost. Proto při volbě vhodné strategie tohoto projektu je třeba zohlednit výsledky analýzy společnosti jako celku. A zároveň musí být při volbě vhodné strategie projektu zohledněny výsledky analýzy trhu, poptávky, zákazníků a konkurence, které se týkali již konkrétního podnikatelského projektu Otevření nové pobočky. [1].

Na základě provedených analýz v předešlých částech práce se jeví jako optimální strategie penetrace trhu, která je zaměřená na rozšíření stávajícího zboží firmy na stávajícím trhu. Za doplňkovou strategii je zvolena marketingová strategie zaměřená na konkurenci, konkrétně profilová strategie – pomocí ní by se měla firma soustředit na nabídku kvalitního zboží a služeb.

3.3 Marketingový mix

Do marketingového mixu 4P spadají 4 základní komponenty: produkt, cena, podpora prodeje neboli komunikace a distribuce. V rámci marketingového mixu by mělo dojít k optimálnímu nastavení a provázání těchto komponent, které budou rozvíjet zvolenou strategii podnikatelského projektu. [1].

„4P koncept marketingového mixu představuje názory prodejců na marketingové nástroje k ovlivnění kupců. Z hlediska kupujícího je každý marketingový nástroj určen k tomu, aby přinesl prospěch zákazníkovi.“ [5, s. 58]

Marketingový mix z hlediska prodejců (4P) by měl být v souladu s marketingovým mixem z hlediska spotřebitele (4C).

Tabulka 20: Marketingový mix

4P	4C
Product (produkt)	Customer solution (řešení potřeb zákazníka)
Price (cena)	Customer cost (výdaje zákazníka)
Place (distribuce)	Convenience (dostupnost řešení)
Promotion (podpora prodeje)	Communication (komunikace)

Zdroj: [5, s. 58]

3.3.1 Produkt

Zboží a služby, které budou dostupné na nové pobočce, musí především uspokojovat potřeby zákazníků – ty nejčastější byly uvedeny v analýze zákazníků.

V plánované pobočce v Královéhradeckém kraji bude nabízen kompletní sortiment zboží, který firma nabízí i na ostatních pobočkách (představeno již v předchozích kapitolách). Důraz v nabídce by měl být kladen na takové produktové skupiny, které byly v analýze zákazníků vyhodnoceny jako nejvíce žádané: dřevěné, vinylové a laminátové podlahy.

Pro podporu zvolené strategie podnikatelského projektu je klíčová kvalita nabízeného základního, doplňkového zboží, a také služeb.

Zboží, které se dostane k zákazníkům, by nemělo být příliš kazové, mělo by být kvalitně zabalené a působit při koupi dojmem, že se jedná o zboží na vysoké úrovni.

Klíčovou roli hraje úroveň nabízených služeb. Právě ty mohou být silnou zbraní, jak se odlišit od konkurence a získat nad ní konkurenční výhodu. Do služeb, které firma bude na plánované pobočce nabízet, patří:

- poradenství při výběru a nákupu sortimentu na pobočce ze strany prodavačů
- půjčovna a servis brusných strojů
- instalace zakoupených podlahových krytin
- pořádání školení a seminářů o podlahových krytinách pro pravidelné odběratele

- pro VIP klienty zpřístupnění klientské zóny 24 hodin denně

Pro spokojenost zákazníků je rovněž důležité, aby byly jasně nastaveny a prezentovány záruční podmínky a aby byly rychle vyřizovány případné reklamace. Zde bude použit postup z ostatních poboček.

3.3.2 Cena a cenová politika

Analýza zákazníků ukázala, že nejčastěji při nákupu podlahových krytin kupující zvažují poměr cena/kvalita. Z toho vyplývá, že zákazníci se nerozhodují pouze na základě nejnižší ceny, ale jde jim také o kvalitu tohoto zboží. Dále bylo v dotazníkovém šetření zjištěno, že nákup podlah je spojen s dlouhodobým rozhodováním a s vyšším finančním obnosem. Zákazníci tak zvažují více faktorů, které vstupují do konečného rozhodnutí o nákupu – kvalita, dostupnost zboží, poprodejní služby a jiné.

V analýze trhu a poptávky bylo dále zjištěno, že Královéhradecký kraj (kde je plánováno otevření nové pobočky) má velice podobné rysy jako Plzeňský kraj (kde již existuje pobočka společnosti).

Volba cenové úrovně musí vycházet z dlouhodobé strategie společnosti a zároveň by měla odpovídat i vybrané strategii podnikatelského projektu [1].

Díky výše zmíněným poznatkům je pro plánovaný projekt zvolena cenová politika, která je uplatňována v rámci zkoumané společnosti:

- ceny zboží a služeb pro koncové zákazníky, které jsou konkurenceschopné, ale ne nejnižší na trhu
- uplatňování množstevních slev u stálých zákazníků a zákazníků s jednorázovými velkými odběry (slevy budou řešeny individuálně u každého odběratele)

Platební podmínky budou zachovány stejné, jako jsou uplatňovány v rámci celé společnosti, tzn. standardní splatnost faktur do 30 dnů. Významní odběratelé budou řešeni individuálně.

3.3.3 Podpora prodeje

V této podkapitole jsou vymezeny konkrétní formy podpory prodeje zboží a služeb. Obecně se jedná o formy marketingové komunikace, které pomohou přiblížit nabízené

zboží a služby koncovým zákazníkům a které firmě pomohou navázat vztahy se zákazníky v rámci plánované pobočky v Královéhradeckém kraji.

Každá forma podpory prodeje je spojena s určitými potřebnými náklady na její realizaci. Těmto nákladům bude věnována bližší pozornost až v části Marketingové výnosy a náklady. Nyní jsou pouze uvedeny vhodné formy podpory prodeje pro plánovaný podnikatelský projekt:

Reklama - outdoorová: billboardy, polepy laviček, městské hromadné dopravy, polepy firemních vozidel, letáky

- regionální rozhlas – např.: Český rozhlas Hradec Králové
- regionální tisk – např.: Hradecký deník, Krkonošský deník
- internet – PPC kampaně, webová prezentace
- reklamní předměty – psací bloky, propisky

Public relations - vydávání tiskových zpráv

- podpora místní charitativní organizace

Osobní komunikace - Obchodní zástupci

Sponzoring - podpora regionálních sportovního družstva

Event marketing - uspořádání společenské akce

- účast na regionálním oborovém veletrhu nebo výstavě

3.3.4 Distribuční cesty

Distribuce řeší způsob dopravy výrobků od výrobce až ke koncovému zákazníkovi. Z tohoto hlediska se společnost nachází již mezi výrobcem a koncovým zákazníkem, protože zboží nakupuje u výrobců a dále prodává. Vystupuje tak v roli velkoobchodníka i maloobchodníka.

V roli velkoobchodníka zboží prodává dalšímu článku v distribuci (maloobchodníkovi) a ten teprve prodává zboží koncovému spotřebiteli. V roli maloobchodníka už nejmenovaná firma prodává své zboží přímo koncovému spotřebiteli pomocí svých poboček.

Pro potřeby projektu Otevření nové pobočky je řešena distribuce především z maloobchodního hlediska. Velkoobchodní činnost společnosti je řešena centrálně. Velkoobchodní vztahy jsou vytvářeny pomocí obchodních zástupců společnosti.

Plánovaná pobočka v Královéhradeckém kraji bude fungovat jako maloobchodní jednotka společnosti. Půjde tak o uspokojování potřeb koncových zákazníků.

Součástí nové pobočky bude sklad. Zboží bude vystaveno jak na prodejně, tak bude drženo i ve skladových zásobách, pro případ, kdyby bylo potřeba flexibilně reagovat na vyšší poptávku po určitém sortimentu zboží.

Firma si bude přepravu zboží zajišťovat svépomocí. Zboží se bude na novou pobočku přivážet firemními dodávkami z centrálního skladu, který je umístěn v areálu sídla společnosti. Dodávky zboží se budou provádět nepravidelně, podle stavu skladových zásob. Dále, dle potřeby, bude možno provádět přerozdělení skladových zásob mezi jednotlivými pobočkami. To bude možné díky existenci skladů na všech pobočkách firmy.

Nová pobočka musí být dobře dostupná z hlediska silniční dopravy. Zaprvé musí být přístupný sklad pro závoz zboží a zadruhé musí být přístupný sklad a prodejní prostory pro odvoz zakoupeného zboží samotnými zákazníky.

Podmínky dodání zboží - veškeré nabízené zboží bude pro zákazníky připraveno na pobočce k okamžitému odběru. Pokud se na pobočce objeví zákazník, který bude požadovat velký odběr určitého zboží, který již není skladem, bude zásilka dodána zákazníkovi na určenou adresu následující pracovní den.

3.4 Marketingové výnosy a náklady podnikatelského projektu

Na závěr 3. kapitoly je proveden plán marketingových výnosů a nákladů. Obě složky jsou plánovány pro první rok provozu pobočky, tedy rok 2014.

Odhad vychází z provedených marketingových analýz, ze zvolené strategie a z jednotlivých komponent marketingového mixu.

3.4.1 Marketingové výnosy

Marketingové výnosy jsou tvořeny odhadem očekávaných prodejů, respektive tržeb z prodeje zboží a služeb. [1]

Odhadované prodeje zboží

V předchozích marketingových analýzách prováděných v rámci této kapitoly (analýza trhu, poptávky, závislost výnosů na sezónních vlivech, atd.) byly zjištěny velké podobnosti mezi Královéhradeckým krajem (krajem, kde je plánována nová pobočka) a Plzeňským krajem (kde již pobočka společnosti existuje). Existují tak velmi podobné rysy mezi existující a plánovanou pobočkou. Z toho důvodu jsou prodeje na nové pobočce odhadnuty trendově, podle prodejů na existující Plzeňské pobočce. Je třeba však vzít v potaz, že nová pobočka nemůže být v Královéhradeckém kraji tak zaběhlá jako pobočka, která existuje již několik let. Odhady prodejů na plánované pobočce jsou proto sníženy ještě o 10%.

Pro zjednodušení přehledu prodejů je portfolio zboží rozčleněno na 5 větších skupin.

- 1) Podlahové krytiny - Podlahy jsou prodávány ve více kvalitativních provedeních. Avšak pro zjednodušený přehled prodejů bude uveden prodej podle průměrné maloobchodní ceny za m².
- 2) Podlahářská chemie - jsou prodávána různá balení, dle hmotnosti. Zde budou prodeje prezentovány z průměrné ceny za 1kg.
- 3) Nářadí
- 4) Brusné stroje
- 5) Ostatní podlahářské příslušenství

U skupiny produktů 3, 4 a 5 jsou prodeje prezentovány podle průměrné maloobchodní ceny za 1 ks.

V následující tabulce jsou uvedeny dosažené prodeje za jednotlivé skupiny zboží na Plzeňské pobočce (roky 2010 až 2012) a naplánované prodeje pro tuto pobočku na probíhající rok 2013 [31]. Z těchto let je stanoven průměrný meziroční růst prodejů, ze kterého vycházejí plány prodejů pro uvažovanou novou pobočku.

Před vyčíslením prodejů je třeba ještě zmínit vývoj průměrných cen za jednotlivé skupiny produktů a služeb v čase. Na vývoj cen má vliv růst cenové hladiny, změna DPH nebo vývoj cen na trhu. Společnost zvyšuje meziročně ceny přibližně o 2% [31]. Tento růst cen je zachován i pro plán prodejů.

Tabulka 21: Plán prodejů zboží

Odhad prodejů (zboží)	2010	2011	2012	2013	průměrný meziroční růst	2014
Podlahové krytiny						
- průměrná cena za m2 (v Kč)	378	386	394	402	2%	410
- prodaných m2	32 736	35 200	36 289	37 801	5%	35 722
Podlahářská chemie						
- průměrná cena za 1 kg (v Kč)	187	191	195	199	2%	203
- prodaných kg	4 105	4 321	4 596	4 739	5%	4 478
Nářadí						
- průměrná cena za kus (v Kč)	337	344	351	358	2%	365
- prodaných kusů	2 377	2 556	2 719	2 955	7%	2 846
Brusné stroje						
- průměrná cena za kus (v Kč)	43 931	44 828	45 743	46 676	2%	47 629
- prodaných kusů	42	43	43	45	2%	41
Ostatní podlahářské příslušenství						
- průměrná cena za kus (v Kč)	209	214	218	222	2%	227
- prodaných kusů	4 724	4 972	5 234	5 628	6%	5 369

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové tržby z prodeje zboží pro rok 2014 jsou plánovány ve výši 19 765 tis. Kč.

Odhadované prodeje služeb

Služby, které budou nabízeny na nové pobočce, lze rozčlenit do následujících skupin:

1. půjčovna a servis brusných strojů
2. semináře a školení pro odběratele
3. instalace podlahových krytin

Poskytnuté služby jsou účtovány hodinovou sazbou. V tabulce plánu prodeje služeb je tedy uvedena průměrná sazba za hodinu práce pro jednotlivé skupiny služeb. Plán počtu naučovaných hodin za jednotlivé práce vychází opět z hodnot existující pobočky, stejně jako u plánu prodeje zboží.

Tabulka 22: Plánované prodeje služeb

Plán prodeje (služby)	2010	2011	2012	2013	průměrný meziroční růst	2014
Půjčovna a servis brusných strojů						
- průměrná sazba za hodinu (v Kč)	453	462	472	481	2%	491
- počet hodin	1 493	1 606	1 708	1 857	7%	1 788
Semináře, školení odběratelů						
- průměrná sazba za hodinu (v Kč)	576	587	599	612	2%	624
- počet hodin	200	202	210	212	2%	195
Instalace podlahových krytín						
- průměrná sazba za hodinu (v Kč)	296	302	308	315	2%	321
- počet hodin	1 302	1 343	1 459	1 569	6%	1497

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové tržby z prodeje služeb za rok 2014 jsou plánovány ve výši 1 480 tis. Kč.

3.4.2 Marketingové náklady

Marketingové náklady představují veškeré náklady spojené se zabezpečením všech marketingových aktivit podnikatelského projektu. [1]

Tabulka 23: Marketingové náklady

Název aktivity	Odhad nákladů (v Kč)	Zajištění aktivity
Billboardy	100 000	outsourcing (návrhy vlastní)
Reklamní plachty a cedule pro vyznačení pobočky	20 000	outsourcing (návrhy vlastní)
Letáky	5 000	vlastní zdroje
Reklama v městské hromadné dopravě	30 000	outsourcing (návrhy vlastní)
Inzerce u Český Rozhlas Hradec Králové	20 000	outsourcing (návrhy vlastní)
Inzerce v tisku - Hradecký deník	40 000	outsourcing (návrhy vlastní)
Internetová propagace	50 000	outsourcing
Reklamní předměty	10 000	outsourcing
Sponzoring - FC Hradec Králové	50 000	vzájemná spolupráce s FC
Event marketing - Závod podlahářů	30 000	vlastní zdroje

Zdroj: Vlastní zpracování

4 Velikost a umístění nové pobočky

Volbu umístění a velikosti nové pobočky ovlivňuje mnoho faktorů. Mezi ty hlavní patří:

- odhadovaná velikost trhu a poptávky
- dobrá dostupnost, především pro automobily
- způsob nabídky sortimentu podlahových krytin
- obydlí spádové oblasti (respektive, kolik měst a obcí leží od pobočky v určité vzdálenosti, v rámci které by mohli být zákazníci ochotni dojet na pobočku)
- vhodná lokalita z hlediska ostatních konkurentů v místě

V analýze trhu a poptávky byla zjištěna v mnoha ohledech podobnost Královéhradeckého a Plzeňského kraje. Na základě tohoto zjištění je předpokládáno, že velikost nové pobočky by měla být velmi podobná s již existující pobočkou v Plzeňském kraji, konkrétně v Plzni.

Základní parametry Plzeňské pobočky jsou následující:

- obchodní prostory ve vlastnictví společnosti
- umístění na kraji krajského města Plzně, u důležité výpadové komunikace
- velikost užitných prostor, včetně skladu, je 610 m²
- parkoviště přímo před prodejnou, dobrá dostupnost automobilem

Pro novou pobočku jsou hledány takové obchodní prostory, které odpovídají výše uvedeným základním parametrům a které je možné koupit. Koupě nemovitosti je požadavkem společnosti [31].

V rámci této práce je však uvažován i dlouhodobý pronájem obchodních prostor. Rozdíl mezi koupí a pronájmem objektu má zcela jistě určitý dopad na finanční plán projektu a na vyhodnocení ekonomické efektivnosti projektu. V dalších částech práce dojde k porovnání výhodnosti pronájmu či koupě obchodních prostor.

Z nabídek dostupných na internetu (Při hledání vhodných objektů byly použity internetové vyhledávače Seznam a Google) nejvíce vyhovují obchodní prostory, které nabízí realitní kancelář M&M Reality na serveru Netrealit.cz.

Jedná se o zděné obchodní prostory umístěné v části Kukleny na předměstí krajského města Hradce Králové. Prostory se nachází u výpadové komunikace na Prahu. Celková užitná plocha je 584 m². Objekt má nadzemní podlaží, které je rovněž možné využít pro nabídku podlahových krytin nebo pro kanceláře.

Obrázek 12: Obchodní prostory



Zdroj: [21]

Požizovací cena objektu je 3 850 tis. Kč. Objekt je možné i dlouhodobě pronajmout, měsíční nájem činí 28 000 Kč, bez energií.

K objektu vede asfaltová příjezdová komunikace, včetně parkovací plochy přímo před objektem, který je součástí objektu.

Výhodou těchto prostor je výborné umístění z hlediska spádové oblasti i z hlediska ostatních konkurentů v místě.

V analýze konkurence byly zjištěny 3 společnosti, které mají svou pobočku v Hradci Králové a které jsou z hlediska nabízeného sortimentu přímým konkurentem. Na následujícím obrázku jsou vyznačena místa, kde se nachází pobočky konkurenčních společností.

Obrázek 13: Umístění konkurence



A = B+B podlahy s.r.o.

B = Step Style s.r.o.

C = Sklad podlah s.r.o.

D = obchodní prostory pro novou pobočku

Zdroj: Vlastní zpracování pomocí Google maps

Z obrázku je patrné, že konkurenční firmy se nachází ve zcela jiné části krajského města. Objekt pro novou pobočku se nachází na ulici Pražská, kde je vysoká frekvence provozu, protože se zde spojují 2 důležité komunikace – Pražská a Kutnohorská. Obchodní prostory jsou dobře dostupné pro zákazníky i ze vzdálenějších měst a obcí, které jsou od tohoto místa zhruba 30 minut jízdy (např.: Chlumeck nad Cidlinou, Opatovice nad Labem, Lázně Bohdaneč a další).

5 Technické zajištění a plán investičního majetku

5.1 Technické zajištění

Tato podkapitola je zaměřena na zajištění projektu z hlediska provozu obchodních prostor.

Vytipované obchodní prostory jsou zcela prázdné, bez jakéhokoliv materiálového vybavení. Navíc je potřeba prostory přizpůsobit z hlediska plánovaných obchodních aktivit, tzn. přizpůsobit prodejní prostory, kde bude zboží nabízeno, upravit skladové prostory, vybavit kanceláře a prodejní prostory administrativním vybavením, zabezpečit objekt proti krádežím a upravit exteriér budovy do firemních motivů a barev.

Vybavení prodejních prostor

V rámci projektu Otevření nové pobočky je uvažováno o nákupu stojanů pro výstavu zboží, instalace ukázkových podlahových krytin na podlahy v prodejně, zakoupení a instalace vhodného osvětlení prostor a další vybavení interiérů. Celkové náklady na toto vybavení jsou odhadovány ve výši 200 000 Kč.

Vybavení skladovacích prostor

Zde je počítáno především s pořízením skladovacích regálů, vybavení pro balení a expedici zboží a také skladový elektrický vozík v pořizovací ceně 70 000 Kč. Celkové náklady se odhadují ve výši 120 000 Kč.

Administrativní vybavení

V rámci administrativního vybavení se počítá s následujícími prostředky: kancelářský nábytek (stoly, židle, skříně a další), 2 počítačové sestavy, 2 multifunkční zařízení (tiskárna, kopírka, fax, skener), 2 mobilní telefony, připojení k internetu, kancelářské potřeby (papíry, šanony a další). Celkové náklady na administrativní vybavení jsou odhadovány ve výši 120 000 Kč.

Ostatní náklady jsou odhadovány ve výši 850 000 Kč. Jsou zde započítány náklady na úpravu exteriérů objektu, zabezpečovací zařízení objektu, pořízení nové dodávky pro rozvoz a dovoz zboží (pořizovací cena je 450 000 Kč) a osobní automobil pro potřeby pro pracovní účely vedoucího pobočky (pořizovací cena 300 000 Kč)

5.2 Plán investičního majetku

Zde je uveden rozpis veškerého potřebného investičního, neboli dlouhodobého odepisovaného majetku.

Do tohoto majetku, svou dobou životnosti a pořizovací cenou, patří následující položky [12]:

Tabulka 24: Dlouhodobý majetek (v tis. Kč)

	Pořizovací cena (v Kč)	Doba odepisování (v letech)
Nemovitost – obchodní prostory	3 850	30
Skladový elektrický vozík	70	5
Dodávka	450	5
Osobní automobil	300	5

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě pronájmu obchodních prostor je celková výše potřebného investičního majetku nižší o cenu nemovitosti.

6 Lidské zdroje

Pro správné fungování nové pobočky je nezbytné zajistit potřebné lidské zdroje, které budou splňovat nároky na požadovanou kvalifikaci a které budou mít dostatečné dovednosti a zkušenosti v oboru. Pro hladký provoz pobočky musí být rovněž stanoven optimální počet pracovních sil na příslušné pozice.

Dále je třeba vymezit mzdové ohodnocení, které bude adekvátní potřebným pracovním pozicím. S tím souvisí kalkulace osobních nákladů na nové zaměstnance.

Některé pozice si vyžádají vyšší nároky na znalosti a dovednosti v oboru, proto je potřeba počítat i s náklady na vhodná výběrová řízení některých pracovníků a s náklady na školení. [1]

Následující tabulka vymezuje přehled pracovních míst potřebných pro provoz nové pobočky, včetně základních požadavků na pracovní pozice a předpokládaných základních mezd.

Tabulka 25: Potřebné pracovní pozice

Pracovní místo	Počet pracovních míst	Požadavky na vzdělání	Požadavky na praxi	Právní forma	Zdroj uchazečů	Základní mzda
Vedoucí pobočky	1	VŠ	5 let	HPP	Kraj	31 000 Kč
Servisní technik	1	Výuční list	10 let	HPP	Okres	22 000 Kč
Prodavač	3	SŠ s maturitou	1 rok	HPP	Okres	17 000 Kč
Logistický pracovník	1	SŠ s maturitou	1 rok	HPP	Okres	15 000 Kč
Podlahář	1	Výuční list	5 let	HPP	Okres	15 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní pozice Vedoucí pobočky vyžaduje nejvyšší nároky na lidské zdroje. Řídící pracovník hraje klíčovou roli v otázce správného fungování a prosperity nové pobočky. Jsou na něj kladeny nejvyšší nároky jak z hlediska osobní odpovědnosti, tak z hlediska provádění důležitých rozhodnutí. Proto výběrové řízení pro tuto pracovní pozici je nejnáročnější a je potřeba jej zahájit s dostatečným předstihem před otevřením nové pobočky. Tato pozice vyžaduje delší dobu na interní zaškolení.

Servisní technik – pozice, která vyžaduje pracovníka s vynikající zručností, dlouhými zkušenostmi a dovednostmi, a to především v oblasti podlahářských či truhlářských strojů (brusné stroje, frézy, a další).

Prodavač – pracovní pozice, kde je kladen důraz na výběr osob s dobrými morálními vlastnostmi a dobrou úrovní projevu, komunikace. Prodavači musí rovněž vytvořit na pracovišti dobrý kolektiv. Podmínkou pro přijetí je ochota učit se novým věcem a projít důkladným interním školením o nabízeném sortimentu a základech administrativy.

Logistický pracovník – pracovní pozice s rozmanitější pracovní náplní. Logistický pracovník bude mít na starost sklad, přípravu zboží na expedici a rozvoz objemnějších zakázek, pokud jej bude zákazník vyžadovat.

Podlahář - pracovní pozice, která vyžaduje manuálně zručnou osobu s výučním listem v oboru podlahářské práce.

Mzdové ohodnocení pracovních pozic uvedené v tabulce 25, vychází ze zkušeností nejmenované společnosti při odměňování zaměstnanců na odpovídajících pozicích.

Výběr pracovníků bude probíhat přímo v Královéhradeckém kraji, respektive v okrese Hradec Králové (viz požadavky, tabulka 25), kde bude probíhat spolupráce s vybranou pracovní agenturou, která zajistí předvýběr uchazečů o zaměstnání na základě přesně daných požadavků. Finální výběr pracovníků proběhne ve spolupráci s tamní personální agenturou a s jednateli společnosti.

Příjem nových pracovníků proběhne v několika etapách. 3 měsíce před otevřením nové pobočky bude uzavřena pracovní smlouva s vedoucím pobočky. Na něj budou kladeny největší nároky na zaškolení a na rozběhnutí nové pobočky.

Měsíc před otevřením pobočky budou přijati prodavači, servisní technik a logistický pracovník, kteří také projdou potřebným interním školením. Na jejich zaškolení se již bude podílet vedoucí pobočky.

S podlahářem bude uzavřena pracovní smlouva až na začátku provozu nové pobočky.

7 Finanční plán projektu

Tato kapitola je věnována podnikatelskému projektu po stránce finanční. V první fázi jsou stanoveny výnosy a náklady plynoucí z projektu. V další části je stanoven potřebný majetek a zdroje pro jeho krytí. Poslední část tvoří peněžní toky plynoucí z projektu, tedy příjmy a výdaje, které projekt bude generovat. Finanční plán je sestaven na období 2013 až 2017, tedy na období, které odpovídá strategickému plánu společnosti.

Jelikož se technicko-ekonomická studie týká podnikatelského projektu již existující společnosti, je třeba se soustředit na majetek, zdroje, výnosy, náklady a peněžní toky pouze tohoto projektu, aby bylo možné posoudit efektivnost tohoto projektu. [1]

Ve finančním plánu jsou uvažovány dvě varianty – koupě a pronájem obchodních prostor pro novou pobočku. Každá z variant se vyvíjí v určitých položkách rozdílně, což se projeví na výsledných finančních kritériích, např.: na provozním výsledku hospodaření.

7.1 Plán výnosů

7.1.1 Tržby za prodej zboží a služeb

Tržby z prodeje zboží a služeb vychází z plánu prodeje, který byl sestaven v podkapitole Marketingové výnosy. V roce 2013 nejsou generovány žádné výnosy projektu, nová pobočka bude teprve ve fázi nutných investic a příprav na otevření. Až od začátku roku 2014 bude pobočka v provozu. Od roku 2015 je odhadován meziroční růst tržeb o 5%, a to z důvodu nárůstu marketingových aktivit směrem k zákazníkům (marketingové náklady porostou meziročně přibližně o 20%).

Tabulka 26: Tržby za prodej zboží (v tis. Kč)

Tržby za prodej zboží	2013	2014	2015	2016	2017
Podlahové krytiny	0	14 646	15 378	16 147	16 955
podíl z celkových tržeb (v %)		74,1%			
Podlahářská chemie	0	909	954	1 002	1 052
podíl z celkových tržeb (v %)		4,6%			
Náradí	0	1 039	1 091	1 145	1 203
podíl z celkových tržeb (v %)		5,3%			
Brusné stroje	0	1 953	2 051	2 153	2 261
podíl z celkových tržeb (v %)		9,9%			
Ostatní podlahářské příslušenství	0	1 218	1 279	1 343	1 410
podíl z celkových tržeb (v %)		6,2%			
Celkové tržby za prodané zboží	0	19 765	20 753	21 791	22 880

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 27: Tržby za prodej služeb (v tis. Kč)

Tržby za prodej služeb	2013	2014	2015	2016	2017
Půjčovna a servis brusných strojů	0	900	945	992	1 042
podíl z celkových tržeb (v %)		60,8%			
Semináře, školení odběratelů	0	130	137	143	150
podíl z celkových tržeb (v %)		8,8%			
Instalace podlahových krytin	0	450	473	496	521
podíl z celkových tržeb (v %)		30,4%			
Tržby celkem	0	1 480	1 554	1 632	1 713

Zdroj: Vlastní zpracování

Ostatní výnosy nejsou z projektu očekávané.

7.2 Plán nákladů

7.2.1 Náklady na prodej zboží

U nákladů na prodané zboží je velký předpoklad, že se budou vyvíjet v závislosti na tržbách z jejich prodeje, neboť u obchodní společnosti jde o nákup zboží od dodavatelů a následný prodej s určitou ziskovou marží. Nabízí se proto možnost stanovit náklady na prodané zboží procentním poměrem k tržbám.

Nejdříve je však nutné prokázat, že závislost na vývoji tržeb skutečně existuje, k tomu slouží korelační analýza, konkrétně je použit výpočet podle Pearsonova korelačního koeficientu [3]:

Obrázek 14: Stanovení hodnoty korel. koeficientu

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

Zdroj: [3, s. 207]

Interpretace zjištěné hodnoty koeficientu korelace je uvedena v následující tabulce:

Tabulka 28: Koeficient korelace: Interpretace

Koeficient korelace:	
Interpretace	
r=1	naprostá závislost
1>r>=0,9	velmi vysoká závislost
0,9>r>=0,7	vysoká závislost
0,7>r>=0,4	střední závislost
0,4>r>=0,2	nízká závislost
0,2>r>0	slabá (nepoužitelná) závislost
0	naprostá nezávislost

Zdroj: Vlastní zpracování dle [3]

Závislost nákladů prodaného zboží na tržbách z prodeje zboží lze vyhodnotit za prokazatelnou tehdy, když koeficient korelace dosáhne hodnoty vyšší než 0,5. [3]

Nejprve je posouzena závislost nákladů na prodej zboží na tržbách z prodeje zboží u celé společnosti za poslední 4 roky.

Tabulka 29: Prokázání závislosti na tržbách (položky rozvahy jsou v tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012	Korel. Koef.
Tržby z prodeje zboží	100 514	146 019	137 855	152 817	-
Náklady na prodané zboží	76 821	114 999	108 203	119 304	0,9995

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je patrné, že existuje téměř naprostá závislost. Plán nákladů na prodané zboží v rámci nové pobočky je proto stanoven procentním podílem k tržbám. Náklady na prodané zboží u společnosti tvoří průměrně za poslední 4 roky 76,9% z tržeb, tento podíl je zachován i pro potřeby vytvářeného finančního plánu.

Tabulka 30: Plán nákladů na prodané zboží (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje zboží	0	19 765	20 753	21 791	22 880
Náklady na prodané zboží	0	15 199	15 959	16 757	17 595

Zdroj: Vlastní zpracování

7.2.2 Výkonová spotřeba

Provoz nové pobočky je spojen se spotřebou energií, vznikají tak náklady na elektřinu, vodu a teplo. Tyto náklady závisí na cenách lokálních dodavatelů energií a na spotřebovaném objemu energií.

V části Hradce Králové, kde je umístěna nová pobočka, dodávku energií zajišťují následující společnosti:

- E.ON, a.s. – dodávky elektřiny
- Královéhradecká provozní, a.s. – dodávky vody
- Tepelné hospodářství Hradec Králové, a.s. – dodávky tepla

Odhad objemu roční spotřeby energií pro novou pobočku vychází z vnitrofiremních informací společnosti, konkrétně z informací pobočky v Plzni [31], která se svou velikostí velmi podobá nové pobočce. Proto jsou pro novou pobočku předpokládáné stejné objemy spotřeby energií. Ceny za jednotkovou spotřebu elektřiny, vody a tepla vychází z aktuálních ceníků, které jsou zveřejněny na webových stránkách dodavatelských společností. [17], [18], [26]

V následující tabulce je uveden plán celkových nákladů na spotřebu energií pro jednotlivé roky. Meziroční růst nákladů na energie je odhadován ve výši 2%.

Tabulka 31: Náklady na energie: (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Spotřeba elektřiny	25	80	82	83	85
Spotřeba vody	10	30	31	31	32
Spotřeba tepla	30	130	133	135	138
Celkové náklady na energie	65	240	245	250	255

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2013 se předpokládá, že celkové náklady na energie budou zhruba třetinové oproti dalším rokům a to z toho důvodu, že nové obchodní prostory budou využívány až zhruba od druhé poloviny roku 2013. Až do konce roku 2013 se však nebude objekt

vůbec využívat po obchodně-provozní stránce, ale budou probíhat pouze přípravné práce na otevření pobočky k 1.1.2014.

Služby

Do nákladů na služby u zamýšlené nové pobočky patří náklady na školení a vzdělávání pracovníků, odbytové služby (náklady spojené s přepravou zboží a se skladováním), rekonstrukce, opravy a údržby objektu a také marketingové náklady.

Výše uvedené složky byly již naplánovány v podkapitole Marketingové náklady 3.4.2 a také v kapitolách 5 a 6. Nyní provedeme celkové vyčíslení nákladů na služby.

U této položky dochází, poprvé v rámci finančního plánu, k rozdílu těchto plánovaných nákladů pro variantu koupě nemovitosti a pronájmu nemovitosti. V případě pronájmu, spadají do služeb i náklady na pronájem, budou proto vyšší než při koupi nemovitosti.

Tabulka 32: Služby (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Marketingové náklady	50	355	426	511	613
Školení a vzdělávání pracovníků	10	30	31	31	32
Odbytové služby	40	80	82	83	85
Opravy a údržby	470	50	51	52	53
Celkové náklady na služby při variantě koupě objektu	570	515	589	678	783
Celkové náklady na služby při variantě pronájmu objektu	906	858	939	1 034	1 147

Zdroj: Vlastní zpracování

Do konce roku 2013 se budou provádět pouze rekonstrukce a vybavení prostor. Dojde rovněž k zaškolení pracovníků. Pobočka bude v provozu až od 1.1.2014. Vývoj nákladů na služby v jednotlivých letech odráží přípravnou fázi a fázi provozu. U marketingových nákladů je od roku 2014 počítáno s meziročním navýšením o 20%. Toto navýšení má za cíl podpořit plánovaný růst tržeb v jednotlivých letech. U ostatních nákladů je očekáván růst meziročně o 2%.

Výkonová spotřeba pro zamýšlenou novou pobočku v Královéhradeckém kraji je tvořena složkami spotřeba energií a služby.

Tabulka 33: Výkonová spotřeba (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Spotřeba energií	65	240	245	250	255
Služby	570	515	589	678	783
Výkonová spotřeba při koupi objektu	635	755	834	928	1 038
Spotřeba energií	65	240	245	250	255
Služby	906	858	939	1 034	1 147
Výkonová spotřeba při pronájmu objektu	971	1 098	1 184	1 284	1 402

Zdroj: Vlastní zpracování

7.2.3 Osobní náklady

Osobní náklady vycházejí z kapitoly Lidské zdroje. Pro obě varianty, jak koupě, tak pronájem nemovitosti, je potřeba lidských zdrojů totožná. Osobní náklady budou pro obě varianty také stejné.

Ve vývoji mezd v jednotlivých letech je uvažován meziroční nárůst o 2%, který by měl reflektovat vývoj míry inflace v České republice.

V následující tabulce jsou uvedeny roční mzdové náklady pro jednotlivé pracovní pozice na nové pobočce. V roce 2013 jsou mzdové náklady podstatně nižší, protože noví zaměstnanci budou přijati pouze na pár měsíců (viz kapitola 6).

Tabulka 34: Mzdové náklady (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Vedoucí pobočky	93	379	387	394	402
Servisní technik	22	269	274	280	285
Prodavači	51	624	636	649	662
Logistický pracovník	15	184	188	191	195
Podlahář	0	184	188	191	195
Mzdové náklady celkem	181	1 640	1 673	1 706	1 740

Zdroj: Vlastní zpracování

Do osobních nákladů je potřeba započítat i náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění zaměstnanců, které jsou stanoveny jako pevný podíl z celkových mezd ve výši 34% (25% tvoří sociální zabezpečení, 9 % zdravotní pojištění).

Do osobních nákladů jsou započítány i sociální náklady, které obsahují náklady na stravenky, příspěvek na penzijní pojištění a další zvýhodnění poskytnutá zaměstnavatelem. Sociální náklady tvoří 3% celkových mzdových nákladů. [31]

Tabulka 35: Osobní náklady (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Mzdové náklady	181	1 640	1 673	1 706	1 740
Sociální zab. a zdrav. Pojištění	62	558	569	580	592
Sociální náklady	5	49	50	51	52
Celkové osobní náklady	248	2 247	2 292	2 337	2 384

Zdroj: Vlastní zpracování

7.2.4 Odpisy

Do nákladů je nutné zahrnout i odpisy dlouhodobého majetku, který je potřebný pro zajištění provozu nové pobočky. Odpisy vychází z plánu investičního majetku v kapitole 5.2. Celkové odpisy v jednotlivých letech se liší pro variantu koupě a pronájmu nemovitosti.

Tabulka 36: Odpisy - dlouhodobý majetek (v tis. Kč)

	Pořizovací cena	Doba odepisování (v letech)
Nemovitost – obchodní prostory	3 850	30
Skladový elektrický vozík	70	5
Dodávka	450	5
Osobní automobil	300	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Účetní odpisy:

Společnost stanovuje účetní odpisy lineárním způsobem, podle doby životnosti majetku. V následující tabulce je uveden plán účetních odpisů pro obě varianty – koupě nemovitosti a pronájem.

Tabulka 37: Účetní odpisy (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Účetní odpisy – varianta koupě nemovitosti	128	292	292	292	292
Účetní odpisy – varianta pronájem nemovitosti	0	164	164	164	164

Zdroj: Vlastní zpracování

Daňové odpisy:

Společnost stanovuje daňové odpisy rovnoměrným způsobem odepisování. Z hlediska daňových odpisů se bude plánovaný investiční majetek odepisovat 5 let (2. odpisová skupina), kromě nemovitosti, jejíž životnost je 30 let (5. odpisová skupina):

2. odpisová skupina:

- koeficient odepisování pro 1. rok: 11%
- koeficient odepisování pro další roky: 22,25%

5. odpisová skupina:

- koeficient odepisování pro 1. rok: 1,4%
- koeficient odepisování pro další roky: 3,4% [12]

Tabulka 38: Daňové odpisy (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Daňové odpisy – varianta koupě nemovitosti	54	221	313	313	313
Daňové odpisy – varianta pronájem nemovitosti	0	90	182	182	182

Zdroj: Vlastní zpracování

Ostatní náklady nejsou z projektu očekávány.

7.3 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Závěrem plánování výnosů a nákladů je stanoven výsledek hospodaření před zdaněním a následně výsledek hospodaření po zdanění. Pro výpočet výsledku hospodaření po zdanění je třeba upravit základ daně z příjmu a následně vypočítat daň z příjmu.

Základ daně je třeba upravit o rozdíl mezi účetními a daňovými odpisy. Jsou-li účetní odpisy vyšší než daňové, jedná se o přičitatelnou položku, je-li rozdíl záporný, jde o odčitatelnou položku. [2]

Tabulka 39: Rozdíl účetních a daňových odpisů (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
rozdíl účetní - daňové odpisy v případě varianty koupě nemovitosti	74	71	-21	-21	-21
rozdíl účetní - daňové odpisy v případě varianty pronájmu nemovitosti	0	74	-18	-18	-18

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 40: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – varianta koupě nemovitosti (v tis. Kč)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY při variantě koupě nemovitosti	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodané zboží	0	19 765	20 753	21 791	22 880
Náklady na prodej zboží	0	15 199	15 959	16 757	17 595
Výkony	0	1 480	1 554	1 632	1 713
Tržby za prodej vlastních služeb	0	1 480	1 554	1 632	1 713
Výkonová spotřeba	635	755	834	928	1 038
Spotřeba energií	65	240	245	250	255
Služby	570	515	589	678	783
Osobní náklady	248	2 247	2 292	2 337	2 384
Mzdové náklady	181	1 640	1 673	1 706	1 740
Náklady na soc. zabezp. a zdrav. p.	62	558	569	580	592
Sociální náklady	5	49	50	51	52
Odpisy	128	292	292	292	292
Provozní výsledek hospodaření	-1 011	2 752	2 930	3 108	3 285
Daň z příjmu	0	536	553	587	620
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-1 011	2 216	2 377	2 521	2 665
Výsledek hospodaření za účetní období	-1 011	2 216	2 377	2 521	2 665
Výsledek hospodaření před zdaněním	-1 011	2 752	2 930	3 108	3 285

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 41: Plánovaný výkaz zisku a ztráty při variantě pronájmu nemovitosti (v tis. Kč)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY při variantě pronájmu nemovitosti	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodané zboží	0	19 765	20 753	21 791	22 880
Náklady na prodej zboží	0	15 199	15 959	16 757	17 595
Výkony	0	1 480	1 554	1 632	1 713
Tržby za prodej vlastních služeb	0	1 480	1 554	1 632	1 713
Výkonová spotřeba	971	1 098	1 184	1 284	1 402
Spotřeba energií	65	240	245	250	255
Služby	906	858	939	1 034	1 147
Osobní náklady	248	2 247	2 292	2 337	2 384
Mzdové náklady	181	1 640	1 673	1 706	1 740
Náklady na soc. zabezp. a zdrav. p.	62	558	569	580	592
Sociální náklady	5	49	50	51	52
Odpisy	0	164	164	164	164
Provozní výsledek hospodaření	-1 219	2 537	2 708	2 880	3 049
Daň z příjmu	0	496	511	544	576
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-1 219	2 041	2 197	2 336	2 473
Výsledek hospodaření za účetní období	-1 219	2 041	2 197	2 336	2 473
Výsledek hospodaření před zdaněním	-1 219	2 537	2 708	2 880	3 049

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše dvou uvedených tabulek vyplývá, že dosahovaný provozní výsledek hospodaření je v případě koupě nemovitosti vyšší než v případě pronájmu, a to přibližně o 8%.

Pronájem nemovitosti způsobuje vyšší nákladovou zátěž především platbou nájemného, která se promítá do položky Služby, naopak snižuje celkové odpisy v jednotlivých letech.

7.4 Plán aktiv a pasiv

7.4.1 Dlouhodobý majetek

Potřebný dlouhodobý, neboli investiční majetek vychází z plánu investic v kapitole 6.2. Opět je stanoven investiční majetek pro variantu koupě i pronájmu nemovitosti.

Tabulka 42: Plán dlouhodobého majetku v případě koupě nemovitosti (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Počáteční stav investičního majetku	0	3 722	4 250	3 958	3 666
Nemovitost - obchodní prostory	3 850				
Skladový elektrický vozík		70			
Dodávka		450			
Osobní automobil		300			
Celkové investice	3 850	820	0	0	0
Celkové odpisy	128	292	292	292	292
Konečný stav investičního majetku	3 722	4 250	3 958	3 666	3 374

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 43: Plán dlouhodobého majetku v případě pronájmu nemovitosti (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Počáteční stav investičního majetku	0	0	656	492	328
Skladový elektrický vozík		70			
Dodávka		450			
Osobní automobil		300			
Celkové investice	0	820	0	0	0
Celkové odpisy	0	164	164	164	164
Konečný stav investičního majetku	0	656	492	328	164

Zdroj: Vlastní zpracování

7.4.2 Vybrané položky krátkodobých aktiv a pasiv

Struktura potřebného krátkodobého majetku je totožná se strukturou na ostatních pobočkách společnosti, jelikož nová pobočka bude fungovat na stejném principu a bude nabízet stejný sortiment zboží. Zároveň předpokládáme podobnou strukturu krátkodobých cizích zdrojů.

Vybrané položky oběžných aktiv a krátkodobých závazků je možné naplánovat v závislosti na tržbách z prodeje zboží. Ovšem ne vždy tato závislost skutečně existuje. Její ověření je provedeno pomocí Pearsonova korelačního koeficientu. Vycházíme při tom z výkazů společnosti za poslední 4 roky (Příloha A, B). Postup při této metodě byl již prezentován v kapitole 7.2.1.

Tabulka 44: Prokázání závislosti na tržbách (položky rozvahy jsou v tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012	Korel. Koef.	% z tržeb
Tržby z prodeje zboží	100 514	146 019	137 855	152 817	-	-
Zásoby zboží	16 203	18 266	17 361	18 879	0,96	13,4%
Krátkodobé pohledávky	12 048	11 766	15 433	18 849	0,68	10,9%
Závazky z obchodních vztahů	17 834	19 746	19 072	22 162	0,84	14,9%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je patrné, že všechny položky mají hodnotu Pearsonova korelačního koeficientu větší než 0,5. Závislost těchto položek na tržbách je prokazatelná a plánování pomocí tržeb je možné.

Zásoby zboží tvoří v průměru 13,4% z tržeb, krátkodobé pohledávky 10,9% a závazky z obchodních vztahů 14,9% z tržeb. Ve stejném procentním poměru jsou položky naplánovány i pro novou pobočku v Královéhradeckém kraji.

Tabulka 45: Plán vybraných položek pro novou pobočku (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje zboží	0	19 765	20 753	21 791	22 880
Zásoby zboží	0	2 649	2 781	2 920	3 066
Krátkodobé pohledávky	0	2 154	2 262	2 375	2 494
Závazky z obchodních vztahů	0	2 945	3 092	3 247	3 409

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce je uveden plán oběžných aktiv pro novou pobočku v jednotlivých letech.

Tabulka 46: Oběžná aktiva (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Oběžná aktiva	0	4 883	5 123	5 375	5 640

Zdroj: Vlastní zpracování

Závazky k zaměstnancům souvisí se mzdovými náklady. Mzdy se vyplácí zaměstnancům zpětně, např. mzda za prosinec 2013 bude vyplácena až v lednu

následujícího roku. K 31.12.2013 tak musí být na tomto účtu prostředky na vyplacení mezd za prosinec.

Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění jsou stanoveny podobným způsobem jako závazky k zaměstnancům. Stejně jako mzdy, tak i zdravotní pojištění a sociální zabezpečení se hradí zpětně každý měsíc. Celková hodnota těchto závazků k rozvahovému dni je stanovena jako $0,34 \cdot \text{závazky k zaměstnancům}$.

Tabulka 47: Závazky k zaměstnancům (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Závazky k zaměstnancům	119	137	139	142	145
Závazky ze soc. zab. a zdrav. poj.	40	47	47	48	49

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce je uveden plán krátkodobých závazků pro novou pobočku v jednotlivých letech.

Tabulka 48: Krátkodobé závazky (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Krátkodobé závazky	159	3 129	3 278	3 437	3 603

Zdroj: Vlastní zpracování

Naplánování výše uvedených položek krátkodobých aktiv a závazků je stejné pro variantu pronájmu i koupě nemovitosti.

7.4.3 Financování potřebného majetku

Část oběžného majetku je financována krátkodobými neúročenými cizími zdroji, které byly naplánovány v předchozí části. Pro zbytek potřebného majetku musí být zajištěny jiné zdroje k profinancování. Jejich výše je stanovena pomocí dodatečného externího kapitálu [2]. V následujících tabulkách je vyčíslen potřebný kapitál pro obě varianty – koupě a následně pronájem nemovitosti.

Tabulka 49: Dodatečný externí kapitál při koupi nemovitosti (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva celkem	3 722	9 133	9 081	9 041	9 014
Dlouhodobá aktiva	3 722	4 250	3 958	3 666	3 374
Oběžná aktiva	0	4 883	5 123	5 375	5 640
Krátkodobé závazky	159	3 129	3 278	3 437	3 603
Disponibilní zdroje	159	3 129	3 278	3 437	3 603
Dodatečný externí kapitál	3 563	6 004	5 803	5 604	5 410
Pasiva celkem	3 722	9 133	9 081	9 041	9 014

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 50: Dodatečný externí kapitál při variantě pronájmu nemovitosti (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva celkem	0	5 539	5 615	5 703	5 804
Dlouhodobá aktiva	0	656	492	328	164
Oběžná aktiva	0	4 883	5 123	5 375	5 640
Krátkodobé závazky	159	3 129	3 278	3 437	3 603
Disponibilní zdroje	159	3 129	3 278	3 437	3 603
Dodatečný externí kapitál	-159	2 410	2 337	2 266	2 200
Pasiva celkem	0	5 539	5 615	5 703	5 804

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše dvou uvedených tabulek vyplývá, že potřebné zajištění dodatečného externího kapitálu je v jednotlivých variantách dosti rozdílné. Pokud by došlo k pronájmu nemovitosti, celková výše dodatečného externího kapitálu v jednotlivých letech provozu pobočky (2014 – 2017) je nižší přibližně o 60% než při variantě koupě nemovitosti.

Pro dofinancování potřebné výše majetku přichází v úvahu cizí nebo vlastní kapitál. Jednatelé společnosti uvažují o financování projektu vlastním kapitálem a to z důvodu, že v současné době již několik úvěrů splácí a nechtějí zvyšovat finanční riziko v podobě vyššího úrokového zatížení společnosti. [31].

Ovšem z důvodu komplexního přístupu k řešení technicko-ekonomické studie podnikatelského projektu je níže detailněji analyzován i zavrhováný způsob financování cizím kapitálem.

Ukazatele zadluženosti fungují jako indikátory výše rizika, které podnik podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů, ale i jako míra schopnosti podniku znásobit zisky využitím cizího kapitálu. [9, s. 40]

Zlaté pravidlo vyrovnání rizika sleduje vztahy na straně pasiv a říká, že vlastní zdroje by pokud možno měly převyšovat cizí zdroje; v krajním případě se mají rovnat. [9, s. 156]

Z dvou výše citovaných výroků vyplývá, že při používání cizího kapitálu je důležité zvažovat nejen efekt, který přináší použití cizího kapitálu, ale i riziko, které z něj vyplývá. Na oba úhly pohledu je zaměřena následující část.

Efekt použití cizího kapitálu je možné ověřit pomocí finanční páky. Použití cizího kapitálu zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu v případě, že tento kapitál přinese společnosti více, než činí náklady na jeho užívání [9].

K tomu, aby se prokázalo, že cizí kapitál vydělal více, než sám stojí, musí být splněna nerovnost: Náklady na cizí kapitál < Výnosnost aktiv < Výnosnost vlastního kapitálu, tedy: Úroky / Cizí kapitál < EBIT / Aktiva < EBT / Vlastní kapitál [9, s. 146]

Tato nerovnost je ověřena v následující tabulce. Hodnoty vychází z účetních výkazů společnosti za roky 2009 až 2012 (Příloha A, B).

Tabulka 51: Ověření nerovnosti – finanční páka (položky výkazů v tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012
Aktiva	45 614	46 218	49 250	54 281
Vlastní kapitál	4 879	6 654	7 896	8 635
Cizí kapitál	40 735	39 564	41 354	45 646
Zisk po zdanění	1 269	1 775	1 250	738
Daně	542	594	427	388
Úroky	1 284	1 421	1 287	1 310
Úroky / Cizí kapitál	0,032	0,036	0,031	0,029
EBIT / Aktiva	0,068	0,082	0,060	0,045
EBT / Vlastní kapitál	0,371	0,356	0,212	0,130

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že nerovnost je ve všech letech splněna, tudíž by bylo možné tvrdit, že použití cizího kapitálu se jeví jako efektivní varianta, která zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu.

Je však potřeba zvážit i finanční riziko, které při použití cizího kapitálu společnost podstupuje.

Při finanční analýze společnosti (v kapitole 2.6.1) byla zjištěna poměrně vysoká zadluženost v porovnání s konkurenty v oboru. V posledních čtyřech letech se

pohybovala okolo 85%. Čím vyšší je hodnota ukazatele zadluženosti, tím vyšší je finanční riziko. Za optimální se obecně doporučuje hodnota okolo 50%. [4].

Rovněž ukazatel úrokového krytí se dlouhodobě pohybuje kolem hodnoty 2,5. Tento ukazatel vyjadřuje, jak je pokryto placení úroků vytvořeným provozním hospodářským výsledkem v daném roce. Doporučovaná minimální hodnota ukazatele je 3. [4]

Z hlediska výše vyhodnocených ukazatelů zadluženosti se jeví použití dalšího cizího kapitálu na financování projektu jako dosti rizikové. Zadluženost společnosti rovněž působí negativně na banky a ostatní finanční instituce, které poskytují úročený cizí kapitál. Při žádosti o další úvěry mohou banky vyhodnotit vyšší zadluženost společnosti za, pro ně, rizikovější finanční investici, což by pro zkoumanou společnost znamenalo, že získání dalšího cizího úročeného kapitálu by bylo spojeno s vyšší úrokovou mírou, respektive vyššími úrokovými náklady. Financování podnikatelského projektu cizím úročeným kapitálem se jeví jako nevhodná varianta.

Druhá, jednateli uvažovaná možnost, jak financovat podnikatelský projekt je, použít vlastní kapitál. Ten účetně nevyvolává žádné náklady. Avšak je potřeba zvažovat oportunitní náklady vlastního kapitálu. Pro účely této práce jsou náklady vlastního kapitálu stanoveny Komplexní stavebnicovou metodou od autorů manželů Maříkových. (Příloha D)

- V první fázi této metody se provádí subjektivní ohodnocení 32 rizikových faktorů podle metodiky komplexní stavebnicové metody. V subjektivním hodnocení se projevují faktory zjištěné v externí a interní analýze, která byla provedena v kapitole 2.
- Ve druhé fázi je proveden výpočet nákladů vlastního kapitálu. Celková riziková prémie je stanovena jako součet dílčích obchodních a finančních rizik a bezrizikové výnosové míry. [7]

Celý postup výpočtu je uveden v příloze D.

Náklady vlastního kapitálu vypočtené podle komplexní stavebnicové metody (příloha D) činí 11,58%. Tato hodnota vyjadřuje minimální požadovanou výnosnost vlastního kapitálu.

7.5 Peněžní toky projektu

Čisté peněžní toky projektu jsou vyčísleny pro variantu koupě i pronájmu nemovitosti, aby bylo možné posoudit rozdílnost jednotlivých variant.

Součástí výpočtu čistých peněžních toků v jednotlivých letech projektu je hodnota čistého pracovního kapitálu: $\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$. (Šulák, 2005). ČPK je stejný pro obě uvažované varianty.

Tabulka 52: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Čistý pracovní kapitál	-159	1 754	1 845	1 938	2 036

Zdroj: Vlastní zpracování

V peněžních tocích projektu je potom uvedena meziroční změna čistého pracovního kapitálu. Výpočet čistého peněžního toku v jednotlivých letech je uveden v následující tabulce. Postup výpočtu vychází z publikace *Teze k přednáškám předmětu řízení podnikatelských projektů*. [10, s. 114]

Tabulka 53: Čisté peněžní toky projektu v případě koupě nemovitosti (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Příjmy = výnosy	0	21 245	22 307	23 423	24 593
Investiční majetek	3 850	820	0	0	0
Změna ČPK	-159	1 914	90	94	98
Celkové investiční výdaje	3 691	2 734	90	94	98
Provozní náklady (bez odpisů)	883	18 201	19 085	20 022	21 017
Daň z příjmů	0	536	553	587	620
Celkové výdaje	4 574	21 471	19 728	20 703	21 735
Čistý peněžní tok	-4 574	-226	2 579	2 720	2 858

Zdroj: Vlastní zpracování dle [10, s. 114]

Tabulka 54: Čisté peněžní toky projektu v případě pronájmu nemovitosti (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Příjmy = výnosy	0	21 245	22 307	23 423	24 593
Investiční majetek	0	820	0	0	0
Změna ČPK	-159	1 914	90	94	98
Celkové investiční výdaje	-159	2 734	90	94	98
Provozní náklady (bez odpisů)	1 219	18 544	19 435	20 378	21 381
Daň z příjmů	0	496	511	544	576
Celkové výdaje	1 060	21 774	20 036	21 016	22 055
Čistý peněžní tok	-1 060	-529	2 271	2 407	2 538

Zdroj: Vlastní zpracování dle [10, s. 114]

Ze dvou výše uvedených tabulek vyplývá, že v roce 2013 bude probíhat přípravná fáze otevření nové pobočky (ve variantě koupě nemovitosti dojde v tomto roce k jejímu pořízení). V tomto roce nebudou generovány žádné příjmy.

V roce 2014 dojde k pořízení potřebného investičního majetku potřebného pro provoz pobočky. V obou variantách jsou v prvních dvou letech výdaje vyšší než příjmy.

8 Posouzení ekonomické efektivity projektu

Vyhodnocení efektivity projektu poskytuje důležité informace potřebné k rozhodnutí o přijetí nebo naopak zamítnutí podnikatelského projektu. Proto v této kapitole provedeme výpočet vybraných kritérií ekonomické efektivity projektu. [1]

Výpočty jsou provedeny opět pro obě varianty – koupě i pronájem objektu.

8.1 Statická kritéria

U těchto kritérií není uvažován faktor času.

8.1.1 Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROI)

Vzorec pro výpočet: $ROI = (\text{čistý zisk} / \text{dlouhodobě investovaný kapitál}) * 100$

- za dlouhodobě investovaný kapitál je považován celkový potřebný kapitál projektu snížený o krátkodobé cizí zdroje [1]

Tabulka 55: ROI (vyjádřeno v procentech)

	2014	2015	2016	2017
ROI - varianta koupě nemovitosti	37%	41%	45%	49%
ROI - varianta pronájmu nemovitosti	85%	94%	103%	112%

Zdroj: Vlastní zpracování

ROI v roce 2013 je nulové protože projekt je v investiční fázi a pobočka ještě není otevřená, negeneruje žádné zisky.

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROI) je v tomto případě shodná s rentabilitou vlastního kapitálu (ROE), protože dlouhodobě investovaný kapitál je tvořen pouze vlastním kapitálem, jak již bylo uvedeno ve finančním plánu. Ve všech letech projektu, v obou variantách, je výnosnost vlastního kapitálu vyšší než požadovaná výnosnost, která činí 11,58%.

8.1.2 Doba úhrady

Klasická doba úhrady, která neuvažuje faktor času, vyjadřuje dobu potřebnou k úhradě investičních výdajů projektu. [1]

Tabulka 56: Doba úhrady (peněžní tok v tis. Kč)

Varianta koupě nemovitosti	2013	2014	2015	2016	2017
Čistý peněžní tok	-4 574	-226	2 579	2 720	2 858
Kumulovaný čistý peněžní tok	-4 574	-4 800	-2 221	499	3 357
Varianta pronájem nemovitosti	2013	2014	2015	2016	2017
Čistý peněžní tok	-1 060	-529	2 271	2 407	2 538
Kumulovaný čistý peněžní tok	-1 060	-1 588	682	3 090	5 628

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že investiční výdaje budou v případě koupě nemovitosti uhrazeny ve 3. roce provozu pobočky. Při pronájmu nemovitosti dojde k úhradě výdajů již ve druhém roce provozu.

8.2 Dynamická kritéria

Tato kritéria, na rozdíl od statických, zohledňují faktor času. Dochází k diskontování budoucích příjmů a výdajů projektu na současnou hodnotu. Pro výpočet dynamických kritérií potřebujeme znát určité parametry projektu [1]:

- 1. Příjmy a výdaje plynoucí z projektu** byly již stanoveny v rámci peněžních toků projektu, a to pro obě uvažované varianty (kapitola 7.5)
- 2. Náklady použitého kapitálu** jsou tvořeny náklady vlastního kapitálu, které byly stanoveny Komplexní stavebnicovou metodou v kapitole 7.4.3. Náklady vlastního kapitálu činí 11,58% (příloha D). Tato hodnota vyjadřuje minimální požadovanou výnosnost vlastního kapitálu a při výpočtech dynamických kritérií je dosazována za diskontní sazbu.

3. Doba životnosti projektu

Doba životnosti u projektu jako je otevření nové pobočky bude uvažována na období 2013 až 2017, tedy období, pro které je technicko-ekonomická studie prováděna. Přičemž za investiční fázi, respektive rok 0, je považován rok 2013. Za provozní fázi je bráno období 2014 až 2017.

8.2.1 Čistá současná hodnota projektu (ČSH)

ČSH vyjadřuje rozdíl mezi současnou hodnotou všech budoucích příjmů projektu a současnou hodnotou všech výdajů projektu. Projekt je přijatelný, pokud je výsledná hodnota kladná. [1]

Tabulka 57: Čistá současná hodnota projektu (v tis. Kč)

Varianta koupě nemovitosti	2013	2014	2015	2016	2017
Čistý peněžní tok	-4 574	-226	2 579	2 720	2 858
Kumulovaný čistý peněžní tok	-4 574	-4 800	-2 221	499	3 357
Diskontovaný čistý peněžní tok	-4 574	-203	2 071	1 958	1 844
Kum. disk. čistý peněžní tok	-4 574	-4 777	-2 705	-747	1 097
Diskontní faktor	1,00	0,90	0,80	0,72	0,65
Varianta pronájem nemovitosti	2013	2014	2015	2016	2017
Čistý peněžní tok	-1 060	-529	2 271	2 407	2 538
Kumulovaný čistý peněžní tok	-1 060	-1 588	682	3 090	5 628
Diskontovaný čistý peněžní tok	-1 060	-474	1 824	1 733	1 637
Kum. disk. čistý peněžní tok	-1 060	-1 533	290	2 023	3 661
Diskontní faktor	1,00	0,90	0,80	0,72	0,65

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je patrné, že čistá současná hodnota projektu je u obou variant kladná. V případě koupi nemovitosti dosahuje ukazatel ČSH hodnoty 1 097 tis. Kč. V případě pronájmu je ČSH 3 661 tis. Kč.

8.2.2 Diskontovaná doba úhrady

Kritérium ekonomické efektivnosti, které vyjadřuje dobu, za kterou diskontované příjmy uhradí diskontované výdaje projektu. [1]

Z tabulky 57 je patrné, že ve variantě koupě nemovitosti jsou diskontované výdaje uhrazeny v roce 2017 (zelené políčko), tedy ve čtvrtém roce provozu pobočky, což je o rok později než při výpočtu klasické doby úhrady, která neuvažuje faktor času.

Ve variantě pronájmu nemovitosti jsou diskontované výdaje uhrazeny v roce 2015 (fialové políčko, tabulka 57), tedy ve druhém roce provozu, což je ve stejném roce jako při výpočtu klasické doby úhrady.

Na základě provedených vyhodnocení ekonomických kritérií projektu bylo zjištěno, že po ekonomické stránce vykazuje projekt dobré parametry, a to v obou uvažovaných variantách. Doba úhrady investice je do pěti let od zahájení podnikatelského projektu. Čistá současná hodnota projektu vykazuje v obou variantách kladnou hodnotu.

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu je v čase rostoucí. ROE je ve všech zkoumaných letech vyšší než požadovaná výnosnost vlastního kapitálu, respektive náklady vlastního kapitálu (11,58%), které byly vypočítány komplexní stavebnicovou metodou.

Varianta pronájmu nemovitosti má vyšší ekonomickou efektivnost než varianta koupě nemovitosti – ROI, ČSH i doba návratnosti dosahují při pronájmu nemovitosti lepších hodnot.

9 Analýza rizik podnikatelského projektu

Předchozí kapitola byla věnována posouzení ekonomické efektivnosti projektu. Již tam u dynamických kritérií částečně vstupovaly do výpočtů faktory rizika, a to v podobě velikosti diskontní sazby, která byla vyjádřena náklady vlastního kapitálu (stanoveno komplexní stavebnicovou metodou).

V této kapitole je riziku věnována větší pozornost. Analýza je zaměřena na zjištění možných rizikových faktorů, které mohou působit na projekt a mohou jej výrazně ovlivnit.

V první fázi je provedena identifikace rizikových faktorů, následně posouzení jejich významnosti a závěrem je provedena analýza citlivosti, která zkoumá citlivost rizikových faktorů na zvolené ekonomické kritérium. [1]

9.1 Identifikace rizikových faktorů

Při identifikaci rizik jsou zohledněny analýzy provedené v kapitolách 2 a 3 v této diplomové práci. Na základě těchto analýz lze vymezit 4 oblasti rizik, které jsou blíže identifikovány v následující části.

Ekonomická rizika

Kvůli růstu inflace a neadekvátnímu růstu nominálních mezd obyvatelstva v České republice, klesají reálné mzdy a tím pádem i kupní síla obyvatel. To by mohlo mít za následek pokles poptávky po podlahových krytinách a následný pokles prodejů. Rovněž dochází k sezónnímu růstu nezaměstnanosti, především v zimním období, což může mít dopad opět na poptávku.

Do ekonomických rizik patří i rizika vyvolávající růst provozních nákladů podnikatelského projektu – růst cen energií a služeb.

Rizika oboru

Prodej podlahových krytin je úzce provázán s oborem stavebnictví. Poptávka po zboží nabízeném na nové pobočce může klesat i růst v závislosti na stavebních pracích v Královéhradeckém kraji. Proto stagnace či dokonce pokles objemu prováděných stavebních prací může mít negativní dopad na plánovanou výši prodejů podlahových krytin.

Rizika z konkurence

Mezi reálná rizika patří i ta, která souvisí s existencí současných konkurenčních firem na trhu nebo s příchodem silných zahraničních společností. Konkurence může zavést na trh výrobky nové generace (např. lepší vlastnosti podlahových krytin, hezčí design, atd.) nebo může začít uplatňovat takovou cenovou politiku, která bude výrazně pod cenami nabízeného zboží na nové pobočce v Královéhradeckém kraji.

Dodavatelská rizika

Fungování obchodní společnosti je založeno na dobrých vztazích s dodavateli. Z tohoto hlediska může vzniknout mnoho rizik, která mohou ovlivnit fungování takové společnosti. Zkrachování dodavatele, výrazné zvýšení cen dodávaného zboží nebo výpadky v dodávkách zboží mohou způsobit nemožnost uspokojit veškeré požadavky zákazníků obchodní společnosti nebo růst nákladů za zboží. Dodávky nekvalitních nebo poškozených výrobků, které se následně dostanou do rukou zákazníků obchodní společnosti, mohou mít negativní vliv na reputaci obchodní společnosti.

Mezi ostatní rizikové faktory lze zařadit zpoždění otevření nové pobočky, které způsobí nižší prodeje v prvním roce provozu, nebo rizika finanční nestability projektu, která může být způsobena např.: neuhrazením některých větších pohledávek ze strany odběratelů.

Z výše popsaných rizikových oblastí vyplývají konkrétní rizikové faktory, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 58: Rizikové faktory

Riziko	Charakteristika
A	Stagnace oboru stavebnictví
B	Růst cen energií a služeb
C	Pokles kupní síly obyvatel
D	Příchod silné zahraniční společnosti
E	Politika nízkých cen u stávajících konkurentů
F	Zhoršení vztahů s významnými dodavateli
G	Zpoždění projektu
H	Finanční nestabilita projektu

Zdroj: vlastní zpracování

9.2 Posouzení významnosti rizikových faktorů

V této části jsou posouzeny identifikované rizikové faktory z hlediska jejich významnosti na projekt.

9.2.1 Expertní ohodnocení

Stanovení významnosti lze provést expertně (na základě odborného ohodnocení jednotlivých faktorů). Posouzení významnosti se provádí pomocí dvou hledisek:

- pravděpodobnost výskytu faktoru rizika
- intenzita negativního dopadu na strategický záměr

Obě hlediska expertního hodnocení mohou nabývat hodnot na stupnici 1 až 5 [1]:

Tabulka 59: Stupnice expertního ohodnocení

Stupeň	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita negativního dopadu
1	VM – velmi malá	VM – velmi malá
2	M - malá	M - malá
3	S - střední	S - střední
4	V - velká	V - velká
5	ZV – zvlášť vysoká	ZV – zvlášť vysoká

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce jsou jednotlivé faktory rizika ohodnoceny z hlediska pravděpodobnosti výskytu a intenzity negativního dopadu.

Tabulka 60: Ohodnocení faktorů rizika

	Faktor rizika	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita negativního dopadu
A	Stagnace oboru stavebnictví	4	4
B	Růst cen energií a služeb	4	1
C	Pokles kupní síly obyvatel	3	2
D	Příchod silné zahraniční společnosti	1	4
E	Politika nízkých cen u stávajících konkurentů	2	4
F	Zhoršení vztahů s významnými dodavateli	3	3
G	Zpoždění projektu	1	2
H	Finanční nestabilita projektu	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení významnosti faktorů rizika je provedeno pomocí hodnotící matice, viz následující tabulka. Faktory rizika, které přesáhly Risk Appetite (zvolená hranice rizika - silná čára), budou vyhodnoceny jako významné rizikové faktory na podnikatelský projekt. Risk Appetite byla nastavena na základě konzultace s jednatelem společnosti.

Tabulka 61: Hodnotící matice

Intenzita negativního dopadu	5					
	4	D	E		A	
	3			F		
	2	G	H	C		
	1				B	
		1	2	3	4	5

Pravděpodobnost výskytu

Jako významné faktory rizika, které se nacházejí za Risk Appetite, jsou vyhodnoceny následující faktory:

- A – Stagnace oboru stavebnictví
- E – Politika nízkých cen u stávajících konkurentů
- F – Zhoršení vztahů s významnými dodavateli

9.2.2 Kvantitativní vyhodnocení významnosti faktorů rizika

V rámci této metody se při vyhodnocování významnosti faktorů rizika vychází z výsledné hodnoty násobku dvou hledisek [1]:

1. ohodnocení pravděpodobnosti
2. ohodnocení dopadu

Tabulka 62: Stupnice

Stupeň	Ohodnocení pravděpodobnosti	Ohodnocení dopadů
Velice malý	1	1
Malý	2	2
Střední	3	4
Vysoký	4	8
Zvláště vysoký	5	16

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze stupnice je patrné, že s rostoucím stupněm významnosti je přisuzována vyšší váha na hledisko Ohodnocení dopadu.

Tabulka 63: Kvantitativní ohodnocení významnosti

	Faktor rizika	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita negativního dopadu	Celková hodnota
A	Stagnace oboru stavebnictví	4	16	64
B	Růst cen energií a služeb	4	2	8
C	Pokles kupní síly obyvatel	3	4	12
D	Příchod silné zahraniční společnosti	1	8	8
E	Politika nízkých cen u stávajících konkurentů	2	16	32
F	Zhoršení vztahů s významnými dodavateli	3	16	48
G	Zpoždění projektu	1	2	2
H	Finanční nestabilita projektu	2	4	8

Zdroj: Vlastní zpracování

Ohodnocení významnosti rizikových faktorů pomocí kvantitativní metody můžeme použít k uspořádání těchto faktorů od nejvýznamnějšího po nejméně významné (dle celkové hodnoty):

A: Stagnace oboru stavebnictví (celková hodnota = 64)

F: Zhoršení vztahů s významnými dodavateli (48)

E: Politika nízkých cen u stávajících konkurentů (celková hodnota = 32)

C: Pokles kupní síly obyvatel (12)

B: Růst cen energií a služeb (8)

D: Příchod silné zahraniční společnosti (8)

H: Finanční nestabilita projektu (4)

G: Zpoždění projektu (2)

Podle expertní metody i podle kvantitativní metody se jeví jako 3 nejvýznamnější faktory rizika tyto:

- Stagnace oboru stavebnictví – tento faktor může negativně ovlivnit poptávku po podlahových krytinách – mohlo by dojít k poklesu prodeje, což by mělo za následek dosažení nižších tržeb a tedy i nižšího provozního výsledku hospodaření (EBIT).
- Zhoršení vztahů s významnými dodavateli by mohlo způsobit růst cen dodávaného zboží, což by vedlo ke zvýšení nákladů na zboží. Nebo by mohlo dojít ke špatným dodávkám zboží, které by měly za následek

neuspokojení všech zákazníků, což by vedlo k poklesu tržeb. Špatné vztahy s dodavateli mohou ve více směrech negativně působit na dosahovaný EBIT.

- Politika nízkých cen u stávajících konkurentů – kdyby konkurenční firmy snížily ceny svého zboží, došlo by k poklesu poptávky po zboží společnosti (část zákazníků by přešla ke konkurenci), což by opět způsobilo pokles prodejů, dosažení nižších tržeb, než je plánováno a tedy i dosažení nižšího EBIT.

9.3 Analýza citlivosti

Analýza citlivosti slouží ke zjištění citlivosti důležitého ekonomického kritéria projektu na vybraných rizikových faktorech [1].

V této práci budeme zjišťovat citlivost provozního výsledku hospodaření (EBIT) na vybraných výnosových a nákladových položkách z plánovaného výkazu zisku a ztráty, který byl sestaven v kapitole 7.3. Citlivostní analýza je provedena pro rok 2014, tedy 1. rok provozu nové pobočky. V analýze jsou uvažovány obě varianty projektu – koupě i pronájem obchodních prostor.

Tabulka 64: Plánovaný výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2014 – varianta koupě nemovitosti	2014 – varianta pronájem nemovitosti
Tržby za prodané zboží	19 765	19 765
Náklady na prodej zboží	15 199	15 199
Tržby za prodej vlastních služeb	1 480	1 480
Výkonová spotřeba	755	1 098
Osobní náklady	2 247	2 247
Odpisy	292	164
Provozní výsledek hospodaření (EBIT)	2 752	2 537

Zdroj: Vlastní zpracování

Při analýze citlivosti je uvažována postupně změna jednotlivých položek výnosů a nákladů o 10% nepříznivým směrem od naplánované hodnoty (např. pokles tržeb z prodeje zboží o 10%, nebo růst osobních nákladů o 10%).

Tabulka 65: Citlivostní analýza (v tis. Kč)

Varianta koupě nemovitosti	EBIT po změně faktoru rizika	Pokles EBIT absolutně	Pokles EBIT v %
Tržby za prodané zboží (pokles o 10%)	775	-1 977	71,8%
Náklady na prodej zboží (vzrůst o 10%)	1 232	-1 520	55,2%
Tržby za prodej vlastních služeb (pokles o 10%)	2 604	-148	5,4%
Výkonová spotřeba (vzrůst o 10%)	2 676	-76	2,7%
Osobní náklady (vzrůst o 10%)	2 527	-225	8,2%
Odpisy (vzrůst o 10%)	2 723	-29	1,1%
Varianta pronájem nemovitosti	EBIT po změně faktoru rizika	Pokles EBIT absolutně	Pokles EBIT v %
Tržby za prodané zboží (pokles o 10%)	560	-1 977	77,9%
Náklady na prodej zboží (vzrůst o 10%)	1 017	-1 520	59,9%
Tržby za prodej vlastních služeb (pokles o 10%)	2 389	-148	5,8%
Výkonová spotřeba (vzrůst o 10%)	2 427	-110	4,3%
Osobní náklady (vzrůst o 10%)	2 312	-225	8,9%
Odpisy (vzrůst o 10%)	2 520	-17	0,7%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je patrné, že provozní výsledek hospodaření je nejvíce citlivý na změnu tržeb z prodaného zboží. Pokles tržeb o 10% by v případě koupě nemovitosti způsobil pokles EBIT o 71,8% a v případě pronájmu nemovitosti pokles o 77,9%. Citlivost EBIT na náklady na prodané zboží je rovněž vysoká – jejich desetiprocentní navýšení by způsobilo v obou variantách pokles EBIT o více než 50%.

Ve variantě pronájmu nemovitosti je celkově citlivost EBIT na jednotlivých výnosových a nákladových položkách vyšší než u varianty koupě nemovitosti.

9.4 Pesimistický scénář

Až do této chvíle je v práci řešena technicko-ekonomická studie pro nejpravděpodobnější vývoj projektu. Ten však v reálu nemusí nastat. Může dojít k různým negativním odchylkám od plánovaného vývoje, které mohou mít výrazný dopad na úspěšnost realizace podnikatelského projektu.

Proto v této části je proveden pesimistický scénář, který modeluje nepříznivý vývoj plánovaného projektu a zkoumá dopady na klíčové ekonomické veličiny projektu jako je výsledek hospodaření či čistý peněžní tok projektu. Analyzovány jsou opět obě varianty projektu – koupě i pronájem obchodních prostor.

V případě pesimistického scénáře se předpokládá, že do podnikatelského projektu se promítne více negativních rizikových faktorů najednou, konkrétně že nastanou 3 nejvýznamnější rizikové faktory, které byly zjištěny v předchozí části této kapitoly:

- Stagnace oboru stavebnictví, která způsobí pokles poptávky po podlahových krytinách, což bude mít za následek pokles prodejů zboží i služeb zhruba o 5%.
- Politika nízkých cen u stávajících konkurentů – tento rizikový faktor způsobí odliv části zákazníků, což se projeví poklesem tržeb přibližně o 3%.
- Zhoršení vztahů s významnými dodavateli, které bude mít za následek růst cen dodávaného zboží, tím pádem porostou náklady na prodané zboží přibližně o 5%.

Negativní odchylky, které jsou procentuálně vyjádřeny výše, jsou stanoveny na základě provedených analýz a na základě konzultace s jednatelem společnosti.

V následujících dvou tabulkách je uveden výkaz zisku a ztráty pro variantu koupě i pronájmu nemovitosti v případě pesimistického scénáře. Z tabulek vyplývá, že při pesimistickém scénáři by provoz pobočky stále ještě generoval kladný zisk.

Tabulka 66: VZZ při koupi nemovitosti - pesimistický scénář (v tis. Kč)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodané zboží	0	18 184	19 093	20 047	21 050
Náklady na prodej zboží	0	15 959	16 757	17 595	18 475
Výkony	0	1406	1 476	1 550	1 628
Tržby za prodej vlastních služeb	0	1406	1 476	1 550	1 628
Výkonová spotřeba	635	755	834	928	1 038
Spotřeba energií	65	240	245	250	255
Služby	570	515	589	678	783
Osobní náklady	248	2 247	2 292	2 337	2 384
Mzdové náklady	181	1 640	1 673	1 706	1 740
Náklady na soc. zabezp. a zdrav. p.	62	558	569	580	592
Sociální náklady	5	49	50	51	52
Odpisy	128	292	292	292	292
Provozní výsledek hospodaření	-1 011	337	394	445	489
Daň z příjmu	0	64	75	85	93
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-1 011	273	319	361	396
Výsledek hospodaření za účetní období	-1 011	273	319	361	396
Výsledek hospodaření před zdaněním	-1 011	337	394	445	489

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 67: VZZ při pronájmu nemovitosti - pesimistický scénář (v tis. Kč)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - Pronájem	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodané zboží	0	18 184	19 093	20 047	21 050
Náklady na prodej zboží	0	15 959	16 757	17 595	18 475
Výkony	0	1406	1 476	1 550	1 628
Tržby za prodej vlastních služeb	0	1406	1 476	1 550	1 628
Výkonová spotřeba	971	1 098	1 184	1 284	1 402
Spotřeba energií	65	240	245	250	255
Služby	906	858	939	1 034	1 147
Osobní náklady	248	2 247	2 292	2 337	2 384
Mzdové náklady	181	1 640	1 673	1 706	1 740
Náklady na soc. zabezp. a zdrav. p.	62	558	569	580	592
Sociální náklady	5	49	50	51	52
Odpisy	0	164	164	164	164
Provozní výsledek hospodaření	-1 219	122	172	217	253
Daň z příjmu	0	23	33	41	48
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-1 219	99	139	176	205
Výsledek hospodaření za účetní období	-1 219	99	139	176	205
Výsledek hospodaření před zdaněním	-1 219	122	172	217	253

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro ucelené zpracování pesimistického scénáře je potřeba uvést i peněžní toky projektu pro variantu koupě i pronájmu obchodních prostor.

Tabulka 68: Čisté peněžní toky- pesimistický scénář (v tis. Kč)

Varianta koupě nemovitosti	2013	2014	2015	2016	2017
Příjmy = výnosy	0	19 590	20 569	21 597	22 678
Investiční majetek	3 850	820	0	0	0
Změna ČPK	-159	1 914	90	94	98
Celkové investiční výdaje	3 691	2 734	90	94	98
Provozní náklady (bez odpisů)	883	18 961	19 883	20 860	21 897
Daň z příjmů	0	64	75	85	93
Celkové výdaje	4 574	21 759	20 048	21 039	22 088
Čistý peněžní tok	-4 574	-2 169	521	558	590
Varianta pronájmu nemovitosti	2013	2014	2015	2016	2017
Příjmy = výnosy	0	19 590	20 569	21 597	22 678
Investiční majetek	0	820	0	0	0
Změna ČPK	-159	1 914	90	94	98
Celkové investiční výdaje	-159	2 734	90	94	98
Provozní náklady (bez odpisů)	1 219	19 304	20 233	21 216	22 261
Daň z příjmů	0	23	33	41	48
Celkové výdaje	1 060	22 061	20 356	21 351	22 407
Čistý peněžní tok	-1 060	-2 471	213	246	271

Zdroj: Vlastní zpracování dle [10, s. 114]

Na závěr pesimistického scénáře jsou vypočítány ukazatele ekonomické efektivity pro obě uvažované varianty. Při výpočtu se vychází ze stejného teoretického základu, jako tomu je v 8. kapitole, kde je provedeno posouzení ekonomické efektivity nejpravděpodobnějšího vývoje u varianty koupě a pronájmu nemovitosti.

ROI, ROE

Tabulka 69: ROI - pesimistický scénář

	2014	2015	2016	2017
ROI - varianta koupě nemovitosti	5%	6%	6%	7%
ROI - varianta pronájmu nemovitosti	4%	6%	8%	9%

Zdroj: Vlastní zpracování

ROI v roce 2013 je nulové protože projekt je v investiční fázi a pobočka ještě není otevřená, negeneruje žádné zisky.

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROI) je shodná s rentabilitou vlastního kapitálu (ROE), protože dlouhodobě investovaný kapitál je tvořen pouze vlastním kapitálem, jak již bylo uvedeno ve finančním plánu. Ve všech letech projektu, v obou variantách, je výnosnost vlastního kapitálu nižší než požadovaná výnosnost, která činí 11,58%.

Doba úhrady, Diskontovaná doba úhrady a Čistá současná hodnota

Tabulka 70: DÚ, DDÚ, ČSH - pesimistický scénář

Varianta koupě nemovitosti	2013	2014	2015	2016	2017
Čistý peněžní tok	-4 574	-2 169	521	558	590
Kumulovaný čistý peněžní tok	-4 574	-6 742	-6 222	-5 663	-5 073
Diskontovaný čistý peněžní tok	-4 574	-1 944	418	402	380
Kum. disk. čistý peněžní tok	-4 574	-6 517	-6 099	-5 697	-5 317
Diskontní faktor	1,00	0,90	0,80	0,72	0,65
Varianta pronájmu nemovitosti	2013	2014	2015	2016	2017
Čistý peněžní tok	-1 060	-2 471	213	246	271
Kumulovaný čistý peněžní tok	-1 060	-3 530	-3 318	-3 071	-2 800
Diskontovaný čistý peněžní tok	-1 060	-2 214	171	177	175
Kum. disk. čistý peněžní tok	-1 060	-3 274	-3 103	-2 926	-2 751
Diskontní faktor	1,00	0,90	0,80	0,72	0,65

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je patrné, že investiční výdaje nebudou ani v jedné z variant uhrazeny do roku 2017. Rovněž čistá současná hodnota u obou variant v roce 2017 je nepříznivá (červená políčka).

Provoz nové pobočky i při pesimistickém scénáři by však měl smysl, a to důvodu, že by společnost jako celek dosahovala vyšších obrátů. Vyšší obraty by znamenaly růst tržního podílu společnosti a také lepší vyjednávací pozici u dodavatelů. Pokud bude společnost odebírat od stávajících dodavatelů více zboží, může se jí podařit vyjednat lepší nákupní ceny zboží, což bude mít za následek pokles nákladů na jednotku zboží.

9.4.1 Opatření pro redukci rizika

Pesimistický scénář modeluje nepříznivý vývoj plánovaného projektu. Do tohoto modelu se projevují významná rizika, která byla zjištěná v předchozí části analýzy rizik, a negativně ovlivňují ekonomickou efektivnost plánovaného projektu.

V případě, že společnost tato rizika zná a předem s nimi pro pesimistický vývoj počítá, může se na ně předem připravit a přijmout určitá opatření, která budou redukovat rizikovost projektu. Níže jsou navržena možná opatření.

- Od začátku provozu pobočky posílit roli obchodních zástupců pro Královéhradecký kraj. Obchodní zástupci, kteří pro firmu pracují v jiných oblastech ČR, by dočasně intenzivně vyhledávali obchodní příležitosti speciálně v Královéhradeckém kraji a tím by pomohli zajistit potřebné prodeje a šířit povědomí o nové pobočce v tomto kraji. Tento krok by mohl zmírnit pokles tržeb v případě, že by nastala stagnace stavebních činností v Královéhradeckém kraji.
- Další možností je, pokusit se snížit osobní náklady. Dočasně fixovat platy zaměstnanců. Nebo znovu přehodnotit, jestli není levnější některé pracovní činnosti outsourcovat a snížit tak počet stálých zaměstnanců.
- V rámci celé společnosti by bylo možné přijmout opatření, která povedou k redukci nákladů na energie a služby. Bylo by možné například stanovit opatření na úsporu energií na všech pobočkách, zvýšit kontroly spotřeby pohonných hmot v rámci celého vozového parku společnosti.

9.4.2 Návrh na řízení rizik ve společnosti

Společnost zatím, dle vyjádření vedení společnosti, s rizikem nijak systematicky nepracuje. Přitom řízení rizik může pomoci eliminovat rizikové faktory, které jsou přítomné v projektech a mohou mít zásadní vliv na jejich úspěšnost.

Jelikož se jedná počtem zaměstnanců, i rozsahem a počtem podnikatelských projektů, o malou firmu, je poměrně nereálné, aby firma měla speciální oddělení risk managementu s několika zaměstnanci a ti se věnovali pouze řízení rizik.

Avšak taktické řízení rizik a analýza rizikových faktorů, které by mohly být pro plánované projekty významné, je v silách malé firmy. Ve firmě by měla být určena odpovědná osoba, která bude dlouhodobě a systematicky vyhodnocovat rizikové faktory, které mohou ovlivnit plánované projekty.

V rámci taktického řízení rizik by mohl být nastaven následující postup:

1. identifikace rizik
2. stanovení jejich významnosti
3. odhad dopadu rizik na plánované projekty
4. návrh strategie, jak konkrétní rizika řešit
 - a. pokud je nutné riziko okamžitě řešit, vyřešit jej a stanovit vzniklé ztráty
 - b. pokud není nutné riziko okamžitě řešit, průběžně jej monitorovat
5. tvorba reportů a pravidelné informování vedení společnosti

10 Harmonogram projektu

Spuštění nové pobočky předchází přípravná fáze projektu, během které je nutné zajistit mnoho nezbytných činností, bez kterých není možné nastartovat provozní fázi.

V následující tabulce je uveden základní časový harmonogram nejdůležitějších činností, které vychází z předchozích kapitol technicko-ekonomické studie. Jedná se o měsíční rozfázování projektu. Zeleně označená pole v tabulce vyjadřují jednorázové akce, vždy k určitému dni v měsíci. Zelené šipky vyjadřují činnosti, které budou probíhat delší časový úsek, či dokonce více měsíců. Například vybavení prodejních prostor je naplánováno na říjen a listopad – ke konci listopadu musí být tato činnost dokončena. Zaškolení zaměstnanců je plánováno na 4 měsíce, přičemž během této doby nebudou školeni všichni zaměstnanci najednou, ale po fázích, podle doby jejich přijetí a také podle pozice, na kterou jsou přijímáni.

Z tabulky je zřejmé, že některé činnosti dokonce musí probíhat současně. Nejvíce činností je naplánováno na poslední měsíc před otevřením, tedy prosinec 2013.

Náklady spojené s jednotlivými činnostmi jsou vyjádřeny v předcházejících kapitolách technicko-ekonomické studie.

Po konzultaci s vedením společnosti je jasné, že v případě realizace tohoto projektu, by byl projektovým manažerem jednatel společnosti, který by veškeré nutné činnosti koordinoval a dohlížel na ně. Poté, co by byl přijat nový vedoucí pobočky, byl by i on včleněn do řízení tohoto projektu. [31]

Obrázek 15: Harmonogram projektu

Měsíc	Přípravná fáze - 1.7.2013 až 31.12.2013						Provozní fáze - od 1.1.2014			
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
Činnosti										
Koupě či pronájem nemovitosti	■									
Nutné hrubé úpravy interiéru		→								
Nutné úpravy exteriéru			→							
Vybavení skladovacích prostor				→						
Vybavení prodejních prostor				→	→					
Administrativní vybavení					→					
Pořízení investičního majetku nutného pro provoz						→				
Instalace poutačů a směrových cedulí k prodejně						→				
Naskladnění zboží						→				
Přijetí vedoucího pobočky				■						
Přijetí prodavačů, technika, logistického pracovníka						■				
Přijetí podlaháře							■			
Zaškolení zaměstnanců				→	→	→	→			
Provoz pobočky							→	→	→	→

Zdroj: Vlastní zpracování

11 Porovnání výstupů technicko-ekonomické studie

Pro objektivnost zpracování technicko-ekonomické studie byly uvažovány různé varianty realizace podnikatelského projektu:

1. varianta – koupě obchodních prostor do vlastnictví
2. varianta – pronájem obchodních prostor

Tyto dvě základní varianty byly během studie rozpracovány při nejpravděpodobnějším scénáři. Později, v kapitole Analýza rizik, byly ještě obě varianty zpracovány v pesimistickém scénáři. Vznikly tak 4 varianty plánovaného projektu. V níže uvedené tabulce jsou porovnány důležité finanční ukazatele všech čtyř variant.

Tabulka 71: Porovnání variant realizace podnikatelského projektu (hodnoty v tis. Kč)

Nejpravděpodobnější scénář					
Varianta koupě nemovitosti	2013	2014	2015	2016	2017
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-1 011	2 216	2 377	2 521	2 665
Potřebný vlastní kapitál	3 563	6 004	5 803	5 604	5 410
ROE (v %)	0%	37%	41%	45%	49%
Varianta pronájem nemovitosti	2013	2014	2015	2016	2017
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-1 219	2 041	2 197	2 336	2 473
Potřebný vlastní kapitál	0	2 410	2 337	2 266	2 200
ROE (v %)	0%	85%	94%	103%	112%
Pesimistický scénář					
Varianta koupě nemovitosti	2013	2014	2015	2016	2017
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-1 011	273	319	361	396
Potřebný vlastní kapitál	3 563	6 004	5 803	5 604	5 410
ROE (v %)	0%	5%	6%	6%	7%
Varianta pronájem nemovitosti	2013	2014	2015	2016	2017
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-1 219	99	139	176	205
Potřebný vlastní kapitál	0	2 410	2 337	2 266	2 200
ROE (v %)	0%	4%	6%	8%	9%

Zdroj: Vlastní zpracování

Obě varianty při nejpravděpodobnějším scénáři dosahují kladný výsledek hospodaření ve všech letech provozu pobočky (2014 - 2017). Rovněž vykazují vyšší výnosnost, než je požadovaná výnosnost vlastního kapitálu (11,58%). Z hlediska potřebného vlastního kapitálu pro krytí majetku jsou vyšší nároky při variantě koupi nemovitosti.

V případě pesimistického scénáře vykazují obě varianty stále ještě kladné hodnoty čistého zisku v jednotlivých letech provozu, ale jsou oproti nejpravděpodobnějším variantám nižší zhruba o 80 až 90%. Výnosnost vlastního kapitálu je u obou variant

pesimistického scénáře nižší, než je požadovaná. Pokud by nastal pesimistický scénář, u jakékoli z variant, projekt by nebyl ztrátový, ale nebylo by dosaženo požadované výnosnosti vlastního kapitálu.

V níže uvedené tabulce jsou ještě porovnány vybrané ukazatele ekonomické efektivity u jednotlivých variant. Vedení společnosti požaduje u projektu návratnost investice do roku 2017, tedy maximálně ve 4. roce provozu pobočky. K roku 2017 je počítána i čistá současná hodnota, která je pro porovnání v tabulce rovněž uvedena. Z tabulky je patrné, že požadavek návratnosti investice je splněn u obou variant nejpravděpodobnějšího scénáře. Varianta pronájmu nemovitosti dosahuje návratnosti investice již ve druhém roce provozu. To je způsobeno nižšími investičními výdaji, než při variantě koupě nemovitosti. Pokud by však nastal pesimistický scénář, návratnost investice by splněna nebyla a čistá současná hodnota by byla v roce 2017 záporná.

Tabulka 72: Porovnání ukazatelů ekonomické efektivity u jednotlivých variant

	Doba návratnosti	Diskontovaná doba návratnosti	Čistá současná hodnota
Nejpravd. scénář - varianta koupě nemovitosti	3. rok provozu	4. rok provozu	1 097 tis. Kč
Nejpravd. scénář - varianta pronájmu nemovitosti	2. rok provozu	2. rok provozu	3 661 tis. Kč
Pesimistický scénář - varianta koupě nemovitosti	více než 4 roky	více než 4 roky	- 5 317 tis. Kč
Pesimistický scénář - varianta pronájmu nemovitosti	více než 4 roky	více než 4 roky	- 2 751 tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

12 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zpracovat ucelenou technicko-ekonomickou studii na uvažovaný podnikatelský projekt, která poslouží vlastníkům konkrétní společnosti jako dokument poskytující informace potřebné pro rozhodnutí o přijetí a realizaci projektu či naopak jeho zamítnutí.

V první části práce byla zjištěna připravenost společnosti na realizaci plánovaného projektu. Připravenost byla posouzena z hlediska externího i interního prostředí společnosti.

Následně byla zpracována technicko-ekonomická studie, ve které byly postupně řešeny její dílčí části. Nejprve byla stanovena strategie projektu včetně zpracování marketingového mixu. Následně byla řešena velikost a umístění projektu, technické zajištění a naplánování potřebného investičního majetku, zajištění potřebných lidských zdrojů, sestavení finančního plánu projektu. V další fázi bylo provedeno posouzení ekonomické efektivnosti projektu a analýza rizik projektu.

Díličními cíli jednotlivých částí studie bylo uvážit existující varianty a najít možná řešení v různých oblastech podnikatelského projektu. Možná řešení a zjištěné výsledky podnikatelského projektu byly následně porovnány.

Z provedené technicko-ekonomické studie vyplývá, že v případě, že se naplní nejpravděpodobnější scénář vývoje, bude projekt z investičního hlediska úspěšný. V případě, že by nastal pesimistický scénář, projekt nenaplní investiční očekávání. Na druhou stranu, i při pesimistickém vývoji, bude provoz pobočky generovat mírný zisk.

Provoz nové pobočky i při pesimistickém scénáři by měl smysl, a to z toho důvodu, že by společnost jako celek dosahovala vyšších obrátů. Vyšší obraty by znamenaly růst tržního podílu společnosti a také lepší vyjednávací pozici u dodavatelů. Pokud bude společnost odebírat od stávajících dodavatelů více zboží, může se jí podařit vyjednat lepší nákupní ceny zboží, což bude mít za následek pokles nákladů na jednotku zboží.

Varianta Pronájem objektu vykazuje, při nejpravděpodobnějším scénáři, nejkratší návratnost, dosahuje nejvyšší výnosnosti vlastního kapitálu a z hlediska zajištění potřebného kapitálu je méně náročná než varianta Koupě nemovitosti. Je proto možné variantu s pronájmem objektu vyhodnotit jako optimální. Je ale potřeba vzít v potaz i fakt, že obchodní prostory budou jen v nájmu, tudíž veškeré nutné rekonstrukce a

úpravy objektu budou prováděné na nemovitosti, kterou společnost nevlastní a může se stát, že po delší době ji bude muset společnost opustit. Rovněž je zde riziko, že pobočka, která bude po čase zaběhlá, mezi zákazníky dobře známá a na dobrém strategickém místě, se bude muset přestěhovat jinam, do méně lukrativní oblasti.

Vedení společnosti se může rozhodnout mezi oběma prezentovanými variantami – jak koupě objektu, tak pronájem objektu. Obě varianty budou v případě nejpravděpodobnějšího scénáře úspěšné. Je však potřeba zvážit i zmíněné okolnosti.

Uvažovaný projekt otevření nové pobočky v Královéhradeckém kraji se jeví jako logické vyústění systematické podnikatelské činnosti společnosti a zapadá do dlouhodobé strategie společnosti.

Výstupem diplomové práce je zjištění, že projekt je realizovatelný a má dobré parametry pro naplnění investorského očekávání.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Příležitosti.....	23
Tabulka 2: Hrozby	23
Tabulka 3: Tržby za prodej zboží (v tis. Kč)	28
Tabulka 4: ČPK (v tis. Kč)	29
Tabulka 5: Ukazatele rentability.....	29
Tabulka 6: Ukazatele rentability - porovnání s konkurencí.....	30
Tabulka 7: Ukazatele likvidity.....	31
Tabulka 8: Ukazatele likvidity - porovnání s konkurencí.....	31
Tabulka 9: Ukazatele aktivity	32
Tabulka 10: Ukazatele aktivity - porovnání s konkurencí.....	33
Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti	34
Tabulka 12: Ukazatele zadluženosti - srovnání s konkurencí.....	34
Tabulka 13: Index IN05	35
Tabulka 14: Silné stránky	36
Tabulka 15: Slabé stránky.....	36
Tabulka 16: Průměrné stáří obydlených domů (v letech).....	39
Tabulka 17: Domy a byty	40
Tabulka 18: Struktura obyvatelstva z hlediska ekonomické aktivity	41
Tabulka 19: Přehled konkurenčních firem v Královéhradeckém kraji.....	48
Tabulka 20: Marketingový mix	50
Tabulka 21: Plán prodeje zboží	55
Tabulka 22: Plánované prodeje služeb	56
Tabulka 23: Marketingové náklady	56
Tabulka 24: Dlouhodobý majetek (v tis. Kč)	60
Tabulka 25: Potřebné pracovní pozice.....	61
Tabulka 26: Tržby za prodej zboží (v tis. Kč)	64
Tabulka 27: Tržby za prodej služeb (v tis. Kč).....	64
Tabulka 28: Koeficient korelace: Interpretace.....	65
Tabulka 29: Prokázání závislosti na tržbách (položky rozvahy jsou v tis. Kč).....	65
Tabulka 30: Plán nákladů na prodané zboží (v tis. Kč)	66
Tabulka 31: Náklady na energie: (v tis. Kč).....	66
Tabulka 32: Služby (v tis. Kč).....	67
Tabulka 33: Výkonová spotřeba (v tis. Kč).....	68
Tabulka 34: Mzdové náklady (v tis. Kč)	68
Tabulka 35: Osobní náklady (v tis. Kč).....	69
Tabulka 36: Odpisy - dlouhodobý majetek (v tis. Kč)	69
Tabulka 37: Účetní odpisy (v tis. Kč).....	69
Tabulka 38: Daňové odpisy (v tis. Kč).....	70
Tabulka 39: Rozdíl účetních a daňových odpisů (v tis. Kč).....	70
Tabulka 40: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – varianta koupě nemovitosti (v tis. Kč)..	71
Tabulka 41: Plánovaný výkaz zisku a ztráty při variantě pronájmu nemovitosti.....	71

Tabulka 42: Plán dlouhodobého majetku v případě koupě nemovitosti (v tis. Kč).....	72
Tabulka 43: Plán dlouhodobého majetku v případě pronájmu nemovitosti (v tis. Kč)..	72
Tabulka 44: Prokázání závislosti na tržbách (položky rozvahy jsou v tis. Kč)	73
Tabulka 45: Plán vybraných položek pro novou pobočku (v tis. Kč)	73
Tabulka 46: Oběžná aktiva (v tis. Kč)	73
Tabulka 47: Závazky k zaměstnancům (v tis. Kč).....	74
Tabulka 48: Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	74
Tabulka 49: Dodatečný externí kapitál při koupi nemovitosti (v tis. Kč)	75
Tabulka 50: Dodatečný externí kapitál při variantě pronájmu nemovitosti (v tis. Kč) ..	75
Tabulka 51: Ověření nerovnosti – finanční páka (položky výkazů v tis. Kč)	76
Tabulka 52: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč).....	78
Tabulka 53: Čisté peněžní toky projektu v případě koupě nemovitosti (v tis. Kč)	78
Tabulka 54: Čisté peněžní toky projektu v případě pronájmu nemovitosti (v tis. Kč)...	78
Tabulka 55: ROI (vyjádřeno v procentech)	80
Tabulka 56: Doba úhrady (peněžní tok v tis. Kč).....	81
Tabulka 57: Čistá současná hodnota projektu (v tis. Kč)	82
Tabulka 58: Rizikové faktory	85
Tabulka 59: Stupnice expertního ohodnocení	86
Tabulka 60: Ohodnocení faktorů rizika	86
Tabulka 61: Hodnotící matice.....	87
Tabulka 62: Stupnice	87
Tabulka 63: Kvantitativní ohodnocení významnosti	88
Tabulka 64: Plánovaný výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	89
Tabulka 65: Citlivostní analýza (v tis. Kč).....	90
Tabulka 66: VZZ při koupi nemovitosti - pesimistický scénář (v tis. Kč)	91
Tabulka 67: VZZ při pronájmu nemovitosti - pesimistický scénář (v tis. Kč).....	92
Tabulka 68: Čisté peněžní toky- pesimistický scénář (v tis. Kč).....	92
Tabulka 69: ROI - pesimistický scénář.....	93
Tabulka 70: DÚ, DDÚ, ČSH - pesimistický scénář	93
Tabulka 71: Porovnání variant realizace podnikatelského projektu (hodnoty v tis. Kč)	98
Tabulka 72: Porovnání ukazatelů ekonomické efektivity u jednotlivých variant.....	99

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Průměrná nominální měsíční mzda v ČR (v Kč)	16
Obrázek 2: Meziroční vývoj reálných mezd (v %).....	16
Obrázek 3: Objem stavebních prací (v mil. Kč)	17
Obrázek 4: Porterův model pěti sil	19
Obrázek 5: Organizační struktura	25
Obrázek 6: Matice IE	37
Obrázek 7: Objemy stavebních prací v Královéhradeckém a Plzeňském kraji.....	39
Obrázek 8: Dokončené vzdělání	44
Obrázek 9: Měsíční příjem	45
Obrázek 10: Typ podlahové krytiny	46
Obrázek 11: Vývoj nákupů zboží po měsících (v Kč).....	47
Obrázek 12: Obchodní prostory.....	58
Obrázek 13: Umístění konkurence	59
Obrázek 14: Stanovení hodnoty korel. koeficientu	65
Obrázek 15: Harmonogram projektu	97

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

atd. = a tak dále

cca = circa (přibližně)

ČPT = Čistý peněžní tok

ČR = Česká republika

ČSH = Čistá současná hodnota

ČSÚ = Český statistický úřad

DDÚ = Diskontovaná doba úhrady

DÚ = Doba úhrady

DOP = Doba obratu pohledávek

DOZ = Doba obratu závazků

EBIT = zisk před úroky a zdaněním

EBT = zisk před zdaněním

ROA = Rentabilita aktiv

ROE = Rentabilita vlastního kapitálu

ROI = rentabilita dlouhodobě vloženého kapitálu

tzn. = to znamená

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje:

- [1] FOTR, Jiří. SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-0939-2
- [2] FOTR, Jiří. VACÍK, Emil a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-90-247-3985-4
- [3] HINDLS, Richard a kol. *Metody statistické analýzy pro ekonomy*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2000, 259 s. ISBN 8072610139.
- [4] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-194-9
- [5] KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. *Marketing management, 12. vydání*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1359-5
- [6] MACH, Miloš. *Makroekonomie II. pro magisterské (inženýrské) studium*. Praha: Melandrium, 2001, ISBN 80-86175-18-9
- [7] MAŘÍKOVÁ, Pavla. MAŘÍK, Miloš. *Diskontní míra pro výnosové oceňování podniku*. Praha: VŠE – Institut oceňování majetku, 2007, ISBN 978-80-245-1242-6
- [8] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1501-5
- [9] ŠULÁK, Milan. VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Eupress, 2005. ISBN: 80-86754-35-9
- [10] ŠULÁK, Milan. VACÍK, Emil., IRCINGOVÁ, Jarmila.: *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. Plzeň: ZČU, 2007. ISBN: 978-80-7043-612-

Elektronické zdroje:

- [11] *BusinessCenter.cz*. [online] Praha: Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy, 2013, Aktualizace 1.3.2013, [cit. 2013-3-1]. Dostupné na WWW: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>
- [12] *BusinessCenter.cz*. [online] Praha: Zákon o daních z příjmů, 2013, Aktualizace 10.4.2013, [cit. 2013-4-10]. Dostupné na WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast3.aspx#par26>>
- [13] *Český statistický úřad*. [online] Praha: Zaměstnanost, nezaměstnanost, práce 2013, Aktualizace 20.2.2012, [cit. 2013-3-1]. Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace>
- [14] *Český statistický úřad*. [online] Praha: Stavebnictví, byty, 2013, Aktualizace 1.2.2012, [cit. 2013-3-1]. Dostupné na WWW: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/stavebnictvi>>
- [15] *Český statistický úřad*. [online] Český statistický úřad – Základní informace o krajích a velikostních skupinách podle výsledků sčítání lidu 2011, Aktualizace 29.3.2012, [cit. 2013-04-1], Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2013ediciplan.nsf/p/13000-13>>.
- [16] *Egger – More from Wood*. [online]. Historie, Aktualizace 10.3.2013, [cit. 2013-03-10], Dostupné z WWW: <http://www.egger.com/CZ_cs/historie.htm>.
- [17] *E.ON*. [online]. Podnikatelé a produktová nabídka, Aktualizace 10.4.2013, [cit. 2013-04-10], Dostupné z WWW: <<http://www.eon.cz/cs/podnikatele/produkty-a-ceny-elektriny/produktova-nabidka-fix2014.shtml?distribution-cez>>.
- [18] *Královéhradecká provozní, a.s.* [online]. Cena vodného a stočného, Aktualizace 10.4.2013, [cit. 2013-04-10], Dostupné z WWW: <<http://www.khp.cz/ceny.html>>.
- [19] *Lägler*. [online]. Lägler, Aktualizace 10.3.2013, [cit. 2013-03-10], Dostupné z WWW: <<http://laegler.cz/laegler.html>>.
- [20] *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [online] Koncepce podpory malých a středních podnikatelů, 2013, Aktualizace 26.3.2013 [cit. 2013-3-30]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument119071.html>>

- [21] *Netrealit.cz*. [online] Nebytové prostory – Hradec Králové, 2013, Aktualizace 30.3.2013 [cit. 2013-04-4]. Dostupné na WWW: <<http://www.netrealit.cz/nebytovka/hradec-kralove/412-580081>>
- [22] *Plovoucí podlahy, vinylové podlahy, dveře a schody*. [online] O nás, 2013, Aktualizace 20.2.2013 [cit. 2013-2-20]. Dostupné na WWW: <<http://www.marcon-interier.cz/o-nas/13/cs.html>>
- [23] *Podlahy pro Váš domov – Lerch podlahy*. [online] O firmě – Lerch odlahy, 2013, Aktualizace 21.9.2012 [cit. 2013-2-20]. Dostupné na WWW: <<http://www.lerchpodlahy.cz/o-firme22.aspx>>
- [24] *Podlahy Šesták s.r.o.* [online] Historie firmy, 2013, Aktualizace 10.1.2013 [cit. 2013-2-20]. Dostupné na WWW: <<http://podlahy-sestak.cz/firma.html>>
- [25] *Romus*. [online]. Societé, Aktualizace 10.3.2013, [cit. 2013-03-10], Dostupné z WWW: <<http://www.romus-france.com/societe.php>>.
- [26] *Tepelné hospodářství Hradec Králové, a.s.* [online]. Ceník, Aktualizace 10.4.2013, [cit. 2013-04-10], Dostupné z WWW: <<http://www.thhk.cz/cs/cenik-sluzeb>>.
- [27] *Vláda ČR*. [online] Praha: Úsporná opatření vlády pro roky 2013 až 2015, 2013, Aktualizace 11.4.2012, [cit. 2012-12-10]. Dostupné na WWW: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/tema/usporna-opatreni-vlady-pro-roky-2013-az-2015-94630/>
- [28] *Vlastní cesta*. [online] Porterův model konkurenčních sil, 2013, Aktualizace 2.3.2013 [cit. 2013-03-2]. Dostupné na WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>
- [29] *Weitzer Parkett Company*. [online]: About Weitzer Parkett, 2013, Aktualizace 11.3.2012, [cit. 2012-03-11]. Dostupné na WWW: <<http://partner2.weitzer-parkett.com/en/unternehmen/wir-ueber-uns/index.html>>

Ostatní zdroje:

- [30] Interní materiály společnosti
- [31] Konzultace s jednatelem společnosti, 2013, Plzeň

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Výkazy zisku a ztráty společnosti za období 2009 až 2012

Příloha B: Rozvahy společnosti za období 2009 až 2012

Příloha C: Zákaznický dotazník

Příloha D: Výpočet nákladů vlastního kapitálu - komplexní stavebnicové metody

Příloha A

Výkazy zisku a ztráty společnosti za období 2009 - 2012

	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2009	2010	2011	2012
I.	Tržby za prodej zboží	100514	146019	137855	152817
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	76621	114999	108203	119304
+	Obchodní marže	23693	31020	29652	33513
II.	Výkony	761	968	952	1042
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	761	968	952	1042
B.	Výkonná spotřeba	13021	16203	16055	18389
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	6005	5568	5796	6696
B.2.	Služby	7016	10635	10259	11693
+	Přidaná hodnota	11433	15785	14549	16166
C.	Osobní náklady	6118	9305	10551	10620
C.1.	Mzdové náklady	4508	6932	8104	7896
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1572	2314	2394	2647
C.4.	Sociální náklady	38	59	53	77
D.	Daně a poplatky	69	60	53	64
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1853	2296	2536	2701
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	643	357
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	643	357
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a mat.	0	0	147	148
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	147	148
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provoní oblasti	0	0	0	47
IV.	Ostatní provozní výnosy	851	777	1868	1250
H.	Ostatní provozní náklady	670	1002	787	995
*	Provozní výsledek hospodaření	3682	3899	2986	3198
X	Výnosové úroky	1	1	3	11
N.	Nákladové úroky	1284	1421	1287	1310
XI.	Ostatní finanční výnosy	857	902	472	308
O.	Ostatní finanční náklady	1445	1012	497	1081
*	Finanční výsledek hospodaření	-1871	-1530	-1309	-2072
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	542	594	427	388
Q.1	splatná	542	594	427	388
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1269	1775	1250	738
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1269	1775	1250	738
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	1811	2369	1677	1126

Příloha B

Rozvahy společnosti za období 2009 - 2012

	ROZVAHA	2009	2010	2011	2012
	AKTIVA CELKEM	45614	46218	49250	54281
B.	Dlouhodobý majetek	16660	15687	15978	15764
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	140	67	0	0
B.I.4.	Ocenitelná práva	140	67	0	0
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek	16520	15620	15978	15764
B.II.1.	Pozemky	2513	2513	2513	2513
B.II.2.	Stavby	10420	9995	9578	9275
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	3566	3092	3887	3976
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2	1	0	0
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	19	19	0	0
C.	Oběžná aktiva	28683	30323	33097	38295
C.I.1.	Zásoby	16203	18266	17361	18879
C.I.1.	Materiál	1	55	50	0
C.I.5.	Zboží	16202	18211	17311	18879
C.III.	Krátkodobé pohledávky	12048	11766	15433	18849
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	11054	10828	13878	16851
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	208	26	166	128
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	323	323	442	642
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	460	580	770	1222
C.III.9.	Jiné pohledávky	3	9	177	6
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	432	291	303	567
C.IV.1.	Peníze	432	291	303	567
D.I.	Časové rozlišení	271	208	175	222
D.I.1.	Náklady příštích období	271	208	175	222

	PASIVA CELKEM	45614	46218	49250	54281
A.	Vlastní kapitál	4879	6654	7896	8635
A.I.	Základní kapitál	100	100	100	100
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	10	10	10	10
A.III.1.	Zákonný rezervní fond, Nedělitelný fond	10	10	10	10
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	3500	4769	6536	7787
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	3657	4936	6703	7954
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-167	-167	-167	-167
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1269	1775	1250	738
B.	Cizí zdroje	40735	39564	41354	45646
B.II.	Dlouhodobé závazky	4986	4595	5190	5476
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	4986	4595	5190	5476
B.III.	Krátkodobé závazky	24882	24711	24036	29744
B.III.1	Závazky z obchodních vztahů	18963	18146	19072	22162
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdruž.	3800	3880	2200	4280
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	370	429	482	499
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	226	242	269	276
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	987	628	848	974
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	42	0	0
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	506	843	856	1229
B.III.11.	Jiné závazky	30	501	309	324
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	10867	10258	12128	10426
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	7850	8973	7525	6037
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	3017	1285	4603	4389

Příloha C

Zákaznický dotazník

Zákaznický dotazník

Vyplnění dotazníku Vám zabere 1 až 3 minuty. Zaškrtněte, prosím, odpovídající variantu u jednotlivých otázek. U dvou vypisovacích otázek uveďte stručnou odpověď.

Pohlaví

- Muž
 Žena

Věk

Rodinný stav

- Žiji sám/sama
 Žiji v partnerském vztahu

Ukončené vzdělání

- Základní
 Středoškolské
 Středoškolské s maturitou
 Vyšší odborné
 Vysokoškolské

Jaký je Váš měsíční příjem?

- <15 000 Kč
 15 000 - 20 000 Kč
 21 000 - 30 000 Kč
 31 000 - 40 000 Kč
 41 000 Kč a více

Co Vás vedlo ke koupi podlahové krytiny?

Podle čeho se hlavně při nákupu rozhodujete?

- Cena
 Kvalita
 Zvažuji poměr cena/kvalita
 Poprodejní servis(záruka, reklamace, poradenství...)
-

Do jakých obytných prostor jste podlahovou krytinu koupil/a?

- Byt
 - Dům
 - Rekreační objekt
 - Administrativní prostory
-

Jaký typ podlahové krytiny jste koupil/a?

- laminátové podlahy
 - dřevěné podlahy
 - korkové podlahy
 - linoleum
 - PVC podlahy
 - vinylové podlahy
 - koberce
-

Kolik čtverečních metrů podlahové krytiny jste zakoupil/a?

- 0 - 10 m²
 - 11 - 20 m²
 - 21 - 30 m²
 - 31 - 40 m²
 - 41 - 50 m²
 - 51 a více m²
-

Kolik jste celkem utratil/a za poslední nákup podlahových krytin?

- 0 - 5 000 Kč
 - 6 000 - 10 000 Kč
 - 11 000 - 15 000 Kč
 - 16 000 - 20 000 Kč
 - 21 000 - 30 000 Kč
 - 31 000 - 50 000 Kč
 - 51 000 Kč a více
-

Jak dlouho již o koupi podlahové krytiny uvažujete?

- v řádech dnů
- 1 až 3 týdny
- zhruba měsíc
- několik měsíců

půl roku a déle

Kolik osob se podílelo na rozhodování o koupi vybrané podlahové krytiny?

já sám/sama

2

3 a více

Kde jste se o naší společnosti dozvěděli?

doporučení známých

internet

outdoorová reklama (billboard, firemní vůz...)

v odborném časopise

Příloha D

Výpočet nákladů vlastního kapitálu pomocí komplexní
stavebnicové metody

Prodejní proces	Hodnocení
Dynamika oboru	Přiměřené
Závislost oboru na hosp. cyklu	Zvýšené
Potenciál inovací oboru	Nízké
Určování trendů v oboru	Přiměřené
Rizika trhu	Hodnocení
Kapacita trhu	Přiměřené
Rizika dosažení tržeb	Zvýšené
Rizika proniknutí na nové trhy	Přiměřené
Rizika z konkurence	Hodnocení
Konkurence	Zvýšené
Konkurenceschopnost produktu	Zvýšené
Ceny	Přiměřené
Kvalita řízení kvality	Přiměřené
Výzkum a vývoj	Vysoké
Reklamace a propagace	Nízké
Distribuce, servis	Nízké
Management	Hodnocení
Vize, strategie	Přiměřené
Klíčové osobnosti	Nízké
Organizační struktura	Přiměřené
Prodejní proces	Hodnocení
Technické zajištění prodeje	Přiměřené
Komunikace se zákazníky	Přiměřené
Kvalita služeb	Nízké
Poprodejní servis	Nízké
Ostatní faktory	Hodnocení
Ztráta dobré pověsti v oboru	Nízké
Úroveň fixních nákladů	Zvýšené
Postavení podniku vůči odběratelům	Zvýšené
Postavení podniku vůči dodavatelům	Přiměřené
Finanční riziko	Hodnocení
Úročený CK/VK	Zvýšené
Krytí úroků - EBIT/placené úroky	Zvýšené
Krytí splátek úvěrů z CF	Přiměřené
Podíl ČPK na OA	Nízké
Likvidita	Zvýšené
Průměrná doba inkasa pohledávek	Zvýšené
Průměrná doba držení zásob	Zvýšené

	Počet hodnocených kritérií	Váha	Počet x váha
OBCHODNÍ RIZIKO	25		25
I. Rizika oboru	4	1	4
II. Rizika trhu	3	1	3
III. Rizika z konkurence	7	1	7
IV. Management	3	1	3
V. Výrobní proces	4	1	4
VI. Specifické faktory	4	1	4
FINANČNÍ RIZIKO	7	1,2	8,4
Počet kritérií	32		33,4
X - stupeň rizika	a^x	z (= a^x - 1)	RP pro 1 faktor (=z . r_f/n)
1 Nízké riziko	1,565	0,565	0,059%
2 Přiměřené riziko	2,449	1,449	0,152%
3 Zvýšené riziko	3,834	2,834	0,297%
4 Vysoké riziko	6,000	5,000	0,524%

Bezriziková výnosová míra:	3,5%
Základní jednotková míra (r _f / počet)	0,10%
n _{vk max}	21,0%
a (n _{vk max} / r _f) ^(1/4)	1,565

I. Rizika oboru	RP (=z . rf/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přirážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,059%	1	1	1	0,059%
Přiměřené	0,152%	2	1	2	0,304%
Zvýšené	0,297%	1	1	1	0,297%
Vysoké	0,524%		1	0	0,000%
Součet		4		4	0,660%
II. Rizika trhu	RP (=z . rf/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přirážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,059%		1	0	0,000%
Přiměřené	0,152%	2	1	2	0,304%
Zvýšené	0,297%	1	1	1	0,297%
Vysoké	0,524%	0	1	0	0,000%
Součet		3		3	0,601%
III. Rizika z konkurence	RP (=z . rf/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přirážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,059%	2	1	2	0,118%
Přiměřené	0,152%	2	1	2	0,304%
Zvýšené	0,297%	2	1	2	0,594%
Vysoké	0,524%	1	1	1	0,524%
Součet		7		7	1,540%
IV. Management	RP (=z . rf/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přirážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,059%	1	1	1	0,059%
Přiměřené	0,152%	2	1	2	0,304%
Zvýšené	0,297%		1	0	0,000%
Vysoké	0,524%		1	0	0,000%
Součet		3		3	0,363%
V. Prodejní proces	RP (=z . rf/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přirážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,059%	2	1	2	0,118%
Přiměřené	0,152%	2	1	2	0,304%
Zvýšené	0,297%	0	1	0	0,000%
Vysoké	0,524%		1	0	0,000%
Součet		4		4	0,422%
VI. Ostatní faktory	RP (=z . rf/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přirážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,059%	1	1	1	0,059%
Přiměřené	0,152%	1	1	1	0,152%
Zvýšené	0,297%	2	1	2	0,594%
Vysoké	0,524%		1	0	0,000%
Součet		4		4	0,805%

Finanční rizika	RP (=z . rf/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,059%	1	1,2	1,2	0,071%
Přiměřené	0,152%	3	1,2	3,6	0,547%
Zvýšené	0,297%	3	1,2	3,6	1,069%
Vysoké	0,524%		1,2	0	0,000%
Součet		7		8,4	1,687%

Bezriziková výnosová míra		3,5%
<i>I. Rizika oboru</i>	0,66%	
<i>II. Rizika trhu</i>	0,60%	
<i>III. Rizika z konkurence</i>	1,54%	
<i>IV. Management</i>	0,36%	
<i>V. Prodejní proces</i>	0,42%	
<i>VI. Specifické faktory</i>	0,80%	
Obchodní riziko	4,39%	
Finanční riziko	1,69%	
Riziková prémie celkem		6,08%
Prémie za nižší likviditu		2,00%
Náklady vlastního kapitálu		11,58%

ABSTRAKT

HLÁSEK, Pavel. *Technicko-ekonomická studie podnikatelského projektu*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 109 s., 2013

Klíčová slova: technicko-ekonomická studie, podnikatelský projekt

Diplomová práce je zaměřena na zpracování ucelené technicko-ekonomické studie pro plánovaný podnikatelský projekt. Tato práce poslouží vlastníkům konkrétní společnosti jako dokument poskytující informace potřebné pro rozhodnutí o přijetí a realizaci konkrétního podnikatelského projektu.

V úvodní části práce je představena společnost a projekt, který je jádrem této diplomové práce. V další části je analyzován současný stav společnosti z hlediska připravenosti na případnou realizaci podnikatelského projektu.

Následně je zpracována technicko-ekonomická studie, ve které jsou postupně řešeny její dílčí části, mezi něž patří analýza trhu a volba strategie projektu, velikost a umístění projektu, technické zajištění a naplánování potřebného investičního majetku, zajištění potřebných lidských zdrojů, sestavení finančního plánu projektu, posouzení ekonomické efektivnosti projektu a analýza rizik projektu. Cílem jednotlivých částí studie je uvážit existující varianty a najít možná řešení v různých oblastech podnikatelského projektu.

Závěrem diplomové práce jsou uvedeny zjištěné výsledky a prezentována možná řešení podnikatelského projektu.

ABSTRACT

HLÁSEK, Pavel. *Feasibility Study of entrepreneurial project*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics ZČU in Pilsen, 109 s., 2013

Keywords: feasibility study, entrepreneurial project

The thesis is focused on processing comprehensive feasibility study for the planned business project. This thesis will serve owners of a particular firm as a document providing necessary information for decision on adoption and implementation of a specific entrepreneurial project.

The Company and the project are introduced in the first part of the thesis. Next section contains analysis of external and internal environment of the company which reveals the readiness for planned project.

Feasibility study is elaborated in the following part. Study contains several sub-parts, which include market analysis, strategy selection of the project, the size and location of the project, technical support, plan of assets, human resource plan, financial plan for the project, the assessment of economic efficiency of the project and risk analysis. The aim of this section is to present the available options for each sub-part and to find possible solutions of the project.

Final part of the thesis contains presentation of identified results and proposal of possible solutions of entrepreneurial project.